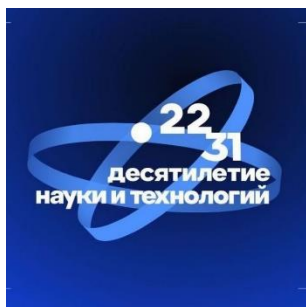




ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ

**XXV Международная
научно-практическая конференция**

Сборник статей



Пенза 2026

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (ПЕНЗЕНСКИЙ ФИЛИАЛ)
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ ТАДЖИКСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА КОММЕРЦИИ В Г. ХУДЖАНДЕ
(РЕСПУБЛИКА ТАДЖИКИСТАН)
МЕЖОТРАСЛЕВОЙ НАУЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР ПГАУ

ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ

**Сборник статей
XXV Международной
научно-практической конференции**

30–31 марта 2026 г.

**Пенза
ПГАУ
2026**

УДК [65.011.8:378.147] (061.2)
ББК 65.290-2+74.580.5
О60

Под редакцией
доктора экономических наук, профессора
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при правительстве
Российской Федерации» (Пензенский филиал)
В.В. Бондаренко

**Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента
на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник ста-
О60 тей XXV Международной научно-практической конференции / Фи-
нансовый университет при правительстве Российской Федерации
(Пензенский филиал) [и др.]; под ред. Бондаренко В.В. – Пенза: Пен-
зенский государственный аграрный университет, 2026. – 1082 с. –
URL: [https://mnic.pgau.ru/ file/doc/konferencii/ 2026/Сборник_МК-11-
26.pdf](https://mnic.pgau.ru/file/doc/konferencii/2026/Сборник_МК-11-26.pdf). – Текст: электронный.**

ISBN 978-5-00196-425-4

В сборнике статей представлены результаты научных исследований Российских и Зарубежных исследователей, практиков, изучающих вопро-сы стратегического менеджмента, управления, применения современных информационных технологий и повышения кадрового потенциала на предприятиях и в организациях различных форм собственности.

The collection of scientific articles presents the results of scientific re- search by Russian and foreign researchers, practitioners studying issues of stra- tegic management, management, the use of modern information technologies and improving human resources at enterprises and organizations of various forms of ownership.

УДК [65.011.8:378.147] (061.2)
ББК 65.290-2+74.580.5

ISBN 978-5-00196-425-4

© МНИЦ ПГАУ, 2026

УДК 656.2

**ЦИФРОВАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ВАГОННЫМ ПАРКОМ
КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ
ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ**

Н.Ш. Абхазава¹, В.И. Абрамов²

¹*Национальный исследовательский университет ВШЭ,
г. Москва, Россия*

²*Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ,
г. Москва, Россия*

В статье представлена разработка цифровой операционной модели управления вагонным парком, направленная на повышение эффективности деятельности транспортно-логистических компаний в условиях высокой рыночной волатильности. Предложенная модель основана на интеграции современных цифровых технологий, включая искусственный интеллект, предиктивную аналитику и IoT-решения для мониторинга подвижного состава. Проведено моделирование экономической эффективности внедрения предложенной модели на примере компании транспортно-логистического сектора. Результаты исследования демонстрируют сокращение простоев вагонов, оптимизацию маршрутов следования и увеличение общей рентабельности операций.

Ключевые слова: цифровая трансформация, операционная модель, управление вагонным парком, транспортная логистика, предиктивная аналитика, оптимизация логистических процессов, цифровые двойники.

Современный этап развития глобальной и национальной экономики характеризуется беспрецедентно высоким уровнем макроэкономической нестабильности, что оказывает непосредственное деструктивное влияние на все ключевые отрасли промышленности [1]. Транспортно-логистический сектор, являясь критически важным связующим звеном цепочек поставок, реагирует на рыночную турбулентность одним из первых [2]. В российской железнодорожной отрасли наблюдается динамичная, структурная трансформация условий работы, протекающая на фоне жесткой конкурентной борьбы, инфраструктурных ограничений и санкционного давления.

Особую актуальность данные процессы приобретают в сегменте специализированных перевозок, в частности, транспортировки сжиженных углеводородных газов (СУГ). Данный сегмент характеризуется повышенными требованиями к безопасности, строго регламентированным техническим состоянием подвижного состава и высокой стоимостью активов. Как показывает отраслевая статистика, исторический период развития рынка железнодорожной логистики, базировавшийся на экстенсивном наращива-

нии количественных показателей вагонного парка, объективно завершен и наступает новый этап конкурентной борьбы, в рамках которого доминирующее значение приобретает не столько физическое владение значительным парком вагонов, сколько максимальная операционная эффективность его эксплуатации [3].

Следствием макроэкономических шоков и недостаточной гибкости традиционных методов управления становится снижение рентабельности логистических операций. Использование устаревших реактивных подходов приводит к увеличению времени простоев подвижного состава на инфраструктурных узлах, росту доли порожних пробегов и экспоненциальному увеличению затрат на внеплановые ремонты. Отсутствие оперативности в принятии управленческих решений становится непреодолимым барьером, препятствующим адаптации транспортных предприятий к постоянно меняющейся рыночной конъюнктуре. Данные кризисные явления подтверждают, что традиционные методы управления исчерпали себя на фоне глобального парадигмального сдвига – перехода к экономике данных. В этой новой социально-экономической парадигме сырые данные превращаются в самостоятельный, неисчерпаемый фактор производства, а сбор, обработка и алгоритмический анализ огромных массивов информации (датафикация) становятся основным источником создания добавленной стоимости. В транспортно-логистическом секторе это проявляется в том, что контроль над потоками данных и использование предиктивной аналитики формируют циклические цепочки стоимости с положительной обратной связью, замещая классические линейные модели индустриальной эпохи [4]. Следовательно, формирование принципиально новых, интеллектуальных цифровых моделей управления вагонным парком выступает объективной необходимостью, обеспечивающей переход к управлению процессами на основе данных и предиктивной оптимизации логистических активов [5].

Макроэкономическая нестабильность диктует новые правила функционирования для логистических операторов: конкурентоспособность сохраняют лишь те предприятия, которые обладают технологической возможностью быстрее других перестраивать логистические цепочки, гибко адаптировать тарифы [6] и алгоритмически перераспределять подвижной состав. Современный этап эволюции систем управления в России неразрывно связан с переходом от фрагментарной автоматизации к комплексным цифровым моделям [7].

В современной научной литературе выделяется несколько ключевых технологических векторов, формирующих фундамент цифровизации логистики: массовое развертывание систем телематики и промышленного Интернета вещей (IoT) для непрерывного контроля геопозиции и технического состояния вагонов; применение методов машинного обучения (ML) для интеллектуальной маршрутизации; а также развитие концепции «цифровых двойников» логистических процессов [8]. Интеграция цифровых сер-

висов выступает основой реализации сервис-ориентированной архитектуры в транспортных системах [9].

При этом важно подчеркнуть принципиальное различие между классической автоматизацией бизнес-процессов и внедрением цифровой операционной модели. Если автоматизация направлена на повышение скорости выполнения существующих, зачастую неоптимальных рутинных операций, то цифровая операционная модель предполагает фундаментальную трансформацию всей парадигмы управления. Решения принимаются на основе обработки больших данных (Big Data), предиктивной аналитики и автоматизированной проверки управленческих гипотез. Обязательным условием успешной реализации цифровых операционных моделей является развитие кадрового потенциала компании. В условиях цифровизации логистики критически возрастает роль цифровой HR-аналитики, которая, опираясь на технологии Big Data и искусственного интеллекта, обеспечивает переход к персонализированному управлению человеческими ресурсами. Формирование аналитических компетенций у сотрудников и переход к опережающему обучению на основе компетентностного подхода становятся неотъемлемыми элементами адаптации транспортных предприятий к требованиям ВANI-мира, где прогностические модели заменяют ретроспективный анализ [10]. Сравнительный анализ показывает, что фрагментарное внедрение изолированных цифровых инструментов дает крайне ограниченный экономический эффект и только комплексное внедрение взаимодополняющих технологий в составе единой интеллектуальной платформы способно обеспечить синергетический эффект и радикальный рост производительности активов [11]. Особое значение это имеет для повышения безопасности движения поездов и предотвращения аварийных ситуаций [12].

Разработанная в ходе исследования концептуальная архитектура интеллектуальной операционной модели структурирована в виде четырех иерархических, тесно взаимосвязанных функциональных уровней и представлена на рис.1.

1. Уровень сбора и первичной обработки данных. Данный технологический базис обеспечивает непрерывный потоковый сбор телеметрической информации. Инструментарий уровня включает GPS/ГЛОНАСС-трекеры и специализированные IoT-датчики, контролирующие критически важные для перевозки СУГ параметры: давление в котле цистерны, температуру груза, состояние запорно-предохранительной арматуры, а также вибрацию колесных пар. Уровень также включает шлюзы для бесшовной интеграции с государственными и инфраструктурными информационными системами. Широкое применение технологий Интернета вещей (IoT) в логистике имеет критическое значение для автоматизации операционных процессов.

Использование распределенных сенсоров обеспечивает мониторинг в режиме реального времени и позволяет проактивно реагировать на непредвиденные риски на маршруте следования. Более того, бесшовная интеграция IoT-решений с корпоративными системами управления (ERP и

TMS) формирует единую, достоверную версию данных для всех участников перевозочного процесса, что приводит к значительному снижению операционных затрат и повышению прозрачности цепочек поставок [13].

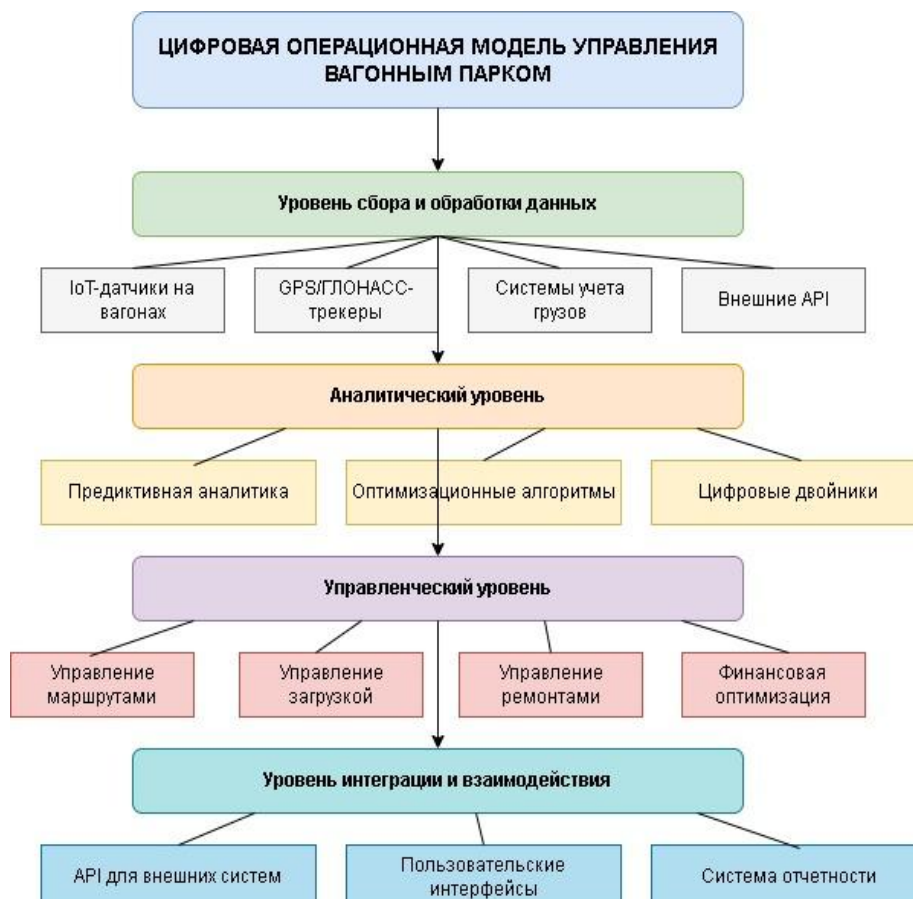


Рисунок 1 – Архитектура цифровой операционной модели управления вагонным парком

2. Аналитический уровень. Является вычислительным ядром системы, в рамках которого функционируют предиктивные модели и алгоритмы машинного обучения. Аналитический уровень осуществляет переход от дескриптивной аналитики (констатации фактов) к прескриптивной (формированию рекомендаций). Алгоритмы обрабатывают исторические данные об отказах оборудования для прогнозирования потребности в техническом обслуживании, а также анализируют макроэкономические факторы для точного прогнозирования спроса на перевозки. Здесь же реализуется технология цифровых двойников вагонного парка, позволяющая тестировать различные сценарии логистических маршрутов без риска для реальных активов.

3. Управленческий уровень. Представляет собой бизнес-уровень, реализующий функции автоматизированной поддержки принятия решений. На основе инсайтов аналитического слоя система осуществляет алгоритмическое планирование маршрутов, управление встречной загрузкой для минимизации порожнего пробега, а также реализует стратегию предиктив-

ного ремонта и это обеспечивает переход от классической планово-предупредительной системы ремонтов к обслуживанию по фактическому техническому состоянию [14]. Важно отметить, что реализация интеллектуального управленческого уровня невозможна без соответствующей трансформации систем внутреннего контроля. Как показывают современные исследования, управленческий учет выступает фундаментальной базой для перехода к корпоративной культуре принятия решений исключительно на основе данных. В условиях быстрых изменений цифровая трансформация требует проведения непрерывного план-фактного анализа, который должен обеспечивать не просто фиксацию отклонений, а автоматизированную проверку управленческих гипотез по целевым показателям развития транспортной компании и глубокую реорганизацию ее бизнес-процессов [15].

4. Уровень интеграции и взаимодействия. Фронтенд-часть корпоративной экосистемы, обеспечивающая интерактивное взаимодействие с клиентами, партнерскими платформами и диспетчерским аппаратом компании посредством открытых интерфейсов (API) и персонализированных дашбордов.

Для верификации разработанной архитектуры и оценки экономического потенциала цифровизации был проведен глубокий системный анализ деятельности действующей транспортно-логистической компании (далее – Компания X), специализирующейся на железнодорожных перевозках СУГ. Компания оперирует крупным парком специализированных вагонов-цистерн.

Анализ текущих бизнес-процессов выявил классические проблемы, характерные для предприятий с низким уровнем цифровой зрелости. В существующей парадигме управления до 80% логистических операций (планирование маршрутов, распределение парка, анализ дислокации) выполняется вручную с использованием разрозненных электронных таблиц. Телематическими системами мониторинга оборудовано лишь 30% вагонного парка, а системы IoT-контроля технического состояния полностью отсутствуют.

Следствием такой фрагментированной ИТ-архитектуры является существенное снижение операционной эффективности. Исследование показало, что фактический оборот вагона-цистерны для СУГ в Компании X составляет 14,0 суток, что на 16,7% превышает среднеотраслевой показатель (12,0 суток). Доля порожнего пробега достигает 45% (при норме в 42%), а коэффициент технического использования снижен до 0,83. Более того, анализ структуры затрат на поддержание парка выявил, что 29% от общего количества ремонтов составляют внеплановые отцепочные ремонты (ТОР), стоимость которых значительно превышает плановые показатели, а время простоя генерирует прямые убытки. В совокупности экономические потери предприятия от отклонений ключевых метрик от оптимальных среднеотраслевых значений оцениваются в 422 млн рублей ежегодно.

Переход предприятия к целевой цифровой операционной модели способен кардинально трансформировать экономику бизнеса. Экономическая оценка, базирующаяся на расчетах потенциала алгоритмической оптимизации, показывает следующие резервы повышения эффективности:

Во-первых, интеграция аналитических систем планирования перевозок и управления дислокацией позволяет ликвидировать информационные разрывы и внедрить алгоритмическое распределение вагонов. За счет обеспечения прозрачности перемещения активов в режиме реального времени и алгоритмического снижения доли порожнего пробега до нормативных значений, компания минимизирует транзакционные издержки и сокращает время оборота вагона. Снижение оборота вагона с 14 до 12 суток эквивалентно высвобождению около 16% рабочего парка, что позволяет сэкономить более 250 млн рублей в год на арендных платежах или пропорционально увеличить объемы перевозок без дополнительных капитальных вложений. В целом, оптимизация логистических бизнес-процессов генерирует совокупный эффект в размере около 130,3 млн рублей ежегодно.

Во-вторых, внедрение систем предиктивного обслуживания на базе IoT-датчиков решает проблему избыточных затрат на ремонтные работы. Непрерывный мониторинг технического состояния ответственных узлов (колесных пар, букс, тормозных систем) позволяет математическим алгоритмам выявлять скрытые дефекты на ранних стадиях, до возникновения критического отказа в пути следования [14]. По расчетам, переход к проактивной модели обслуживания снижает долю внеплановых ремонтов на 40–45%, что обеспечивает прямую экономию порядка 83,6 млн рублей в год.

В-третьих, трансформация процессов взаимодействия с клиентами через создание единой интеграционной платформы и клиентских порталов минимизирует рутинные трудозатраты коммерческого блока и существенно снижает риски оттока контрагентов из-за низкого качества сервиса. Потенциальный экономический эффект от предотвращения упущенной выгоды и расширения клиентской базы оценивается в диапазоне 207–336 млн рублей ежегодно. Развитие блоков управленческого учета и продвинутой бизнес-аналитики (BI) формирует дополнительный резерв в размере 69–134 млн рублей за счет кратного повышения скорости и качества стратегических решений.

Совокупный расчетный экономический эффект от полномасштабного внедрения разработанной цифровой операционной модели управления вагонным парком для рассмотренного логистического предприятия оценивается в диапазоне от 490,5 до 684,0 млн рублей в год. В относительном выражении данная сумма составляет от 7,6% до 10,6% от текущей годовой выручки компании, что безоговорочно подтверждает высокую экономическую целесообразность цифровой трансформации и доказывает окупаемость инвестиций в интеллектуальные технологии управления.

Проведенное исследование позволило разработать и теоретически обосновать комплексную цифровую операционную модель управления ва-

гонным парком. Доказано, что в условиях жесткой макроэкономической нестабильности и исчерпания экстенсивных факторов роста переход от традиционного, реактивного управления к интеллектуальной предиктивной аналитике является безальтернативным инструментом обеспечения финансовой устойчивости логистических предприятий.

Анализ бизнес-процессов на примере оператора специализированного подвижного состава продемонстрировал, что преодоление технологического разрыва и интеграция технологий IoT, машинного обучения и цифровых двойников в единую архитектуру позволяет радикально оптимизировать ключевые операционные метрики. Снижение времени оборота вагонов, алгоритмическая минимизация порожних пробегов и переход к предиктивному техническому обслуживанию обеспечивают мощный синергетический эффект, выражающийся в значительном росте операционной рентабельности. Дальнейшие научные изыскания в данной области целесообразно направить на развитие децентрализованных экосистем межорганизационного взаимодействия участников транспортного рынка для глобального повышения эффективности национальной логистической сети. Фундаментом для развития подобных межорганизационных экосистем должно стать внедрение технологии блокчейн и смарт-контрактов. Их использование позволяет автоматически и безошибочно выполнять договорные условия между грузовладельцами, операторами вагонного парка и инфраструктурными предприятиями без вмешательства доверенной третьей стороны. Это не только многократно повышает скорость расчетов и снижает транзакционные издержки, но и минимизирует риски недобросовестного поведения контрагентов [16]. Интеграция смарт-контрактов в транспортную логистику станет следующим закономерным шагом в эволюции цифровых операционных моделей.

Список использованных источников

1. Ahir H., Bloom N., Furceri D. The world uncertainty index // NBER Working Paper No. 29763. – 2022. https://www.nber.org/system/files/workin_papers/w29763/w29763.pdf
2. Путырский А.Г., Егорова Н.Ю. Факторы развития рынка транспортно-логистических услуг в России в 2007–2018 гг. // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12. № 2. – С. 61. – EDN: EOTOTD
3. Milenković M., Bojović N., Abramini D. Railway freight wagon fleet size optimization: A real-world application // Journal of Rail Transport Planning & Management. – 2023. – Vol. 25. – P. 100366. – DOI: 10.1016/j.jrtpm.2023.100366 – EDN: HPPSSE
4. Никогосян А.З., Абрамов В.И. Дистанционное динамическое управление в транспортной логистике: роль и преимущества интернета вещей // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 5, № 4(157). – С. 183-195. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.05.022.
5. Cascino A., Nencioni L., Lanzillo L. [et al.]. Development and Experimental Validation of a Physics-Based Digital Twin for Railway Freight Wagon Monitoring // Sensors. – 2026. – Vol. 26, Iss. 2. – P. 643. – DOI: 10.3390/s26020643

6. Егоров Ю.В. Многофакторная природа цены в теории ценообразования и формирования тарифов // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12. № 5. – С. 21. – EDN: BBMSEX
7. Чаркин Е.И. Цифровая трансформация холдинга «РЖД» // Железнодорожный транспорт. – 2019. – № 2. – С. 59-63. – EDN: YVYQUX
8. Liu Y., Pan S., Ballot E. Unveiling the potential of digital twins in logistics and supply chain management: Services, capabilities, and research opportunities // Digital Engineering. – 2024. – Vol. 3. – P. 100025. – DOI: 10.1016/j.dte.2024.100025
9. Terentyev A, Andreev A, Yegorov V, Omarov A. Digital services as tools for implementing service-oriented architecture in transport systems. // Transportation Research Procedia. – 2021. – № 57. – P. 672-678. – DOI: 10.1016/j.trpro.2021.09.099 – EDN: ZYHMHZ
10. Абрамов В.И., Мухиткызы А. Цифровизация HR-аналитики: инновационные подходы к управлению персоналом // Вестник университета. – 2025. – № 11. – С. 35-46. – DOI 10.26425/1816-4277-2025-11-35-46. – EDN AUCSZK.
11. Чеченова Л.М. Интеллектуализация железнодорожного транспорта как фактор развития транспортной отрасли // Вестник транспорта Поволжья. – 2021. – № 2(86). – С. 78-85. – EDN: GIPINB
12. Дривольская Н.А., Кобылицкий А.Н. Исследование теоретических подходов к экономическому обоснованию оптимизации системы управления транспортной организацией на основе безопасности движения поездов // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12. – № 2. – С. 37. – EDN: HQDYWQ
13. Абрамов В.И., Файзуллина А.М. Интернет вещей в логистике: характеристики, преимущества, практики развития // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 3(50). – С. 98-105. – EDN MJRJXK.
14. De Simone L., Caputo E., Cinque M., Galli A., Moscato V., Russo S., Cesaro G., Criscuolo V., Giannini G. LSTM-based failure prediction for railway rolling stock equipment // Expert Systems With Applications. – 2023. – Vol. 222. – P. 119767. – DOI: 10.1016/j.eswa.2023.119767. – EDN: LZTGRW
15. Абрамов В.И., Михайлов Д.М., Столяров А.Д. Роль и особенности управленческого учета при реализации цифровой трансформации компании // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 4, № 4(112). – С. 165-168. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.04.04.030. – EDN EWERMB.
16. Абрамов В.И., Глазков А.А. Перспективы использования смарт-контрактов в развитии бизнес-экосистем // Экономика. Информатика. – 2022. – Т. 49, № 2. – С. 256-267. – EDN GTUXNS.

A DIGITAL OPERATING MODEL FOR CAR FLEET MANAGEMENT AS A TOOL FOR DEVELOPING TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES IN AN UNSTABLE MACROECONOMIC ENVIRONMENT

N.Sh. Abkhazava¹, V.I. Abramov²

¹National Research University HSE, Moscow, Russia

²National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia

This article presents the development of a digital operating model for car fleet management aimed at improving the efficiency of transport and logistics companies in a highly volatile market. The proposed model is based on the integration of modern digi-

tal technologies, including artificial intelligence, predictive analytics, and IoT solutions for rolling stock monitoring. The economic efficiency of implementing the proposed model is simulated using a company in the transport and logistics sector as an example. The study results demonstrate a reduction in railcar downtime, route optimization, and an increase in overall operational profitability.

Keywords: digital transformation, operating model, railcar fleet management, transport logistics, predictive analytics, logistics process optimization, digital twins.

УДК 658.5

МИЛЛЕНИАЛЫ И ЗУМЕРЫ В МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЯХ

С.М. Адгамова, А.В.Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются ключевые особенности потребительского поведения двух поколений – миллениалов (Y) и зумеров (Z) – и их влияние на формирование эффективных маркетинговых стратегий в 2026 году. Автор анализирует различия в цифровых привычках, эмоциональных триггерах, каналах коммуникации и подходах к принятию решений о покупке. Особое внимание уделяется необходимости отказа от «усредненного» подхода в пользу гибкой сегментации: для миллениалов ключевыми остаются ностальгия, стабильность и экспертное мнение, тогда как зумеры ориентированы на скорость, визуальный контент, искренность и сиюминутные впечатления. В заключение предлагаются практические рекомендации по выстраиванию единой архитектуры бренда, способной эффективно взаимодействовать с обеими аудиториями без идентичности.

Ключевые слова: Миллениалы и зумеры, маркетинговые стратегии 2026, поколение Y, поколение Z, потребительское поведение, сегментация аудитории, цифровые аборигены, персонализация маркетинга, эмоциональный маркетинг, каналы коммуникации с молодежью.

Два голоса одной компании: как объединить миллениалов и зумеров в единой маркетинговой стратегии

Современный маркетинг перестал быть монологом бренда у витрины. Сегодня это сложная система диалогов, где аудитория разбита не просто по доходам или географии, но по глубинным культурным кодам. Наиболее яркий разрыв наблюдается между двумя поколениями: миллениалами (1981–1996 г.р.) и зумерами (1997–2012 г.р.). Первые – вдумчивые, но импульсивные романтики, выросшие на переходе от аналогового мира к цифровому. Вторые – рациональные экспериментаторы, для которых цифровая среда является естественной средой обитания. Попытка использовать единый подход для обеих групп неизбежно ведет к потере эффективности, тогда как грамотное разделение стратегий позволяет брендам охватить максимальную долю платежеспособной аудитории.

Цифровой детокс против цифровой нативной среды

Глубокое понимание поведенческих различий становится основой для принятия стратегических решений. Главный водораздел проходит через отношение к технологиям. Миллениалы помнят время «до смартфонов»; они адаптировались к цифровой среде, но часто воспринимают её как инструмент. Зумеры же – цифровые аборигены. Если для миллениала мобильная версия сайта – это «удобный бонус», то для зумера отсутствие полноценного мобильного опыта равно отсутствию бренда как такового.

Статистика подтверждает эту разницу в подходах: 75% зумеров выбирают смартфон основным устройством для выхода в сеть, ожидая вертикального формата, мгновенной загрузки страниц и возможности совершить покупку в два клика. Они не готовы читать тексты дольше 3 секунд за один подход, предпочитая короткие фразы и визуальную инфографику. Миллениалы же, хотя и активно используют онлайн-каналы, демонстрируют более высокую лояльность к классическим форматам – электронным письмам (e-mail) и развернутым обзорам, которые они изучают перед принятием решения.

Эмоциональная логика: прагматизм ностальгии vs гедонизм впечатлений

Парадокс миллениалов заключается в их «вдумчивой импульсивности». До 74% представителей этого поколения совершают спонтанные покупки, однако решения эти базируются на глубоких личных убеждениях и чувствах. Эффективнее всего с ними работает эмоциональный маркетинг, построенный на ностальгии. Ретро-игрушки, отсылки к культуре 90-х и начале 2000-х, эко-повестка и соучастие в создании продукта – вот ключи к сердцу миллениала. Они ищут в покупке не просто товар, а историю и стабильность.

Зумеры, напротив, демонстрируют иной тип потребительского поведения, который эксперты характеризуют как «микро-роскошь» и «эмоциональная выгода». Они чаще других поколений совершают покупки «без повода» (более 60%) и для себя (почти треть заказов). Исследования рынка подарков показывают, что средний чек зумера на эмоциональные покупки часто выше, чем у старших коллег, при этом они выбирают не статусные вещи, а то, что приносит сиюминутную радость. Отсюда популярность тортов с мемами, цветов «просто так» и хэндмейд-керамики. В то время как миллениалы копят на дорогой досуг, зумеры предпочитают «инвестировать» во впечатления здесь и сейчас, активно тратя деньги на кафе, развлечения и beauty-сферу (доля трат зумеров здесь выше на 4–14% по сравнению с миллениалами).

Инструменты коммуникации: авторитет эксперта и сила сообщества

Различаются и каналы, через которые бренды могут выстроить доверие. Для миллениалов, находящихся на этапе активного обустройства жизни (покупка жилья, рождение детей), критически важны отзывы и рейтинги на маркетплейсах. Они готовы изучать характеристики и ищут рациональное подтверждение правильности выбора.

Зумеры же переформатировали подход к рекламе. Они доверяют блогерам и стримерам, но с оговоркой: инфлюенсер должен быть искренним. Фальшь в этом поколении распознается мгновенно. Для них видео – это основной способ взаимодействия с миром. Короткие ролики, динамичные сцены, яркие хуки в первые секунды – это не просто контент, а язык общения. Если бренд хочет оставаться заметным для зумеров, он должен органично интегрироваться в их цифровую повседневность, используя форматы, которые не прерывают, а дополняют привычный поток информации.

Персонализация как базовая потребность

Если для поколения X персонализация была «приятным бонусом», то для зумеров и миллениалов она превратилась в обязательный атрибут сервиса. Однако мотивация разная. Миллениалы ценят индивидуальный подход как проявление заботы и статуса. Зумеры же требуют кастомизации как инструмента самовыражения. По данным отраслевых опросов, 75% молодых потребителей выбирают продукты, которые можно адаптировать под собственный вкус, стиль и настроение.

Для маркетологов это означает необходимость перехода от массовых предложений к гибким сценариям. Успешные стратегии строятся на принципе «разделения, но не разобщения». Бренд должен иметь единый узнаваемый голос, но говорить на разных языках: с миллениалами – на языке ностальгии, стабильности и глубокой экспертизы; с зумерами – на языке скорости, юмора, визуальной эстетики и сиюминутной эмоциональной отдачи.

Маркетинг 2026 года требует отказа от иллюзии «усредненного потребителя». Миллениалы и зумеры, несмотря на близость возрастов, представляют собой две разные вселенные с собственными системами координат. Однако у них есть общая черта: они оба ищут в брендах честность. Для миллениала честность – это соответствие цены качеству и социальная ответственность. Для зумера – это прозрачность намерений и отсутствие попытки манипуляции. Компании, способные выстроить архитектуру коммуникации, где найдется место и для вдумчивых историй миллениалов, и для дерзких мемов зумеров, получают не просто лояльность клиента, но и право стать частью его идентичности.

Список использованных источников

1. CFO Russia. Как ритейл строит диалог с зумерами, миллениалами и старшим поколением? // CFO Russia. – 2025. – 09 июля. – URL: <https://www.cfo-russia.ru/issledovaniya/?article=92934> (дата обращения: 20.03.2026).
2. Chuprin D. Маркетинг нового поколения: как завоевать внимание Z и Альфа в 2026 году // Sostav.ru. – 2026. – 21 января. – URL: <https://www.sostav.ru/blogs/272224/75157> (дата обращения: 20.03.2026).
3. AdIndex. Цветы без повода и торты с мемами: на что тратят деньги зумеры // AdIndex. – 2026. – 27 февраля. – URL: <https://adindex.ru/publication/analitics/search/2026/02/27/342722.phtml> (дата обращения: 20.03.2026).
4. Lewis D. Multi-Generational Franchising: Engaging Gen Z & Millennials as Next-Gen Franchisees and Consumers // International Franchise Association. – 2026. –

22 February. – URL: <https://www.franchise.org/2026/02/multi-generational-franchising-engaging-gen-z-millennials-as-next-gen-franchisees-and-consumers/> (дата обращения: 20.03.2026).

5. РБК Pro. Эмоции на продажу: какие триггеры работают для поколений X, Y и Z // РБК Pro. – 2025. – 24 марта. – URL: <https://pro.rbc.ru/demo/67da9c9d9a7947450c08a482> (дата обращения: 20.03.2026).

6. Retail.ru. «СберТаргет»: как ритейлу найти подход к зумерам в 2026 году? // Retail.ru. – 2025. – 23 декабря. – URL: <https://www.retail.ru/news/sbertarget-kak-riteylu-nayti-podkhod-k-zumeram-v-2026-godu-23-dekabrya-2025-272962/> (дата обращения: 20.03.2026).

7. SaveMyLeads. Engaging Gen Z and Millennial Audiences: Strategies for 2026 // SaveMyLeads. – 2026. – 06 January. – URL: <https://savemyleads.com/blog/marketing/engaging-gen-z-and-millennial-audiences> (дата обращения: 20.03.2026).

MILLENNIALS AND ZOOMERS IN MARKETING STRATEGIES

S.M. Adgamova, A.V.Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the key features of consumer behavior of two generations – Millennials (Y) and Zoomers (Z) – and their influence on the formation of effective marketing strategies in 2026. The author analyzes differences in digital habits, emotional triggers, communication channels, and approaches to purchase decision-making. Special attention is paid to the need to abandon the «average» approach in favor of flexible segmentation: for Millennials, nostalgia, stability, and expert opinion remain key, while Zoomers are focused on speed, visual content, authenticity, and instant gratification. In conclusion, practical recommendations are offered for building a unified brand architecture capable of effectively engaging with both audiences without losing identity.

Keywords: Millennials and Zoomers, marketing strategies 2026, Generation Y, Generation Z, consumer behavior, audience segmentation, digital natives, marketing personalization, emotional marketing, youth communication channels.

УДК 005.96:004

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ОТ КЛАССИЧЕСКИХ ДО ЦИФРОВЫХ СИСТЕМ

А.Т. Адигамова, Л.П. Кузьмина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются современные инструменты принятия управленческих решений – от классических методов до цифровых систем анализа данных. Актуальность обусловлена ростом корпоративной информации и необходимо-

стью повышения эффективности управленческого процесса в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: принятие решений, руководитель, классические методы, цифровые инструменты, матрица Эйзенхауэра, искусственный интеллект, управленческая эффективность, цифровая трансформация.

В условиях цифровой трансформации экономики и роста информационной нагрузки, скорость и качество принятия управленческих решений становятся важными факторами управления организацией. Руководитель ежедневно сталкивается с необходимостью обработки больших массивов данных, однако человеческих ресурсов недостаточно для качественного анализа такого объема информации. Ограниченные человеческие возможности приводят к быстрому утомлению, снижению концентрации и по повышению риска ошибок.

Внедрение цифровых методов становится необходимым условием для качественной работы при принятии управленческих решений. Российские компании ежегодно увеличивают инвестиции в инструменты анализа данных и автоматизацию управленческих процессов [1]. Однако уровень внедрения таких технологий остается неравномерным: крупные корпорации активно используют систему бизнес-аналитики, в то время как малый бизнес чаще полагается на традиционные методы [2].

Такое положение дел обуславливает необходимость комплексного подхода к изучению инструментов для управления организацией. Для начала рассмотрим классические методы, которые использовались руководителями при принятии управленческих решений, до появления современных цифровых систем.

Классические инструменты принятия решений основываются на логической систематизации данных и выделении приоритетных задач без использования сложного программного обеспечения. Наиболее распространенным и узнаваемым методом является матрица Эйзенхауэра.

Она позволяет эффективно управлять проектами и стратегические планировать развитие. Матрица Эйзенхауэра основанна на двух параметрах: срочность и важность. Она состоит из четырех квадратов, позволяющих руководителю визуально отделить критические задачи от тех, которые можно делегировать или отменить. Важность определяется тем, насколько задача способствует достижению долгосрочных целей. Срочность связана с временными рамками выполнения. Главный принцип – осознанно анализировать каждую задачу по этим критериям перед началом работы.

Преимущества:

1. Не требует финансовых затрат, специального обучения или программного обеспечения. Достаточно листа бумаги и ручки.
2. Заставляет руководителя самостоятельно анализировать ценность задачи, что развивает критическое мышление и чувство ответственности.
3. Решение можно использовать сразу, без периода адаптации.

Недостатки:

1. Оценка важности зависит от текущего эмоционального состояния руководителя. Без опоры на факты легко ошибиться в приоритетах.

2. Метод эффективен для личного планирования одного человека, но затрудняет координацию работы большой командой или от отдела.

3. В условиях быстрой меняющейся среды бумажный список устаревает быстрее, чем выполняется [3].

Вторым широко распространённым классическим методом является SWOT-анализ, который применяется для стратегического планирования и оценки ситуации.

Аббревиатура SWOT расшифровывается как: Strength (сильные стороны), Weakness (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Руководитель заполняет четыре блока, анализируя внутренние факторы организации и внешние факторы среды.

Преимущества:

1.) Системность.

2. Универсальность. Можно применить на любом уровне.

3. Наглядность.

Недостатки:

1. Заполнение матрицы зависит от личного восприятия руководителя. Разные люди могут по-разному оценить одни и те же факторы.

2. Метод не показывает, какой фактор важнее. Все пункты выглядят равнозначными.

3. Анализ отражает ситуацию на конкретный момент времени. При быстрых изменениях на рынке данные устаревают, требуется постоянное обновление матрицы [4].

Однако с появлением больших массивов данных применения классических методов становится недостаточно. В связи с этим на смену классическим матрицам приходят цифровые системы, бизнес-аналитика (BI) и алгоритмы искусственного интеллекта (ИИ).

Рассмотрим некоторые из них.

1. Таск-менеджеры (онлайн платформы для управления задачами). Позволяют всей команде видеть статус задач в реальном времени. Автоматизация напоминаний и отслеживания динамики выполнения задач снижают риск потери важных поручений.

2. BI-системы (программные комплексы для визуализации и анализа бизнес-данных). Собирают данные из продаж, финансов и производства, превращая их в интерактивные графики. Руководитель может не просто видеть общий показатель, но и детализировать его, чтобы мгновенно выявить причину отклонения, что важно для оперативных стратегических решений.

3. ИИ-ассистенты (виртуальные помощники для прогноза аналитики). Анализируют исторические данные и предлагают прогнозы.

Преимущества цифровых методов:

1. Объективность. Решение принимаются на основе фактов и цифр, а не личном мнении руководителя. Это снижает количество ошибок, вызванных человеческим фактором.

2. Скорость обработки данных. Компьютер может проанализировать 1000 строк отчётности за секунды, что физически невозможно для человека.

3. Прозрачность и контроль. Все действия фиксируются в системе, что повышает дисциплину сотрудников и упрощает контроль выполнения задач.

Недостатки и риски:

1. Высокая стоимость и сложность. Внедрение полноценных ВІ систем требует бюджета на лицензии и обучение персонала.

2. Зависимость от качества данных. Если в систему загружены неверные данные, решение будет ошибочным.

3. Избыточная автоматизация может привести к тому, что руководители разучатся принимать решения самостоятельно без подсказки программы [5].

Данная статья позволяет сделать вывод: классические и цифровые инструменты не являются взаимоисключающими конкурентами, а представляют собой элементы единой системы управления. Эффективный руководитель должен обладать гибридными компетенциями. Ему необходимо уметь анализировать информацию через классические матрицы, контролировать процессы через цифровые инструменты и критически оценивать рекомендации автоматизированных систем. Только сочетание проверенной временем базы и современных технологий гарантирует устойчивость решений в условиях неопределённости.

Список использованных источников

1. TADVISER. Аналитический центр. Раздел «Цифровая трансформация» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tradviser.ru> (дата обращения: 01.03.2026).

2. НИУ ВШЭ. Индикаторы цифровой экономики: 2024: статистический сборник / Г.И. Абдрахманова и др. [Электронный ресурс] – М.: НИУ ВШЭ, 2024. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/primarydata/ide> (дата обращения: 01.03.2026)

3. Эффективное планирование с помощью матрицы Эйзенхауэра: как управлять задачами и достигать целей [Электронный ресурс] // SberCRM. – Режим доступа: <https://sbercrm.com/blog/business/tpost/ibhis87951-effektivnoe-planirovanie-s-promoschyu-mat> (дата обращения: 01.03.2026).

4. Веснин, В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2020. – 512 с.

5. Harvard Business Review Россия. Деловое издание. Раздел «Технологии и инновации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru> (дата обращения: 01.03.2026).

MODERN MANAGEMENT DECISION-MAKING TOOLS: FROM CLASSICAL TO DIGITAL SYSTEMS

A.T. Adigamova, L.P. Kuzmina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses modern tools for making managerial decisions, from classical methods to digital data analysis systems. The relevance of the article is due to the growing amount of corporate information and the need to improve the efficiency of the management process in the context of digital transformation.

Keywords: decision-making, manager, classical methods, digital tools, Eisenhower matrix, artificial intelligence, management efficiency, digital transformation.

УДК 658.5

ОСОБЕННОСТИ КРОСС-МАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ

А.В. Айбашева¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Традиционные методы привлечения потребителей теряют эффективность, что вынуждает компании искать нестандартные форматы взаимодействия с аудиторией. Одним из перспективных инструментов выступает кросс-маркетинг – стратегия совместного продвижения товаров и услуг компаниями-партнерами, ориентированными на схожую целевую аудиторию. В статье рассматривается эволюция кросс-маркетинга от бартерного обмена до высокотехнологичных партнерств с участием искусственного интеллекта. Анализируются современные тенденции: коммерциализация партнерских программ, переход к модели «замкнутой экосистемы трафика», интеграция каналов коммуникации и роль искусственного интеллекта в коллаборациях.

Ключевые слова: кросс-маркетинг, партнерский маркетинг, коллаборация, искусственный интеллект, глокализация, клиентский опыт.

В современном мире компаниям становится сложнее привлекать внимание потребителей традиционными методами. Скидки и дисконты постепенно превращаются в привычные явления, на первый план выходят нестандартные форматы взаимодействия с аудиторией. Одним из наиболее эффективных инструментов становится кросс-маркетинг.

Кросс-маркетинг (от англ. cross-marketing – перекрестный маркетинг) – стратегия совместного продвижения товаров и услуг двумя или более компаниями, не являющимися прямыми конкурентами, но ориентированными на схожую целевую аудиторию. Суть технологии – в объеди-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

нении усилий нескольких компаний для вовлечения целевой аудитории в маркетинговые коммуникации, что позволяет достичь синергетического эффекта [1]. Важно различать понятия «кросс-маркетинг» и «коллаборация». Коллаборация – понятие более широкое, включающее выпуск лимитированных коллекций, организацию мероприятий и перекрестные продажи. Ключевая отличительная черта коллаборации – яркий PR-повод, тогда как кросс-промо кампании сфокусированы на взаимном продвижении товаров и услуг [2].

Появление технологии относят к концу 90-х годов XX века. Как отмечают Дж. Нарус и Дж. Андерсон, появление совместного маркетинга означает «...взаимное понимание и признание того, что успех конкретной фирмы теперь частично зависит от другой фирмы...» [3]. В развитии кросс-маркетинга выделяют три этапа: 1) зарождение (конец 1990-х – начало 2000-х): технология появилась как ответ на усиление конкуренции; 2) эпоха бартера (2000-е – середина 2010-х): кросс-маркетинг воспринимался как «бесплатный обмен трафиком», компании обменивались купонами, ссылками, визитками; 3) расцвет коалиционных программ (середина 2010-х – 2020): развитие коалиционных программ лояльности, объединяющих множество компаний под эгидой одного оператора [4; 5].

Особенности кросс-маркетинга в современных реалиях характеризуются фундаментальными изменениями. Главный тренд – закат эпохи бартера. Простой обмен купонами более не гарантирует качественного охвата. На смену приходит модель «замкнутой экосистемы трафика»: компания размещает купоны партнеров на платной основе, получает бюджет и использует эти средства для оплаты своего продвижения у других игроков. Кросс-маркетинг превращается из статьи затрат в самоокупаемый инструмент.

Современный потребитель перемещается между площадками с высокой скоростью. Кросс-маркетинг перерастает в кросс-канальные решения, где офлайн-точки контакта синхронизированы с цифровыми. Маркетологи переходят от мышления категориями отдельных каналов к мышлению категориями непрерывного пути клиента [6]. В 2025–2026 годах в коллаборации вступает третий участник – искусственный интеллект. Концепция AI co-marketing предполагает использование нейросетей для креативной разработки кампаний [7]. ИИ выступает нейтральным посредником, помогая согласовать тональности брендов, позволяет проводить совместный анализ аудиторий без раскрытия чувствительной информации, а алгоритмы в реальном времени перераспределяют бюджеты между каналами.

Для выходящих на международные рынки компаний кросс-маркетинг приобретает черты глокализации. Исследования подтверждают: культурная дистанция влияет на покупательские намерения [8]. Успех трансграничных коллабораций зависит от способности адаптировать кампании под культурные коды конкретного рынка. Противовесом глобальным стратегиям выступают микро-коллаборации малого бизнеса: мастера красоты, фитнес-тренеры, локальные бренды создают общие клиентские

дни и интегрированные сертификаты, предлагая комплиментарные услуги вместо скидков.

Маркетологи сталкиваются с необходимостью оптимизировать контент одновременно для двух аудиторий: людей и больших языковых моделей, выступающих информационными шлюзами. Бренды, не адаптирующиеся к этому, рискуют потерять значительную долю трафика. Одновременно растет значимость «человеческого фактора» как маркера доверия.

Таким образом, кросс-маркетинг прошел путь от простого бартерного обмена до высокотехнологичных партнерств с участием искусственного интеллекта. Современные реалии вносят кардинальные коррективы: на смену бартеру приходят сложные финансовые модели, искусственный интеллект становится полноправным участником коллабораций, путь потребителя стал «бесшовным». Успех современных кросс-маркетинговых кампаний зависит от трех факторов: технологическая платформа (использование AI для креатива и аналитики); экологичность партнерства (четкое разделение ролей, минимизация каннибализации, доверительные отношения); ориентация на клиентский опыт (создание бесшовных сценариев). Компании, которые научатся выстраивать симбиотические связи без потери собственной идентичности, получают доступ к новым рынкам и обеспечивают устойчивый рост. Кросс-маркетинг перестал быть просто инструментом экономии – он стал стратегическим драйвером развития бизнеса.

Список использованных источников

1. Anderson J.C., Narus J.A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships // *Journal of Marketing*. – 1990. – Vol. 54, No. 1. – P. 42-58.
2. Kunitzky R. Partnership Marketing: How to Grow Your Business and Transform Your Brand Through Smart Collaboration. – Mississauga: John Wiley & Sons Canada, 2011. – 233 p.
3. Назарова Е. Что такое кросс-маркетинг, и в чем его отличие от коллабораций // *New Retail.ru*. – 2024. – 30 января. – URL: https://new-retail.ru/marketing/chto_takoe_kross_marketing_i_v_chem_ego_otlichie_ot_kollaboratsiy3183/
4. Ребрикова Н.В. Технология кросс-маркетинг: теория и практика // Материалы II Международной научной конференции «Проблемы и перспективы экономики и управления» (г. Санкт-Петербург, июнь 2013 г.). – СПб.: Реноме, 2013. – С. 84-86.
5. Торгово-промышленная палата Амурской области. Кросс-маркетинг для продвижения // Официальный сайт ТПП Амурской области. – 2025. – 9 июля. – URL: <https://amur.tpprf.ru/ru/news/579090/>
6. Хмелькова Н.В. О формах ко-маркетинга // *Вестник Челябинского государственного университета*. – 2010. – № 14 (195). Экономика. Вып. 27. – С. 109-114.
7. Centurion Jewelry Show. How AI Co-Marketing Will Redefine Brand Partnerships in 2026 [Электронный ресурс] // *Centurion Jewelry News*. – 2025. – 5 October. – URL: <https://news.centurionjewelry.com/jewelry-ecomm-tech/detail/how-ai-co-marketing-will-redefine-brand-partnerships-in-2026>
8. Yang Y., Li J., Wang X. Exotic allure: How cultural distance affects consumer behavior in cross-border live streaming commerce // *Acta Psychologica*. – 2026. – Vol. 262. – Article 106147.

FEATURES OF CROSS-MARKETING IN MODERN REALITIES

A.M. Aybasheva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Traditional methods of attracting consumers are losing their effectiveness, which forces companies to seek non-standard formats of interaction with the audience. One of the most promising tools is cross-marketing – a strategy of joint promotion of goods and services by partner companies focused on a similar target audience. This article examines the evolution of cross-marketing from barter exchange to high-tech partnerships involving artificial intelligence. The article analyzes current trends: commercialization of partnership programs, transition to the model of a «closed traffic ecosystem», integration of communication channels, and the role of artificial intelligence in collaborations.

Keywords: cross-marketing, partnership marketing, collaboration, artificial intelligence, glocalization, customer experience.

УДК 339.138

ОТ ВИТРИНЫ К ПОДИУМУ: ЭВОЛЮЦИЯ ТОРГОВЛИ В ЭПОХУ ШОУРУМОВ И ИВЕНТОВ

Н.В. Александрова, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г.Казань, Россия*

Традиционная розничная торговля, основанная на принципах максимальной выкладки товара и пассивного ожидания покупателя, переживает фундаментальный кризис. В условиях перенасыщения рынка и развития цифровых каналов продаж физическое пространство магазина утрачивает функцию простой транзакции и трансформируется в медиа. Данная статья исследует эволюцию торговых форматов от классических витрин к современным шоурумам и иммерсивным ивентам. Рассматриваются экономические и социокультурные предпосылки этой трансформации, анализируется феномен «экономики впечатлений» как драйвера изменений. Особое внимание уделяется маркетинговым стратегиям монетизации офлайн-присутствия через создание эмоциональной связи с брендом, а также практическим инструментам интеграции событийного маркетинга в воронку продаж.

Ключевые слова: шоурумы, ивент-маркетинг, экономика впечатлений, розничная торговля, клиентский опыт, гибридные форматы, визуальный мерчандайзинг, бренд-коммуникация, омниканальность, конверсия.

Ритейл долгое время существовал в рамках парадигмы «полка-тележка-касса». Классическая витрина выполняла функцию «немного продавца», призванного демонстрировать ассортимент и зазывать прохожего

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

внутри. Однако развитие электронной коммерции нанесло сокрушительный удар по этой модели. Зачем идти в магазин, если товар можно заказать с доставкой на дом, часто дешевле и быстрее?

С точки зрения современного маркетинга, физическая точка контакта перестала быть просто местом купли-продажи. Она превратилась в пространство для построения глубоких эмоциональных связей с потребителем. Актуальность данной темы обусловлена кризисом «воронки покупки»: линейный путь «увидел-купил» сменился сложной сетью взаимодействий, где офлайн должен предлагать то, что принципиально не может дать онлайн – подлинный, чувственный, социальный опыт.

Шоурум в современном понимании – это не склад с образцами, а сложный гибридный формат, решающий несколько маркетинговых задач, таких как снятие барьеров в высокомаржинальных сегментах, когда для дорогих товаров онлайн-покупка невозможна без предварительного тактильного контакта. Шоурум позволяет клиенту «примерить на себя» образ жизни бренда. Маркетинг здесь работает через атмосферу, запахи, музыку и сервис уровня «выше ожидаемого». Следующая маркетинговая задача: интеграция с цифрой (омниканальность). Современный шоурум – это технологическая платформа. Интерактивные экраны с каталогами, RFID-метки на одежде, которые в примерочной показывают дополнительные размеры / цвета на экране, возможность отсканировать QR-код и добавить товар в корзину сайта, чтобы не тащить тяжелый пакет домой. Шоурум становится «физическим интерфейсом» интернет-магазина. Маркетинговой задачей является шоуруминг и обратный шоуруминг. Бренды научились работать с феноменом, когда покупатель приходит в офлайн, чтобы посмотреть товар, а потом заказывает онлайн дешевле. Стратегии защиты: эксклюзивизация ассортимента (в шоуруме представлены лимитированные коллекции, которых нет в онлайн), сервис как ценность (бесплатное обслуживание, напитки, индивидуальный стилист, которые «вшиты» в цену офлайн-покупки), быстрое получение (возможность уйти с покупкой сразу).

Если шоурум предлагает персонализированный опыт, то ивент – это коллективное переживание, усиливающее эффект в геометрической прогрессии. Ивент-маркетинг в торговле превращает запуск новой коллекции в культурное событие.

Формирование «сарафанного радио» (WOM). Яркое событие (показ мод в метро, вечеринка в честь запуска парфюма с участием известного диджея) генерирует огромное количество постов и сторис. Это доверительная коммуникация, которая стоит дешевле прямой рекламы, но работает эффективнее.

Конверсия через эксклюзивность. Ивент позволяет создать искусственный дефицит во времени. Фраза «купить сегодня со скидкой 20% только для гостей вечеринки» или «эксклюзивный предзаказ новой коллекции» создает мощный мотиватор для немедленной покупки, минуя этап сравнения цен.

Бренд-журналистика и Сторителлинг. Ивент позволяет рассказать историю бренда в действии. Например, бренд косметики может провести не презентацию крема, а мастер-класс по уходу за кожей с топ-визажистом.

Бренд мебели – организовать лекцию дизайнера интерьеров. Товар вплетается в контекст полезных знаний и эмоций. Примеры успешной интеграции: Pop-up store (временный магазин-событие, существующий от нескольких дней до месяцев), коллаборации (объединение торговой марки с художником, музыкантом или другим брендом для создания уникального продукта и события вокруг него).

Традиционный показатель «продажи с квадратного метра» в эпоху шоурумов и ивентов уходит в прошлое. На смену приходят новые метрики, которые маркетологам необходимо отслеживать в комплексе: трафик и его качество, вовлеченность, атрибуция продаж, пожизненная ценность, прирост базы контактов.

Розница не умирает – она мутирует. Эволюция от бездушной витрины к живому подиуму знаменует собой возврат к истокам торговли – ярмарочной, праздничной, эмоциональной. В эпоху, когда любой товар можно доставить за час, физическое пространство магазина становится последним бастионом чувственного опыта. Шоурум – это театр, где товар играет главную роль, а ивент – это премьера этого спектакля.

Успех современного ритейла зависит от способности бренда стирать грань между коммерцией и искусством, между продажей и развлечением. Маркетинговая задача заключается не в том, чтобы заставить человека купить, а в том, чтобы создать среду, в которой ему захочется купить, потому что это покупка станет продолжением ярких эмоций, полученных в пространстве бренда. Физическая точка продаж из центра затрат превращается в центр прибыли, генерируя не только выручку, но и главный актив постиндустриальной эпохи – лояльное сообщество.

Список использованных источников

1. Андерхилл П. Почему мы покупаем: мотивация и поведение потребителя. – М.: Боброва, 2020. – 368 с.
2. Гофман Э. Представление себя другим в повседневной жизни. – М.: Кучково поле, 2019. – 336 с.
3. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Разворот от традиционного к цифровому. – М.: Эскмо, 2019. – 224 с.
4. Пайн Дж., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. – М.: Вильямс, 2005. – 304
5. Хальцбаур У., Йеттингер Э. Event-менеджмент: профессиональная организация успешных ивентов. – М.: Гребенников, 2019. – 312 с.

FROM SHOWCASE TO CATWALK: THE EVOLUTION OF TRADE IN THE ERA OF SHOWROOMS AND EVENTS

N.V.Alexandrova, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Traditional retail, based on the principles of maximizing product display and passively waiting for the customer, is undergoing a fundamental crisis. In the context of market

saturation and the development of digital sales channels, the physical space of a store is losing its function as a mere transaction point and is transforming into media. This article explores the evolution of retail formats from classic showcases to modern showrooms and immersive events. The economic and socio-cultural prerequisites of this transformation are examined, and the phenomenon of the «experience economy» as a driver of change is analyzed. Special attention is paid to marketing strategies for monetizing offline presence by creating an emotional connection with the brand, as well as practical tools for integrating event marketing into the sales funnel.

Keywords: *showrooms, event marketing, experience economy, retail, customer experience, hybrid formats, visual merchandising, brand communication, omni-channel, conversion.*

УДК 336

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОПРЕДЕЛЕНИЙ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ В ТРУДАХ РОССИЙСКИХ И ИРАКСКИХ УЧЕНЫХ

Аль-Фарттуси Ахмед Кадхим Аддай

*Волгоградский государственный университет,
г. Волгоград, Россия*

В данной статье представлен сравнительный анализ определений финансовой грамотности в трудах российских и иракских ученых. На основе критического анализа и сравнительных таблиц, обобщающих научные подходы российских и иракских исследователей, предложено универсальное определение финансовой грамотности, раскрыта ее сущность и экономическое содержание. Целью является формирование унифицированной методологической основы для анализа, оценки и управления уровнем финансовых компетенций. В работе произведена декомпозиция ключевого понятия «финансовая грамотность» на составные элементы и предложена иерархическая модель его структуры. Представлен алгоритмический подход к исследованию данного феномена как управляемого объекта в системе национального экономического благосостояния.

Ключевые слова: *финансовая грамотность, финансовая, финансовые знания, финансовое поведение, финансовые установки, российский опыт, опыт Ирака.*

В условиях усложнения финансового ландшафта, цифровизации услуг и повышения персональной ответственности граждан проблема недостаточного уровня финансовой грамотности населения приобретает стратегическое значение. Данный феномен выступает не как отвлеченная социальная характеристика, а как существенный фактор, лимитирующий экономический рост и стабильность финансовой системы. Эффективное управление данным параметром требует наличия точного и системного инструментария для его анализа.

Однако в современной научной доктрине наблюдается значительный терминологический плюрализм в трактовке понятия «финансовая грамотность». Многообразие подходов создает методологические трудности для проведения сопоставимых исследований и оценки эффективности государ-

ственных программ. Это обуславливает острую необходимость формирования строгого понятийно-категориального аппарата, способного служить базисом для разработки и реализации эффективных национальных стратегий. Настоящее исследование направлено на решение задачи систематизации подходов к определению и измерению финансовой грамотности на основе сравнительного анализа российского и зарубежного (на примере Республики Ирак) опыта, что является необходимым условием для выработки научно обоснованных управленческих решений.

Для формирования комплексного представления о феномене финансовой грамотности был проведен анализ ряда научных работ российских и иракских авторов. Результаты анализа сведены в сравнительные таблицы, раскрывающие различные грани данного понятия.

Анализ таблицы 1 показывает, что российские исследователи склонны к многокомпонентным, структурным определениям, включающим знания, компетенции, поведение и установки. Иракские авторы чаще рассматривают финансовую грамотность в более прикладном, инструментальном ключе – как средство для решения актуальных экономических задач: повышения финансовой доступности, адаптации к цифровизации и эффективного инвестирования.

Таблица 1 – Сравнительный анализ определений понятия
«Финансовая грамотность»

Автор(ы)	Источник	Ключевое определение/Трактовка	Акцент в определении (Ключевой компонент)
Российские авторы			
Чуева А.С., Вороненко Е.В.	Правосудие/Justice. 2025.	Комплекс общественно востребованных компетенций (знаний, умений, навыков), позволяющих принимать рациональные финансовые решения.	Компетентностный подход: грамотность как набор освоенных компетенций.
Акопов С.Э., Самыгин С.И.	Гуманитарные, соц.-экон. и общ. науки. 2025.	Воспитание умений, навыков и знаний для эффективного управления финансами. Рассматривается через призму финансовой культуры.	Культурологический подход: грамотность как элемент и результат формирования финансовой культуры.
Джуха В.М., Федоренко В.В.	Финансовые исследования. 2025.	Набор различных знаний, навыков и поведенческих установок, необходимых для принятия разумных финансовых решений.	Структурный подход: грамотность как совокупность трех взаимосвязанных элементов (знания, навыки, установки).
Жилюк Д.А., Скороход А.Ю.	Финансовый сектор экономики. 2025.	Сочетание осведомленности, знаний, умений и поведенческих моделей, необходимых для принятия успешных финансовых решений.	Процессный подход: грамотность как результат процесса финансового образования, ведущий к действию.

Иракские авторы			
Jaber F. H., Yasir M. H.	Academy of Accounting and Financial Studies Journal. 2021.	Доступ к финансовым услугам и их использование. Грамотность рассматривается как необходимое дополнение к финансовой доступности (financial inclusion).	Инструментальный подход: грамотность как средство для достижения финансовой доступности и преодоления барьеров.
Baqir, G.	American Journal of Finance. 2024.	Знания и понимание финансовых концепций, инструментов и стратегий для принятия обоснованных инвестиционных решений.	Когнитивно-инвестиционный подход: фокус на знаниях, необходимых для эффективной инвестиционной деятельности.
Uabis M. H., Al-Sultan M. M.	Journal of Information Systems Engineering and Management. 2025.	Анализируется в контексте цифровизации (digitization) как фактор, способствующий расширению охвата финансовыми услугами.	Технологический подход: грамотность как способность использовать современные цифровые финансовые технологии.

Для более глубокого понимания роли изучаемого феномена в таблице 2 сопоставляются его сущностные характеристики и экономическое содержание.

Таблица 2 – Сравнительный анализ сущности и экономического содержания финансовой грамотности

Автор(ы)	Сущностная характеристика (Что это по сути?)	Экономическое содержание (Какую роль играет в экономике?)
Российские авторы		
Чуева А.С., Вороненко Е.В.	Атрибут современного человека, позволяющий ему взаимодействовать с обществом и государством в финансовой сфере.	Является фактором благосостояния населения и инструментом обеспечения стабильности национальной финансовой системы.
Акопов С.Э., Самыгин С.И.	Элемент финансовой культуры, определяющий поведение граждан в финансовых отношениях.	Способствует противодействию мошенничеству, снижает риски закредитованности, оптимизирует потребительское поведение.
Джуха В.М., Федоренко В.В.	Неотъемлемый атрибут в поведении человека, необходимый для построения устойчивого финансового будущего.	Обеспечивает рациональное управление личными финансами, снижает уязвимость к внешним угрозам и формирует экономическую безопасность.
Жилюк Д.А., Скороход А.Ю.	Результат процесса финансового образования, формирующий ответственное финансовое поведение.	Позволяет трансформировать сбережения в инвестиции, способствует развитию финансовых институтов и минимизации рисков домохозяйств.
Иракские авторы		
Jaber F. H., Yasir M. H.	Ключевой компонент для долгосрочного экономического роста, инструмент для расширения прав и возможностей экономически уязвимых слоев.	Преодолевает барьеры на пути к финансовой доступности (бедность, низкая плотность банковских услуг, недостаток инноваций).

Baqir, G.	Способность принимать обоснованные и эффективные инвестиционные решения для улучшения финансовых результатов.	Повышает участие домохозяйств в финансовых рынках, способствует диверсификации инвестиций, снижению рисков и накоплению капитала.
Uabis M. H., Al-Sultan M. M.	Драйвер для внедрения и использования цифровых банковских технологий и электронных платежей.	Ускоряет цифровую трансформацию, расширяет охват банковскими услугами (особенно в отдаленных районах), стимулирует кредитование.

Проведенный анализ позволяет заключить, что, несмотря на различие трактовок, сущность финансовой грамотности заключается в способности индивида к осознанным и рациональным действиям в финансовой сфере. Ее экономическое содержание проявляется на двух уровнях: на микроуровне она является фактором личного финансового благополучия и безопасности, а на макроуровне – способствует стабильности финансовой системы, экономическому росту и эффективной аллокации капитала в экономике.

Синтез представленных подходов позволяет сформулировать следующее универсальное определение:

Финансовая грамотность – это интегрированная система компетенций личности, включающая совокупность финансовых знаний, ценностных установок и поведенческих моделей, которая обеспечивает принятие рациональных финансовых решений, направленных на достижение личного финансового благополучия и способствующих устойчивому экономическому развитию.

Данное определение позволяет структурировать феномен в виде трехуровневой иерархической модели, отражающей логику формирования компетенций.

Первый уровень: финансовые знания (Когнитивный компонент). Фундаментальный уровень, представляющий собой совокупность формализованных знаний об основных финансовых понятиях, инструментах и институтах (инфляция, диверсификация, риск, доходность). Этот компонент является базовым и наиболее легко измеряемым, его важность подчеркивается всеми исследователями.

Второй уровень: финансовые установки (Аттitudинальный компонент). Система ценностных ориентаций, убеждений и психологических predispositions, формирующих финансовую культуру. Установки определяют мотивацию к сбережениям, склонность к риску и отношение к долгосрочному планированию. Этот компонент является связующим звеном между знаниями и поведением.

Третий уровень: финансовое поведение (Поведенческий компонент). Высший уровень иерархии, отражающий реальные, наблюдаемые действия индивида в сфере управления личными финансами (ведение бюджета, осуществление сбережений, диверсификация инвестиций). Именно этот

компонент является конечной целью и ключевым индикатором эффективности финансовой грамотности.

Предложенный понятийно-категориальный аппарат формирует системный подход к исследованию и управлению финансовой грамотностью, переводя данную проблему в плоскость конкретных управленческих задач с измеримыми параметрами.

Итоговый алгоритм исследования и управления финансовой грамотностью должен включать следующие этапы:

1. Диагностика. Проведение замеров по индикаторам для всех трех компонентов модели.

2. Классификация. Распределение населения по моделям финансового поведения (например, пассивно-зависимая, адаптивно-защитная, активно-управленческая).

3. Целеполагание. Определение целевых показателей по каждому сегменту.

4. Разработка политики. Формирование комплекса таргетированных мер (образовательных, коммуникационных, регуляторных).

5. Контроллинг. Регулярное проведение повторных замеров для оценки динамики и коррекции воздействий.

Проведенный сравнительный анализ показал, что, несмотря на различие акцентов, российские и иракские исследователи сходятся во мнении о многокомпонентной природе финансовой грамотности и ее ключевой роли в обеспечении экономического благосостояния. Систематизация подходов в виде сравнительных таблиц позволила выявить общие и специфические черты в трактовках, что послужило основой для формулировки универсального определения.

Предложенная трехуровневая модель структуры финансовой грамотности (знания, установки, поведение) и алгоритм управления ею создают унифицированную методологическую платформу для дальнейших исследований. Внедрение данного подхода в практику государственных институтов позволит перейти к научно обоснованной политике формирования человеческого капитала, что является необходимым условием для обеспечения долгосрочной финансовой стабильности и экономического роста.

Список использованных источников

1. Акопов С.Э., Самыгин С.И. Финансовая грамотность в эпоху цифровизации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2025. – № 8. – С. 195-200.

2. Джуха В.М., Федоренко В.В. Роль финансовой грамотности в управлении личными финансами // Финансовые исследования. – 2025. – № 1 (86). – С. 64-75.

3. Жилюк Д.А., Скороход А.Ю. Тенденции развития финансового поведения и финансовой грамотности в современных экономических условиях // Финансовый сектор экономики. – 2025. – С. 20-26.

4. Чувеева А.С., Вороненко Е.В. Финансовая грамотность как фактор благосостояния населения и стабильности национальной финансовой системы // Правосудие/Justice. – 2025. – Т. 7, № 1. – С. 117-129.

5. Baqir, G. (2024). Role of Financial Literacy in Household Investment Decisions in Iraq. *American Journal of Finance*, 10(2), 52-62.

6. Uabis M.H., & Al-Sultan M.M. (2025). The Effect of Digitization on Financial Inclusion and Expanding the Scope of Monetary Credit in the Iraqi Banking Sector. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(33s), 554-561.

A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE DEFINITIONS OF FINANCIAL LITERACY IN THE WORKS OF RUSSIAN AND IRAQI SCIENTISTS

Al-Farttoosi Ahmed Kadhim Adday

*Volgograd State University,
Volgograd, Russia*

This article presents a comparative analysis of definitions of financial literacy in the works of Russian and Iraqi scholars. Based on a critical analysis and comparative tables summarizing the scientific approaches of Russian and Iraqi researchers, a universal definition of financial literacy is proposed, revealing its essence and economic content. The goal is to develop a unified methodological framework for the analysis, assessment, and management of financial competencies. The paper decomposes the key concept of «financial literacy» into its constituent elements and proposes a hierarchical model of its structure. An algorithmic approach to studying this phenomenon as a manageable object in the system of national economic well-being is presented.

Keywords: financial literacy, financial, financial knowledge, financial behavior, financial attitudes, Russian experience, Iraqi experience.

УДК 005.322

ЛИДЕРСТВО КАК СИСТЕМНЫЙ ИНТЕГРАТОР: СТРАТЕГИЯ, ТАКТИКА И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В ПРОЦЕССЕ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Р.Р. Аминев¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Современные экономические реалии характеризуются нарастающей турбулентностью внешней среды, обусловленной глобальными вызовами – от геополитической нестабильности до ускорения технологических изменений. В этих условиях традиционные модели управления демонстрируют ограниченную эффективность, требуя переосмысления роли лидерства в организационных трансформациях. Лидерство предстает не просто функцией координации, а системным интегратором, обеспечивающим целостность реформирования менеджмента через гармонизацию стратегического видения, тактических инструментов и развития человеческого капитала. Именно такой синтез ключевых

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

элементов управления создает основу для устойчивых организационных изменений в условиях неопределенности.

Ключевые слова: лидерство как системный интегратор, управленческая архитектура, согласование стратегии и тактики, целостность модели управления, интеграционная функция лидера, смысловая навигация, синхронизация процессов, человеческий капитал, управление сопротивлением, ключевые показатели эффективности (KPI), адаптивный лидерский потенциал.

Лидерство как системный интегратор определяется способностью создавать и поддерживать целостную управленческую архитектуру, обеспечивающую согласование стратегических ориентиров, операционных процессов и организационных структур в условиях реформ. Такая архитектура включает формализацию ключевых процессов, установление связующих механизмов и выработку принципов взаимодействия, которые минимизируют фрагментарность действий при вводе изменений. В условиях трансформации устойчивость этой архитектуры проявляется в способности адаптироваться к внешним и внутренним вызовам без утраты целевой направленности. Роль лидера заключается в поддержании целостности модели управления через согласование целей, распределение ресурсов и создание правил взаимодействия между стратегическим и оперативным уровнями.

Интеграционная функция лидера реализуется через совокупность компетенций и организационных механизмов, включающих смысловую навигацию, координацию принятия решений, перераспределение полномочий, синхронизацию процессов и обеспечение обратной связи. Смысловая навигация предполагает формирование общей ориентировки для сотрудников и менеджеров, что снижает неопределённость при внедрении новых управленческих практик. Координация решений и перераспределение полномочий позволяют выровнять темпы изменений и повысить оперативность реагирования, тогда как синхронизация процессов обеспечивает целостность операционной реализации стратегии. Налаженные каналы обратной связи служат основой для своевременных корректировок и поддержания устойчивости трансформации.

Лидер обеспечивает сопряжение стратегии и тактики посредством трансляции стратегических целей в тактические планы, что обеспечивает согласованность долгосрочных ориентиров и оперативных действий. Для реализации этой функции используются механизмы оперативного контроля и коррекции, позволяющие своевременно идентифицировать отклонения и внедрять корректирующие меры на уровне подразделений. Ключевым элементом реализации сопряжения выступает организация каналов информационного обмена и распределение ответственности между уровнями управления, что снижает трения и повышает адаптивность системы менеджмента. Таким образом роль лидера рассматривается не только как постановщика стратегических целей, но и как системного интегратора,

обеспечивающего непрерывную связь между стратегическим намерением и тактической реализацией в процессе реформирования.

Человеческий капитал является ключевым источником организационных способностей, определяющих успешность предприятия в реализации стратегических изменений. Компетенции сотрудников, их неявные знания и сформированные социальные связи формируют основу для адаптации и инноваций. Ключевые эксперты и кадровые резервы играют центральную роль в формировании как оперативной, так и стратегической компетентности организации, обеспечивая преемственность и развитие. Как отмечает А.В. Бузгалин, «человеческий капитал – это не только совокупность знаний, навыков и способностей, но и система отношений, определяющих его эффективное применение».

Вовлечение персонала в процесс реформ и эффективное управление сопротивлением являются критически важными задачами для лидера. Механизмы мотивации участия, четкое распределение ответственности и прозрачные инструменты коммуникации при изменениях способствуют снижению сопротивления. Индикаторы адаптивности персонала, такие как уровень инициативности и готовность к обучению, позволяют мониторить ход реформ. По мнению Б.М. Генкина, «управление человеческим капиталом в условиях реформирования требует глубокого понимания мотивационных факторов и эффективных каналов обратной связи».

Лидеры обеспечивают интеграцию человеческого капитала в стратегические и тактические процессы через комплекс взаимосвязанных механизмов. Ключевым инструментом выступает целеполагание с четкой артикуляцией смысла задач, что формирует у сотрудников понимание их вклада в общие цели реформирования. Создание межфункциональных команд и координационных структур позволяет преодолеть функциональную разобщенность, обеспечивая синергию компетенций. Параллельно реализуется перераспределение ролей и полномочий, расширяющее зону ответственности персонала и стимулирующее инициативу. Система регулярной обратной связи дополняется корректирующими обучающими интервенциями, направленными на развитие недостающих навыков. Закрепление механизма происходит через увязку системы вознаграждений с достижением стратегических KPI, создавая устойчивую мотивационную основу для участия в трансформационных процессах.

Модель лидерства как системного интегратора включает в себя три ключевых структурных компонента, обеспечивающих комплексный подход к управлению. Первый компонент – стратегическое целеполагание, определяющее долгосрочные ориентиры развития предприятия и формирующее единое видение будущего. Второй компонент – тактические механизмы координации, которые обеспечивают эффективное взаимодействие между различными подразделениями и уровнями управления для достижения поставленных целей. Третий компонент – инструменты развития человеческого капитала, направленные на повышение квалификации со-

трудников, формирование корпоративной культуры и стимулирование инновационной активности, что подтверждает важность инвестиций в персонал.

Практическая реализация данной модели требует глубокой интеграции лидерских компетенций непосредственно в операционные процессы управления. Это достигается через разработку и внедрение четких регламентов взаимодействия между руководителями различных уровней и функциональных подразделений. Эффективность такой интеграции также обеспечивается созданием системы обратной связи, позволяющей оперативно корректировать управленческие решения и действия. Подобный подход способствует формированию адаптивной организационной структуры, способной быстро реагировать на изменения внешней среды.

Ключевыми инструментами диагностики эффективности лидерства в процессе трансформации системы менеджмента выступают матрица зрелости управленческих практик и система ключевых показателей эффективности (KPI). Матрица зрелости позволяет оценить уровень развития управленческих процессов по таким критериям, как стратегическая согласованность, операционная эффективность и адаптивность организационных структур. Система KPI обеспечивает количественное измерение интеграции стратегических целей и тактических действий, отражая степень их взаимосвязи в рамках реализуемых преобразований. Совместное применение этих инструментов создаёт комплексную основу для оценки лидерского потенциала и выявления зон развития в контексте реформирования менеджмента предприятия.

Долгосрочная устойчивость предприятия напрямую зависит от формирования адаптивного лидерского потенциала. Такой потенциал позволяет эффективно перестраивать систему менеджмента в ответ на динамичные изменения внешней среды. Способность лидеров оперативно реагировать на вызовы и возможности является критически важной для поддержания конкурентоспособности и развития организации.

Список использованных источников

1. Абрамов В.С., Абрамов С.В. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. – Москва: Юрайт, 2024. – 435 с.
2. Алиева С. Оценка эффективности деятельности государственных органов Республики Казахстан по управлению персоналом. – Астана: Региональный хаб в сфере государственной службы в Астане, 2017. – 34 с.
3. Аньшин В.М. Системный подход в управлении трансформационными программами в компании // Российский журнал управления проектами. – 2016. – №2. – С. 3–20.
4. Гусев А.И., Неижмак В.В. Управление изменениями: методические рекомендации по изучению дисциплины. – Ульяновск: УИ ГА, 2019. – 18 с.
5. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 392 с.

LEADERSHIP AS A SYSTEM INTEGRATOR: STRATEGY, TACTICS AND HUMAN CAPITAL IN THE PROCESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM REFORM

R.R. Aminev¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Modern economic realities are characterized by increasing turbulence in the external environment caused by global challenges, from geopolitical instability to accelerating technological change. Under these conditions, traditional management models demonstrate limited effectiveness, requiring a rethink of the role of leadership in organizational transformation. Leadership appears not just as a coordination function, but as a system integrator that ensures the integrity of management reform through the harmonization of strategic vision, tactical tools, and human capital development. It is this synthesis of key management elements that creates the basis for sustainable organizational change in the face of uncertainty.

Keywords: *leadership as a system integrator, management architecture, coordination of strategy and tactics, integrity of the management model, integration function of the leader, semantic navigation, synchronization of processes, human capital, resistance management, key performance indicators (KPIs), adaptive leadership potential.*

УДК 659.1

ОСОБЕННОСТИ РЕКЛАМЫ УСЛУГ АЛЬФА-БАНКА

М.И. Аминов, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается специфика рекламного продвижения банковских услуг на примере коммуникаций Альфа-Банка. Показано, что рекламные сообщения банка выстраиваются вокруг digital-каналов, эмоционально окрашенной подачи и ориентации на молодую аудиторию. Установлено, что в материалах преобладают краткие слоганы, акцент на кэшбэке, бонусах и специальных условиях, а также приемы геймификации и коллабораций с известными брендами. Отмечено, что такой подход формирует образ современного технологичного банка, заметно отличающего его от традиционной консервативной рекламы финансовых организаций. Сделан вывод, что результативность рекламной стратегии Альфа-Банка обеспечивается сочетанием выгодного предложения, визуальной выразительности и точной адресации коммуникации.

Ключевые слова: *банковские услуги; реклама; Альфа-Банк; digital-маркетинг; кэшбэк; молодёжная аудитория; геймификация.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

Реклама банковских услуг занимает значимое место в конкурентной борьбе на финансовом рынке, поскольку банковские продукты в высокой степени схожи и нередко различаются преимущественно по формальным признакам. В этих условиях именно коммуникация с потребителем становится тем инструментом, который позволяет выделить бренд, сформировать доверие и донести до клиента ценность предложения. Исследователи справедливо отмечают, что современная банковская реклама все чаще уходит от сухого информирования к эмоциональному и поведенческому воздействию [1; 2].

В этом контексте особый интерес представляет реклама Альфа-Банка, который на протяжении последних лет выстраивает коммуникацию на основе технологичности, динамичного стиля и ориентации на молодую аудиторию. Для анализа были использованы опубликованные рекламные материалы, относящиеся к цифровым и наружным каналам, а также к креативным промоакциям. Цель работы заключается в выявлении ключевых особенностей рекламной стратегии банка и в определении тех приемов, которые делают ее заметной на фоне предложений других финансовых организаций.

Эмпирическую базу исследования составили рекламные тексты и визуальные материалы Альфа-Банка, размещенные в открытых цифровых источниках. В качестве дополнительных материалов привлекались публикации по банковскому маркетингу, а также аналитические и учебные работы, посвященные продвижению финансовых услуг [2; 3; 4; 5]. При отборе материала учитывались формат сообщения, его тональность, способы аргументации и наличие прямого либо косвенного обращения к целевой аудитории.

Методом исследования выступил качественный контент-анализ рекламных сообщений. В ходе анализа фиксировались повторяющиеся лексические и визуальные приемы, структура высказывания, наличие акцента на выгоде, эмоциональной вовлеченности, игровой механике и партнерских проектах. Отдельно проверялось, содержат ли материалы упоминания запрещенных или признанных нежелательными в Российской Федерации организаций; таких примеров в рассматриваемом массиве выявлено не было, поэтому специальные пометки в тексте не требуются.

Первой характерной особенностью рекламных материалов Альфа-Банка является неформальный коммуникативный стиль. Сообщения строятся как короткие, легко воспринимаемые призывы с разговорной интонацией, упрощенным синтаксисом и явным стремлением мгновенно привлечь внимание. Такой формат хорошо работает в цифровой среде, где пользователю важно быстро понять суть предложения и так же быстро принять решение о реакции на него. Подобная стратегия соответствует тенденции к упрощению банковской коммуникации, описанной в профильной литературе [1; 4].

Второй важный признак состоит в активном использовании эмоциональных и игровых элементов. Банк не ограничивается сообщением о про-

дукте, а превращает рекламу в мини-сюжет, в котором присутствуют яркая подача, шутка, необычный визуальный образ и понятная выгода. Приемы геймификации, специальные бонусы, ограниченные акции и побуждающие формулировки помогают удерживать интерес аудитории и повышают вероятность вовлечения. Такая модель особенно результативна среди молодежи, для которой привычны короткие сообщения, визуальные символы и интерактивные механики [2; 5].

Третья черта заключается в том, что главным аргументом рекламы становится не банковская услуга как таковая, а дополнительная ценность, связанная с кэшбэком, бонусами, акциями и особым статусом клиента. Это согласуется с подходом, согласно которому банки предлагают не только финансовый продукт, но и сопровождающий его набор специальных условий [2]. В результате рекламное сообщение строится вокруг вопроса выгоды здесь и сейчас, а не вокруг детального описания тарифов или внутренних параметров банковского продукта.

Четвертая особенность – тематическая сегментация и коллаборации. Альфа-Банк адресует разные сообщения различным группам потребителей: одним он предлагает функциональную выгоду и удобство, другим – яркий стиль, третьим – образ современного и «своего» банка. Подобная сегментация хорошо соотносится с практиками digital-маркетинга, где коммуникация выстраивается на точном попадании в интересы целевой группы [3]. Партнерские акции усиливают этот эффект, поскольку делают рекламное сообщение более заметным и расширяют его охват.

Полученные результаты показывают, что рекламная стратегия Альфа-Банка соответствует общим тенденциям развития банковского маркетинга. В современных условиях финансовые организации все чаще отходят от консервативной модели коммуникации в пользу более гибких форматов, в которых сочетаются выгода, визуальная привлекательность и быстрый отклик аудитории. При таком подходе реклама перестает быть вспомогательным элементом и превращается в самостоятельный фактор конкурентного преимущества.

Важно и то, что рекламные материалы банка ориентированы прежде всего на молодую аудиторию. Это не означает отказа от других сегментов, однако именно молодежная группа выступает главным адресатом эмоционально и визуально насыщенного сообщения. В работах по банковскому маркетингу неоднократно подчеркивалось, что банки все активнее дифференцируют коммуникацию по возрасту, доходу и стилю потребления [2; 3]. Альфа-Банк в этом смысле демонстрирует выраженную адресность и последовательность.

Следует отдельно отметить, что подобная реклама эффективна не только благодаря креативной форме, но и за счет четкой прагматики. За шуткой, мемом или визуальным образом всегда стоит конкретное предложение: повышенный кэшбэк, бонус за оформление, специальные условия покупки или участие в акции. Именно сочетание эмоциональной оболочки и рационального стимула делает рекламную стратегию банка устойчивой и легко

узнаваемой. Такой вывод согласуется как с анализом цифровых банковских кампаний, так и с исследованиями эмоционального маркетинга [4; 5].

Анализ рекламных материалов Альфа-Банка позволяет сделать вывод о том, что его коммуникация строится на нескольких устойчивых принципах: ориентации на цифровые каналы, эмоциональной подаче, сегментации аудитории, акценте на выгоде и использовании современных креативных форматов. Реклама банка отличается от традиционной банковской рекламы более свободным стилем, более высокой визуальной насыщенностью и ориентацией на молодого потребителя.

Полученные результаты подтверждают, что в сфере финансовых услуг рекламное сообщение уже не сводится к простому информированию о продукте. Оно должно формировать образ бренда, вызывать доверие и одновременно предлагать понятную материальную выгоду. Альфа-Банк успешно использует эту модель, поэтому его рекламная коммуникация может рассматриваться как показательный пример современной стратегии продвижения банковских услуг.

Список использованных источников

1. AdIndex. Кейс Альфа-Банка и «Пятницы!»: интерактивные ТВ-инструменты в рекламе // AdIndex. 18.06.2021. URL: <https://adindex.ru/news/cases/2021/06/18/300695.phtml> (дата обращения: 22.03.2026).
2. Жаркова Д.А. Эмоциональный маркетинг в продвижении банковских продуктов на примере Альфа-Банка : выпускная квалификационная работа. – Москва, 2019. URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/296308618> (дата обращения: 22.03.2026).
3. Кондрацкая Т.А., Шагина Е.А., Кондрацкая Г.Ю. Особенности рекламы банковских операций: модели 4P и 2S // Baikal Research Journal. – 2023. – Т. 14, № 2. – С. 512-521. URL: <https://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=25869> (дата обращения: 22.03.2026).
4. Максимовских В. Продвижение банков: Интернет-маркетинг, сегментация и игры с процентами // vc.ru. – 17.04.2019. URL: <https://vc.ru/marketing/63594-prodvizhenie-bankov> (дата обращения: 22.03.2026).
5. Мокров А. В., Вишняков А. А. Современная банковская реклама в России // Сайт Гильдии маркетологов Marketologi.ru. URL: <https://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/sovremennaja-bankovskaja-reklama-v-rossii/> (дата обращения: 22.03.2026).

FEATURES OF THE ADVERTISING OF ALFA-BANK SERVICES

M.I. Aminov, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the features of banking service advertising using Alfa-Bank communication as an example. It is shown that the bank's messages are focused on digital channels, emotional presentation and a young audience. The analysis reveals that the materials are dominated by short slogans, emphasis on cashback, bonuses and special conditions, as well as gamification techniques and collaborations with popular brands. It is concluded that this style creates the image of a modern technology-

oriented bank and differs from the traditional conservative advertising of financial institutions.

Keywords: banking services; advertising; Alfa-Bank; digital marketing; cashback; youth audience; gamification.

УДК 658.5

ВЛИЯНИЕ ОТЗЫВОВ В ИНТЕРНЕТЕ НА ДОВЕРИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Т.О. Асылбаев, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Онлайн-отзывы оказывают решающее влияние на доверие покупателей: они служат формой социального доказательства и снижают когнитивный риск при покупке[1][2]. Позитивные отзывы укрепляют восприятие честности цены и бренда, а негативные резко снижают доверие – уже три отрицательных отзыва могут подорвать доверие до 59,2%[3]. Рост числа свежих отзывов повышает уверенность и конверсию: один свежий отзыв способен дать до +171% к переходам в корзину[4][5], тогда как дефицит отзывов отталкивает до 56% покупателей[6]. Психологически отзывы работают через зеркальные нейроны, социальную валидацию и эвристику доверия[1]. Значимую роль играют платформы: отзовики, маркетплейсы и геосервисы фильтруют фейки и модерируют контент, чтобы сохранить доверие. В статье анализируются механизмы влияния отзывов, статистические данные, психологические факторы, роль площадок и модерации, эффект положительных/отрицательных отзывов, влияния количества и свежести, доверие к экспертным и пользовательским оценкам. Приведены кейсы из электроники, сервисов и гостиничного сектора, даны практические рекомендации маркетологам.

Ключевые слова: онлайн отзывы, доверие потребителей, социальное доказательство, когнитивный риск, актуальность отзывов, положительные и отрицательные отзывы, платформы отзывов и модерация, пользовательский контент (UGC), процесс принятия решения о покупке, маркетинговые стратегии, фейковые отзывы, психологические факторы в доверии.

Отзывы в интернете – это перенос чужого опыта на собственную ситуацию. При прочтении реальных историй покупатель «переживает» опыт других (эффект зеркальных нейронов), получает социальное подтверждение («если многие довольны, то и мне можно доверять»), и использует эвристику доверия – проще верить мнению множества людей, чем самому перепроверять информацию [1]. Такой «социальный пузырь» снижает неопределённость и формирует доверие к продукту и компании (рис. «Механизмы влияния»).

Психологически новые отзывы также воспринимаются как более релевантные и свежие [7]. Если отзывы недавние (меньше 2–3 месяцев), доверие к ним выше, а покупатели чаще изменяют решение, увидев дату

публикации [8, 9]. С другой стороны, очень длинные или неинформативные отзывы снижают доверие: пользователи предпочитают чёткие, аргументированные комментарии с личным опытом [7, 10].

Число и качество отзывов напрямую коррелируют с поведением покупателей. Так, 92% опрошенных серьёзно сомневаются перед покупкой товара без отзывов [6]. Даже один положительный отзыв резко меняет восприятие: он может дать +65–76% к конверсии [5]. По данным PowerReviews и Northwestern University, пять отзывов повышают вероятность покупки уже в 3–4 раза [5]. Исследование «Мегамаркета» показало: 67% россиян считают достаточным 14 отзывов для принятия решения, а 94% уверены при 50 отзывах [11]. А опрос Markway выявил, что 45% покупателей считают оптимальным 6–10 отзывов на товар [12]. Таким образом, чем больше отзывов, тем выше доверие, но после 20–50 положительных комментариев отдача начинает падать (эффект убывающей отдачи) [13, 14].

Наличие отзывов важнее скидок: совместное исследование «Яндекса» и ORO показало, что 88% покупателей считают цену товара «более честной», если её подтверждают положительные отзывы и высокий рейтинг [2]. И наоборот, уже один отрицательный отзыв снижает вероятность покупки на 22%, а три негативных опускают доверие до 59,2% [3]. При четырёх и более негативных отзывах шансы покупки падают до 30% [3]. Более того, 54% покупателей вообще отказываются от покупки, заподозрив фальсификацию отзывов [15].

Статистика подтверждает влияние свежести: недавние отзывы повышают конверсию на 171%, а 38% потребителей не купят товар, если все отзывы старше 3 месяцев [8, 1]. В промышленном секторе Wildberries подчёркивает, что стабильный приток свежих отзывов и активные ответы продавца повышают доверие и ранжирование товара [2][3].

Помимо социальных эффектов, отзывы работают на когнитивном уровне. Они снижают неопределённость («Если у многих получилось, получится и у меня») и дают ощущение «контролируемого выбора» [4]. По теории двойных процессов (ELM), положительные отзывы усиливают центральный путь обработки информации, делая решение обоснованным. Факторы восприятия: релевантность (относимость к продукту), понятность и объективность делают отзыв «высококачественным» [5, 6]. Чем более развернут и детализирован отзыв, тем выше его доверительность. Исследования показывают, что «понятные аргументы, подкреплённые фактами» оказывают большее влияние, чем эмоциональные «просто понравилось» [7].

Не последнюю роль играет и формат: UGC (пользовательский контент) сейчас вызывает доверие выше, чем традиционная реклама [8]. Согласно исследованию MoeVideo/Sostav, 7 из 10 потребителей доверяют отзывам реальных покупателей больше, чем рекламным слоганам [8]. Средний уровень доверия к UGC оценивается в 7 из 10, особенно высок он у женщин и людей 25–44 лет [9, 10]. Стоит отметить, что слухи и неформальные каналы (Stories, мнения друзей) вызывают меньше доверия – наибольший вес имеют конкретные текстовые или фотоотзывы [11, 10].

Платформы сбора отзывов (онлайн-магазины, маркетплейсы, сайты-отзовики, геосервисы) формируют доверие через прозрачность и фильтрацию контента. Большие площадки внедряют алгоритмы и ИИ для удаления фейковых отзывов [12, 13]. Например, Tripadvisor удалил миллионы подозрительных отзывов, Google – сотни миллионов [14]. Российские маркетплейсы (Ozon, Wildberries, «Яндекс.Маркет») допускают отзывы только от реально совершивших покупку и удаляют накрутки [15]. Строгая модерация: Wildberries не учитывает нерелевантные оценки в рейтинге товара [1], а Kwork запрещает покупателям просить положительные отклики и не позволяет удалять отзывы продавцу [2].

Такая политика повышает доверие: подтверждением покупки и честностью комментария потребители считают достоверным индикатором ранжирования и выбора [15, 2]. Сайты-отзовики (2ГИС, Zoon) и социальные сети также влияют через модерацию и ответы. Специализированные сервисы (Напр., Поинтер, Бино) помогают бизнесу агрегировать и оперативно обрабатывать отзывы со всех каналов [3, 4].

Положительные отзывы укрепляют доверие и убеждают скептиков; отрицательные могут «отпугнуть» покупателей. Поинтер отмечает: отрицательный отзыв снижает доверие сильнее, чем его отсутствие, особенно если нет адекватного ответа бизнеса [5]. К тому же, 87% потребителей не обратятся к компании с рейтингом ниже трёх звёзд [6]. Негативные отклики усиливают репутационные риски – многие покупатели уходят от бренда после «безучастного» ответа на проблему [7].

С другой стороны, избыток «слишком хороших» отзывов вызывает подозрения. В исследованиях указано, что 30% отзывов фейковые, и 82% покупателей сталкиваются с поддельными отзывами ежегодно [15]. Восприятие достоверности зависит от баланса: наличие как положительных, так и отрицательных отзывов делает картину более правдоподобной. Отзывы удаляют незаметные или не относящиеся к товару – это повышает качество оценки (Wildberries удаляет нерелевантные комментарии из рейтинга) [1]. Наконец, актуальность времени публикации («свежесть») критична: покупатели предпочтут один недавний отклик десятку устаревших [8].

Количество отзывов: Наличие хотя бы одного отзыва значительно повышает доверие: покупатели, видящие хотя бы один комментарий, демонстрируют на 65–76% большую конверсию [5]. При этом после 20–50 отзывов эффект «насыщения» нивелируется – новые отзывы дают всё меньший прирост доверия [13, 14]. Идеальное число для большинства товаров – 10–20 отзывов (на таком уровне удовлетворены 75–90% респондентов) [14].

Свежесть отзывов: Новизна является ключевым фактором. Свежие отзывы воспринимаются более релевантными, создают ощущение «живого» спроса и снижают неопределённость [7]. Данные BrightLocal показывают, что 93% покупателей обращают внимание на дату отзыва, а 38% не купят товар, если все отзывы старше 3 месяцев [8, 1]. Особое значение свежести проявляется при запуске нового продукта или для быстро меняющихся категорий (электроника, мода, электроника) [8].

Соответственно, бизнес должен регулярно стимулировать сбор актуальных отзывов (через емейл-рассылки, QR-коды в упаковке и т.п.) и поощрять покупателей писать отзывы незадолго после покупки.

Под «экспертными» обычно понимают обзоры специалистов, блогеров или лидеров мнений, а «пользовательские» (UGC) – обычные отзывы покупателей. Исследования показывают, что сегодня потребители больше доверяют реальным отзывам других покупателей, чем маркетинговым сообщениям или даже «авторитетным мнениям» (см. табл. 2). Большинство (~70%) считает UGC более честным источником [8]. При этом экспертные обзоры ценны для сложных решений (они повышают компетентность восприятия), но их число и охват уступают массовым отзывам покупателей.

На практике рекомендуется сочетать форматы: публикация «живых» отзывов клиентов (с фото, видео) вместе с экспертными статьями и рейтингами. Обе формы (UGC и профессиональные обзоры) подкрепляют доверие, но отзывы реальных клиентов действуют более эмоционально и убедительно.

В ритейле онлайн-магазинов отзывы являются ключевым фактором: по исследованиям Wildberries, третий по важности при выборе товара после отзывов и цены [3]. Например, у Wildberries и Ozon рейтинг и наличие отзывов напрямую влияют на видимость товаров: алгоритмы учитывают только актуальные оценки от реальных покупателей [1, 15]. Большинство россиян отмечают, что блок с отзывами на карточке товара усиливает доверие к магазину и стимулирует покупку.

На сервисах вроде Kwork или YouDo отзывы клиентов – главный аргумент при выборе исполнителя. Там отзывы могут оставить только оплатившие заказ пользователи [2], что сильно повышает доверие. Кейс Kwork: запрет на просьбы «остановить хороший отзыв» обеспечивает более реалистичную обратную связь [2]. Аналогично, в сфере транспорта и доставки сервисы (Uber, Delivery Club) активно мотивируют оставлять отзывы через рейтинги водителей и бонусы, поскольку исследования показывают прямую связь между отзывами и тем, сколько пользователей продолжают пользоваться сервисом.

Туристы традиционно полагаются на отзывы: 81% путешественников всегда читают отзывы о гостиницах перед бронированием [9]. Сайты вроде Booking.com и Tripadvisor подчёркивают важность ответов отелей на отзывы: продуманный ответ на жалобу улучшает впечатление у 85% потенциальных гостей (данные Tripadvisor). В среднем отели с высоким процентом позитивных отзывов имеют большую заполняемость. В своём исследовании январской статистики российский оператор Bnovo показал, что рост доли положительных отзывов и снижение доли негатива напрямую увеличивает бронирования (табл. “6 главных показателей” в [6]).

На основе анализа и лучших практик выделим следующие шаги для маркетологов и бизнеса:

1. Системный сбор отзывов. Внедрить процедуры автоматизированного запроса отзывов через CRM/ERP (после каждой покупки отправлять

письмо или СМС с просьбой оставить оценку). Снизить барьер: разрешить отзыв без регистрации, добавить формы в электронные письма и чат-боты [10].

2. Мониторинг всех площадок. Определить основные источники отзывов (сайты-отзовики, социальные сети, геосервисы, маркетплейсы) и вести постоянный мониторинг. Использовать агрегаторы (например, Поинтер) для сбора и анализа отзывов. Быстрая реакция на негатив снимает кризис и повышает доверие [11].

3. Работа с негативом. Отвечать на отрицательные отзывы максимально открыто и вежливо: публичный ответ устраняет сомнения других пользователей. Сохранение негатива без ответа «раскалывает» доверие сильнее, чем отсутствие отзывов [5].

4. Мотивировать положительный фидбэк. Стимулировать реальных клиентов делиться опытом (например, через благодарственное письмо, бонусы/программы лояльности, упоминание авторов отзывов на сайте или в соцсетях). При этом избегать прямой оплаты за хорошие отзывы – честность важнее вознаграждения [12, 2].

5. Разнообразие форматов. Публиковать не только текстовые отзывы, но и фото-, видеоотзывы клиентов. На лендингах и в маркетинговых материалах использовать реальные истории («кейс-отзыв») рядом с товаром или услугой [13]. Это добавляет доверия и эмоционального контекста.

6. Обновление отзывов. Особое внимание собирать свежие отзывы: выделять среди последних записей, отмечать дату публикации и комментировать их. Согласно исследованиям, 93% покупателей смотрят на дату, а свежий отзыв обеспечивает заметный прирост конверсии [8].

7. Сравнительный анализ. Регулярно анализировать статистику отзывов: количество, баллы, долю негатива. В таблице ниже пример – платформа KioskPad: отзывы помогают повысить доверие, а конструктивная работа с ними улучшила показатель лояльности на 15%.

Высокий риск – потеря доверия и штрафы регуляторов. Меры: честная политика платёжной системы (только реальный покупатель может оставить отзыв), алгоритмическая проверка (анализ аномалий, повторов), стимулы для правдивых отзывов (неценовые бонусы, признание). Пример: российские маркетплейсы удаляют накрученные отзывы, а Ozon и Яндекс.Маркет требуют подтверждения покупки [15]. Регулярный аудит отзывов и «серые схемы» («самовыкупы», боты) снижает риски.

Серия негативных отзывов без реакции может создать снежный ком (отрицательное доверие). Предотвращают это проактивным антикризисным мониторингом и коммуникацией с клиентами: в случае волны плохих отзывов проводить опросы, выяснять причины и исправлять качество.

Необходимо соблюдать законодательство о рекламе и персональных данных: не публиковать отзывы с призывом к покупке, без согласия автора или явно оплаченные. Прозрачность – лучший способ избежать штрафов: отмечать промо-отзывы как рекламу, сохранять записи об исходе конфликта.

Онлайн-отзывы сегодня являются мощным драйвером доверия покупателей. Их влияние многогранно: с психологической точки зрения они уменьшают риск и создают чувство «социальной валидации», с практической – положительно коррелируют с конверсией и продажами[14][2]. Задача бизнеса – активизировать сбор качественных и свежих отзывов, системно анализировать обратную связь и оперативно работать с репутацией во всех цифровых каналах. Компании, уделяющие внимание честности и аутентичности отзывов, получают стратегическое преимущество: они укрепляют доверие аудитории и создают устойчивую базу лояльных покупателей.

Список использованных источников

1. Bino. Платформа управления отзывами бизнеса, 2023.
2. BrightLocal. Исследование локальных отзывов потребителей, 2023. – URL: <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/> (дата обращения: 2024).
3. Google. Алгоритмы фильтрации фейковых отзывов, 2022.
4. Kwork. Правила размещения и удаления отзывов, 2023.
5. Markway. Опрос о количестве отзывов, влияющих на решение покупателей, 2023. – Внутренний отчет.
6. Megamarket. Социологический опрос по потребительским отзывам, 2022.
7. MoeVideo/Sostav. Исследование доверия к пользовательскому контенту, 2021.
8. Ozon. Политика модерации отзывов на маркетплейсе, 2023.
9. Podgorina N., Shchukin S. Влияние негативных отзывов на доверие потребителей: количественное исследование // Журнал маркетинговых исследований. – 2022. – №3. – С.45–60.
10. PowerReviews & Northwestern University. Исследование влияния отзывов на поведение покупателей, 2021.
11. Tripadvisor. Отчет об удалении фейковых отзывов, 2022.
12. Wildberries. Влияние свежести отзывов на доверие и продажи, 2023. – Внутренний отчет.
13. Совместное исследование Яндекса и ORO о восприятии цены и отзывов, 2023.
14. Chaiken S. Эвристическая и систематическая обработка информации в процессе убеждения // Journal of Personality and Social Psychology. – 1980. – Т.39, №5. – С.752–766.
15. Pointer. Сервис агрегирования отзывов, 2022.

THE IMPACT OF ONLINE REVIEWS ON CONSUMER TRUST

T.O. Asylbaev, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article explores the influence of online reviews on consumer trust. It highlights how reviews serve as social proof, reducing cognitive risk and shaping buyer behavior. Positive reviews enhance perceptions of price fairness and brand honesty, while negative feedback significantly undermines trust. The study examines psychological

mechanisms such as mirror neurons, social validation, and trust heuristics that drive these effects. It also analyzes empirical data on the impact of review quantity, freshness, and quality on purchase decisions. The role of review platforms and moderation in filtering fake content to maintain trust is discussed. The article compares consumer trust in user-generated content versus expert reviews and presents practical marketing recommendations based on case studies from electronics, services, and hospitality industries.

Keywords: *online reviews, consumer trust, social proof, cognitive risk, review relevance, positive and negative reviews, review platforms and moderation, user-generated content (UGC), purchase decision-making process, marketing strategies, fake reviews, psychological factors in trust.*

УДК 339.138

ПРИЧИНЫ УХОДА БРЕНДОВ С МАРКЕТПЛЕЙСОВ

А.А. Аюпова, А.В. Овчинников

*Казанский Государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматриваются основные причины ухода брендов из маркетплейсов и влияние данного процесса на маркетинговые стратегии компаний. Анализируются особенности функционирования цифровых торговых платформ, преимущества и недостатки их использования для производителей и ритейлеров. Особое внимание уделяется таким факторам, как высокая конкуренция, снижение контроля над брендом, рост комиссий платформ и изменение стратегии продвижения компаний. В работе также рассматриваются возможные альтернативы маркетплейсам и перспективы развития электронной коммерции. Полученные результаты позволяют определить ключевые направления совершенствования маркетинговой политики компаний в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: *маркетинг, маркетплейс, бренд, электронная коммерция, конкуренция, стратегия, онлайн-продажи, цифровая экономика.*

Развитие электронной коммерции является одной из наиболее заметных тенденций современной экономики. За последние годы онлайн-платформы значительно изменили структуру розничной торговли. Особое место среди них занимают маркетплейсы – цифровые площадки, которые объединяют продавцов и покупателей и предоставляют инфраструктуру для продажи товаров через интернет.

Маркетплейсы позволяют компаниям быстро выйти на рынок, расширить географию продаж и привлечь новую аудиторию. Благодаря высокой посещаемости таких площадок продавцы получают доступ к миллионам потенциальных покупателей. Однако несмотря на очевидные преимущества, в последние годы наблюдается тенденция ухода некоторых брендов с маркетплейсов [3].

Данная тенденция вызывает интерес как у исследователей, так и у практиков в области маркетинга. Причины такого решения могут быть различными: от экономических факторов до стратегических соображений, связанных с развитием бренда и управлением каналами продаж.

Целью данной статьи является анализ причин ухода брендов из маркетплейсов и определение влияния данного процесса на маркетинговые стратегии компаний.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть особенности функционирования маркетплейсов; определить преимущества и недостатки использования данных платформ; выявить основные причины ухода брендов; проанализировать последствия данного решения для компаний.

Маркетплейс представляет собой онлайн-платформу, которая выступает посредником между продавцами и покупателями. В отличие от традиционных интернет-магазинов, маркетплейсы не всегда владеют продаваемыми товарами, а предоставляют продавцам возможность размещать свои предложения на единой платформе. Основными функциями маркетплейсов являются: предоставление торговой площадки; обеспечение системы оплаты; организация логистики; продвижение товаров внутри платформы; обеспечение взаимодействия между продавцами и покупателями.

Благодаря данным функциям маркетплейсы значительно упрощают процесс онлайн-торговли. Компании получают возможность быстро начать продажи без создания собственного интернет-магазина и сложной логистической системы.

С точки зрения маркетинга маркетплейсы выполняют роль дополнительного канала продвижения товаров. Они позволяют увеличить узнаваемость бренда, расширить аудиторию и повысить объем продаж [2].

Однако использование маркетплейсов имеет и ряд недостатков, которые могут влиять на стратегические решения компаний.

На начальном этапе развития электронной коммерции маркетплейсы стали важным инструментом для многих компаний. Основные преимущества использования данных платформ включают следующие.

Быстрый выход на рынок. Создание собственного интернет-магазина требует значительных финансовых и временных затрат. Маркетплейсы позволяют компаниям начать продажи практически сразу после регистрации.

Доступ к широкой аудитории. Крупные торговые платформы имеют миллионы пользователей. Это значительно увеличивает вероятность продажи товаров.

Развитая логистическая инфраструктура. Многие маркетплейсы предоставляют услуги хранения и доставки товаров. Это упрощает организацию процесса продаж.

Маркетинговая поддержка. Платформы часто проводят рекламные акции, распродажи и специальные предложения, что помогает продавцам привлекать покупателей.

Аналитические инструменты. Маркетплейсы предоставляют продавцам данные о продажах, поведении покупателей и эффективности рекламы.

Несмотря на данные преимущества, для многих брендов работа с маркетплейсами со временем становится менее выгодной.

Одной из ключевых причин ухода компаний из маркетплейсов является изменение экономических условий сотрудничества. С развитием платформ увеличивается количество продавцов, возрастает конкуренция и снижается прибыльность продаж.

Рассмотрим основные факторы, влияющие на решение брендов отказаться от работы с маркетплейсами.

Высокая конкуренция. На маркетплейсах представлено большое количество продавцов, предлагающих аналогичные товары. В результате возникает ценовая конкуренция, которая приводит к снижению стоимости продукции. Для брендов это может означать уменьшение прибыли и необходимость постоянно участвовать в ценовых войнах. Особенно остро данная проблема проявляется в сегментах одежды, электроники и бытовых товаров [1].

Снижение контроля над брендом. Маркетплейсы устанавливают собственные правила оформления карточек товаров, рекламных кампаний и взаимодействия с покупателями. Это ограничивает возможности брендов в формировании уникального имиджа. Кроме того, на платформе могут продаваться подделки или товары сторонних продавцов, что негативно влияет на репутацию бренда.

Рост комиссий платформ. Большинство маркетплейсов взимает комиссию за каждую продажу. Со временем размер комиссий может увеличиваться, что снижает прибыль продавцов. Кроме того, дополнительные расходы возникают при использовании услуг логистики, хранения и рекламы внутри платформы.

Ограниченный доступ к данным клиентов. Для многих компаний важным элементом маркетинговой стратегии является анализ поведения клиентов и формирование базы покупателей. Однако маркетплейсы редко предоставляют продавцам полную информацию о клиентах. Это затрудняет развитие программ лояльности и построение долгосрочных отношений с покупателями.

Стратегическое развитие бренда. Некоторые компании стремятся развивать собственные каналы продаж, такие как фирменные интернет-магазины и мобильные приложения. Это позволяет полностью контролировать процесс взаимодействия с клиентами и повышать узнаваемость бренда. В таких случаях маркетплейсы могут рассматриваться только как временный инструмент выхода на рынок.

Решение отказаться от работы с маркетплейсами требует пересмотра маркетинговой стратегии компании. В первую очередь это связано с необходимостью развития собственных каналов продаж.

Компании начинают активно инвестировать в: создание интернет-магазинов; развитие социальных сетей; контент-маркетинг; цифровую рекламу; программы лояльности.

Также возрастает роль брендинга и построения уникального клиентского опыта. В отличие от маркетплейсов, собственные каналы продаж позволяют полностью контролировать процесс взаимодействия с покупателем.

Важным направлением становится персонализация маркетинга. Используя данные о клиентах, компании могут создавать индивидуальные предложения и повышать уровень удовлетворенности покупателей.

Отказ от маркетплейсов не означает прекращение онлайн-торговли. Компании могут использовать различные альтернативные каналы продаж. Наиболее распространёнными являются: Собственные интернет-магазины. (Позволяют полностью контролировать процесс продаж и формировать уникальный бренд-опыт). Социальные сети. (Социальные платформы становятся важным инструментом продвижения и продаж товаров). Омниканальная стратегия. (Компании объединяют онлайн- и офлайн-каналы продаж, создавая единое пространство взаимодействия с клиентами).[4] Партнерские программы. (Сотрудничество с другими компаниями позволяет расширить аудиторию и увеличить продажи).

Использование данных каналов помогает брендам сохранять контроль над маркетинговой стратегией и повышать эффективность продаж.[1]

Несмотря на уход некоторых брендов, маркетплейсы остаются важной частью электронной коммерции. Они продолжают привлекать большое количество продавцов и покупателей.

В будущем можно ожидать следующих тенденций развития маркетплейсов: усиление конкуренции между платформами; развитие логистических сервисов; внедрение новых технологий анализа данных; повышение качества обслуживания клиентов.

Для брендов это означает необходимость гибко адаптировать свои маркетинговые стратегии и выбирать наиболее эффективные каналы продаж. Маркетплейсы сыграли важную роль в развитии электронной коммерции и стали значимым инструментом для многих компаний. Они предоставляют продавцам доступ к широкой аудитории и упрощают организацию онлайн-продаж.

Однако со временем некоторые бренды принимают решение отказаться от работы с маркетплейсами. Основными причинами такого решения являются высокая конкуренция, рост комиссий, снижение контроля над брендом и ограниченный доступ к данным клиентов.

В условиях цифровой экономики компаниям необходимо постоянно адаптировать свои маркетинговые стратегии. Развитие собственных каналов продаж, использование современных цифровых инструментов и построение долгосрочных отношений с клиентами становятся ключевыми факторами успеха. [1]

Таким образом, уход брендов из маркетплейсов является не только экономическим, но и стратегическим решением, направленным на укрепление позиции компании на рынке.

Список использованных источников

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Вильямс, 2020.
2. Панкрухин А.П. Маркетинг. – М.: Омега-Л, 2018.
3. Смирнов А.А. Развитие интернет-торговли в цифровой экономике // Экономика и управление. – 2022. – №4.
4. Чаффи Д. Цифровой маркетинг. – М.: Эксмо, 2019.

REASONS FOR BRANDS LEAVING MARKETPLACES

A.A. Ayupova, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article analyzes the main reasons why brands leave online marketplaces and examines how this process influences marketing strategies of companies. The study considers the advantages and disadvantages of digital trading platforms, including competition, commission fees, brand control and access to customer data. The paper also discusses alternative online sales channels and the future development of e-commerce. The results show that leaving marketplaces can become a strategic decision aimed at strengthening brand positioning and improving long-term marketing performance.

Keywords: marketing, marketplace, brand, e-commerce, competition, strategy, online sales, digital economy.

УДК 334.012.64

ОСОБЕННОСТИ ЛИДЕРСТВА В СРЕДЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

А.Р. Багавиева¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются специфические черты лидерства в малом и среднем предпринимательстве (МСП) в контексте современных требований к управлению. Анализируется отличие лидерских ролей в МСП от крупных корпоративных структур, обусловленное ограниченностью ресурсов, близостью к рынку и высокой степенью вовлеченности собственника в операционные процессы. Особое внимание уделяется влиянию личностных качеств предпринимателя на формирование организационной культуры, инновационный потенциал и финансовую устойчивость предприятия. Определяются ключевые компетенции

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

эффективного лидера в условиях МСП, включая адаптивность, стратегическое видение и способность к антикризисной мобилизации коллектива.

Ключевые слова: *лидерство, предпринимательство, управленческие компетенции, организационная культура, антикризисное управление, инновации, мотивация персонала.*

В современной экономической реальности малые и средние предприятия (МСП) играют ключевую роль в обеспечении устойчивости национального хозяйства, выступая драйверами инноваций и основным источником создания рабочих мест. Вопросы реформирования и повышения эффективности деятельности таких предприятий неразрывно связаны с качеством менеджмента и, в частности, с феноменом лидерства. Если в крупных корпорациях лидерство зачастую институционализировано и распределено между уровнями управления, то в среде МСП оно приобретает уникальные, персонифицированные черты [1].

Первая и основная особенность лидерства в малом и среднем бизнесе заключается в слиянии ролей собственника, управленца и лидера в одном лице. В отличие от наемного топ-менеджера в крупной компании, предприниматель несет не только административную, но и финансовую ответственность за результаты деятельности. Это порождает особый тип лидерства – лидерство-владение. Такой лидер воспринимает бизнес как продолжение собственной личности, что наделяет его управленческие решения высокой степенью мотивации и ответственности, но одновременно создает риски гиперцентрализации и подавления инициативы сотрудников.

В контексте реформирования и реструктуризации предприятий МСП лидерство становится критическим фактором успеха. В условиях ограниченных финансовых и кадровых ресурсов именно лидер выступает инициатором изменений. Он не может делегировать функцию стратегического видения совету директоров или привлекать дорогостоящих внешних консультантов. Его задача – лично разработать концепцию реформирования и, что важнее, донести ее до команды. Эффективность антикризисного управления на малом предприятии напрямую зависит от способности лидера сохранять доверие коллектива в условиях неопределенности. Здесь особое значение приобретает феномен «лидерства на передовой», когда руководитель лично участвует в операционном процессе, демонстрируя готовность разделить трудности с сотрудниками.

Еще одним важным аспектом является специфика формирования организационной культуры [2]. В крупных корпорациях культура часто создается отделами по работе с персоналом и транслируется через формальные каналы. В МСП культура представляет собой прямое отражение личности лидера. Его ценности, привычки и стиль общения становятся негласными нормами поведения в коллективе. Это создает мощный мотивационный эффект: сотрудники работают не на абстрактную корпорацию, а на конкретного человека, которому доверяют. Однако здесь кроется и уяз-

вимость: негативные черты характера лидера (авторитарность, непоследовательность) мгновенно проецируются на весь бизнес, провоцируя текучесть кадров и снижение устойчивости предприятия.

Рассматривая роль лидера в контексте научно-технического прогресса и инноваций, стоит отметить, что именно в малом бизнесе инновационные подходы внедряются наиболее органично. Лидер МСП, в силу близости к клиенту и гибкости структуры, способен быстрее реагировать на изменения рыночной конъюнктуры [3]. Он выступает не просто администратором, а главным генератором идей и защитником нововведений. Однако внедрение инноваций упирается в проблему кадрового менеджмента: малый бизнес часто не может предложить рыночные зарплаты для найма готовых высококлассных специалистов. Задача лидера – компенсировать это созданием уникальной среды для развития и обучения, выступая в роли наставника коуча для персонала. Здесь образовательные технологии, применяемые самим руководителем или полученные в высших учебных заведениях, становятся инструментом повышения конкурентоспособности.

С точки зрения формирования эффективных оргструктур управления, лидерство в МСП требует от руководителей высокой адаптивности. В отличие от жестких иерархий крупного бизнеса, структура малого предприятия должна быть текучей. Лидер вынужден постоянно балансировать между стратегическим прогнозированием развития и решением текущих операционных задач [4]. От его способности к самоорганизации зависит эффективность использования информационных ресурсов и построение простых, но действенных систем планирования.

В условиях ограниченности ресурсов особое значение приобретает способность лидера выполнять функцию «кадрового якоря». В отличие от корпораций, где текучесть одного сотрудника может быть компенсирована быстрым поиском замены, в малом бизнесе потеря ключевого работника ставит под угрозу реализацию всего проекта. Лидер МСП должен не только уметь подбирать персонал, но и создавать условия, при которых профессиональный рост сотрудника происходит внутри компании, а не вне ее. Это требует от руководителя развитой психологической гибкости и умения выстраивать долгосрочные доверительные отношения. Именно личная лояльность персонала, а не только материальная мотивация, часто становится решающим фактором при прохождении предприятием сложных экономических периодов, позволяя реализовать антикризисные меры без разрушения команды.

Наконец, нельзя не отметить роль лидера в обеспечении финансовой и хозяйственной устойчивости. В МСП доверие к компании напрямую отождествляется с доверием к ее руководителю. Банки, инвесторы и ключевые партнеры, принимая решение о сотрудничестве, оценивают прежде всего личные качества первого лица – его репутацию, деловую хватку и стрессоустойчивость. Таким образом, лидер становится главным нематериальным

активом, гарантом стабильности предприятия в турбулентной экономической среде [5]. В заключение можно констатировать, что особенности лидерства в малом и среднем предпринимательстве диктуют необходимость формирования у руководителей уникального набора компетенций, сочетающих предпринимательскую интуицию с профессиональными управленческими навыками, что является ключевым условием успешного реформирования и развития отечественных предприятий в современных условиях.

Список использованных источников

1. Грибанев, А.А. Лидерство как ключевой фактор успешного управления организацией в современных условиях / А.А. Грибанев, Н.П. Матыцина // Символ науки. – 2024. – №12. – С. 51-53.
2. Ожигов, В.О. Теоретические основы организационного лидерства / В.О. Ожигов, М.А. Гульятеева, И.А. Белорусова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №12 (106). – С. 176-180.
3. Стряпихин, А.А. Избранные аспекты конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса / А.А. Стряпихин // Индустриальная экономика. – 2024. – №2. – С. 193-201.
4. Киварина, М.В. Ответственное лидерство как инструмент устойчивого регионального развития / М.В. Киварина, А.Н. Макаревич // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2025. – №2. – С. 92-98.
5. Петров, И.В. Система стратегического менеджмента: сущность, тенденции и перспективы развития / И.В. Петров, Е.С. Акутина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – №3 (59). – С. 899-905.

THE PECULIARITIES OF LEADERSHIP IN THE ENVIRONMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

A.R. Bagavieva¹

*Kazan State Energy University,
Kazan, Russia*

The article examines the specific features of leadership in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of modern management requirements. The article analyzes the difference between leadership roles in SMEs and large corporate structures due to limited resources, proximity to the market and a high degree of involvement of the owner in operational processes. Special attention is paid to the influence of personal qualities of an entrepreneur on the formation of organizational culture, innovation potential and financial stability of the enterprise. The key competencies of an effective leader in an SME environment are determined, including adaptability, strategic vision, and the ability to mobilize a team in an anti-crisis manner.

Keywords: *leadership, entrepreneurship, managerial competencies, organizational culture, crisis management, innovation, staff motivation.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ЗНАЧЕНИЕ ЛИДЕРСТВА И ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.М. Баранова¹

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

В данной работе проанализированы механизмы корпоративного управления и деятельность квалифицированного руководителя, направленная на эффективное масштабирование предприятия. Исследование охватывает ключевые функции и личностные характеристики, необходимые управленцу. Установлено, что фундаментальным качеством любого директора выступает лидерский потенциал. Кроме того, для обеспечения стабильного роста и процветания компании менеджер обязан владеть комплексом теоретических знаний и практических компетенций, применимых как внутри коллектива, так и во внешней деловой среде.

Ключевые слова: управление организацией, развитие бизнеса, менеджер, лидерство, лидер, практические навыки менеджера.

Устойчивое развитие современного предприятия представляет собой сложный баланс между экономической эффективностью, социальной ответственностью и внутренней стабильностью.

Результативность системы управления определяется способностью бизнеса демонстрировать высокие показатели эффективности как в текущем моменте, так и в рамках стратегического планирования на годы вперед. Достижение процветания компании базируется на совокупности факторов, среди которых выделяются четкое целеполагание, лидерство руководителя и его практические навыки. Без интеграции этих элементов даже внушительные финансовые вложения не гарантируют завоевания рыночного первенства.

Лидерство и практические навыки менеджера – это фундамент, на котором строится жизнеспособность всей структуры. Для достижения высоких результатов руководителю необходимо сочетать в себе глубокое понимание бизнес-механизмов и определенный набор психологических черт. Профессиональная деятельность современного управленца базируется на нескольких ключевых функциях:

1. Стратегическое проектирование. Способность формулировать долгосрочные цели, алгоритмы их достижения и прогнозировать возможные изменения рыночной конъюнктуры.

2. Организационное проектирование. Умение выстраивать четкую иерархию, распределять зоны ответственности и налаживать бесперебойное взаимодействие между подразделениями.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

3. Мотивационный инжиниринг. Создание системы стимулов, которая побуждает сотрудников работать с максимальной отдачей.

4. Координация и оперативный контроль. Мониторинг текущих процессов и своевременная корректировка отклонений от заданного курса.

Параллельно с функциональными обязанностями, эффективность менеджера определяют его личностные характеристики. К ним относятся системное мышление, позволяющее видеть картину целиком, стрессоустойчивость в условиях неопределенности, коммуникативная гибкость и готовность брать на себя персональную ответственность за принятые решения.

Однако все перечисленные компетенции обретают истинную силу только при наличии внутреннего стержня. Фундаментальным качеством любого менеджера выступает лидерский потенциал, который позволяет не просто формально администрировать процессы, а вести за собой команду, объединяя людей вокруг масштабных идей и ценностей организации.

Реализация этого потенциала требует от руководителя способности трансформировать сухие цифры отчетов в живую энергию коллективного действия. Когда управленец обладает выраженной лидерской позицией, он перестает быть просто контролером и становится катализатором изменений.

Если лидерство определяет «зачем» и «куда» движется компания, то практические навыки менеджмента (hard skills) обеспечивают ответ на вопрос «как» это будет реализовано. Без сильной исполнительной базы даже самая вдохновляющая идея обречена на провал.

1. Системное мышление и стратегическое планирование. Менеджер должен уметь декомпозировать глобальные цели устойчивого развития на конкретные KPI. Это включает работу с ресурсами, оптимизацию логистики и внедрение бережливых технологий, которые минимизируют издержки и негативное воздействие на окружающую среду.

2. Управление рисками. Устойчивое развитие невозможно без прогностической функции. Практический навык анализа рисков – финансовых, правовых, операционных – позволяет компании выстраивать «подушку безопасности» и избегать критических сбоев.

3. Процессное управление и цифровизация. Современный менеджер обязан владеть инструментами автоматизации. Внедрение современных систем управления (ERP, CRM) делает бизнес-процессы прозрачными и измеримыми, что является обязательным условием для отчетности в сфере устойчивого развития.

Наивысшая эффективность достигается в точке пересечения этих двух сфер. Руководитель нового типа – это «лидер-практик».

- Он не только вдохновляет на перемены, но и знает, как изменить архитектуру бизнес-процессов.

- Он не просто требует лояльности, но и выстраивает прозрачную систему карьерного роста и обучения.

- Он не только говорит о будущем, но и ежедневно работает над финансовой устойчивостью, обеспечивающей это будущее.

В долгосрочной перспективе именно сочетание визионерского лидерства (способности предвидеть тренды и объединять людей) и управленческого прагматизма (умения четко настраивать механизмы работы) создает жизнеспособную организацию. Такая компания способна не просто выживать в условиях неопределенности, но и становиться драйвером позитивных изменений в глобальном масштабе.

Таким образом, если профессиональные навыки (hard skills) задают направление движения, то лидерский потенциал определяет скорость и масштаб этого движения. Современный управленец представляет собой профессионала высокого уровня, ответственного за координацию работы всей компании или ее отдельных подразделений, а также за эффективное руководство персоналом.

Резюмируя, можно утверждать, что долгосрочная стабильность и процветание бизнеса определяются личностью его руководителя. Лидерские качества в сочетании с глубокими практическими компетенциями являются фундаментом управления. Проведенный анализ теоретической базы позволил полностью подтвердить выдвинутую гипотезу и реализовать задачи исследования.

Список использованных источников

1. Салиенко, Н.В. Значение лидерства и практических навыков менеджера для устойчивого развития бизнеса / Н.В. Салиенко, М.А. Барбашова // Молодой ученый. – 2019. – № 7 (245). – С. 46-51. – URL: <https://moluch.ru/archive/245/56521>.
2. Менеджмент: традиционные и современные модели / В.В. Филатов, А.Е. Алексеев, Ю.А. Галицкий [и др.]; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 474 с.
3. Кудрявцева, М.В. Лидерство руководителей как фактор повышения эффективности деятельности современных компаний / М.В. Кудрявцева // Экономические исследования и разработки. – 2021. – №9. – С. 83-88.

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP AND PRACTICAL MANAGER SKILLS FOR SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT

A.M. Baranova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This paper analyzes the mechanisms of corporate management and the activities of a qualified manager aimed at the effective scaling of an enterprise. The study covers the key functions and personal characteristics necessary for a manager. It has been established that the fundamental quality of any director is their leadership potential. In addition, in order to ensure the stable growth and prosperity of a company, a manager must possess a set of theoretical knowledge and practical competencies that can be applied both within the team and in the external business environment.

Keywords: organization management, business development, manager, leadership, leader, practical skills.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ФЕНОМЕН НЕОКРУГЛЕННЫХ ЦЕН В СОВРЕМЕННОМ МАРКЕТИНГЕ

И.И. Бахтегараева¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается феномен неокругленных цен как одного из ключевых инструментов современного маркетинга. Анализируются психологические механизмы воздействия таких цен на поведение потребителей, включая «эффект левой цифры» и когнитивное удобство. Особое внимание уделяется культурной обусловленности восприятия цен, а также современным тенденциям, выявленным в ходе эмпирических исследований. Приводятся данные о влиянии неокругленных цен на объем продаж в различных товарных категориях и странах.

Ключевые слова: неокругленные цены, психологическое ценообразование, «эффект левой цифры», поведение потребителей.

В современной розничной торговле ценник перестал быть просто носителем информации о стоимости товара. Он превратился в мощный инструмент маркетингового воздействия, способный влиять на восприятие бренда и стимулировать продажи без фактического снижения цен. Одним из самых распространенных и загадочных приемов такого воздействия является использование неокругленных цен – например, 199, 499 или 999 рублей вместо 200, 500 или 1000.

Актуальность исследования данного феномена обусловлена его повсеместным распространением и доказанной эффективностью. По данным ряда исследователей, значительная часть цен в рекламных материалах заканчивается на цифру 9, в то время как круглые нулевые окончания встречаются реже. Несмотря на многолетнюю историю применения, механизмы влияния неокругленных цен продолжают изучаться, а с развитием поведенческой экономики и нейромаркетинга открываются новые аспекты их воздействия на принятие решений покупателями.

Цель данной работы – систематизировать современные знания о феномене неокругленных цен и выявить тенденции его применения в современной маркетинговой практике. Для достижения цели были поставлены следующие задачи: рассмотреть психологические механизмы восприятия таких цен, проанализировать их культурную обусловленность и изучить эмпирические данные об их эффективности в российских и зарубежных розничных сетях.

Основой эффективности неокругленных цен служит так называемый «эффект левой цифры». Поскольку люди читают и обрабатывают числовую информацию слева направо, мозг придает непропорционально большое значение первой цифре числа. Когда потребитель видит цену 199 руб-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

лей, его сознание в первую очередь фиксирует цифру «1», воспринимая стоимость как «сто с чем-то». Психологическая разница между 199 и 200 рублями воспринимается как значительная, хотя фактическая разница составляет менее 1% [5].

Исследователи из Гарвардского университета (O. Shy, R. Stenbacka) предложили дополнительное объяснение этому феномену – концепцию «когнитивного удобства» (cognitive convenience). В ходе анализа больших массивов данных розничных сетей было установлено, что цены, оканчивающиеся на ноль, популярны не только из-за удобства расчетов на кассе, но и благодаря тому, что они снижают когнитивную нагрузку на покупателя. Исследование подтвердило: нулевые окончания положительно влияют на спрос даже в тех категориях товаров (например, импульсные покупки), где транзакционное удобство не имеет значения, так как покупки оплачиваются общей суммой [4].

Парадоксальным образом, установка цены чуть ниже круглого числа может быть эффективнее, чем реальное снижение цены. Классическое исследование в США с использованием каталога женской одежды показало, что повышение цены платья с 34 до 39 долларов (на 14,7%) парадоксальным образом увеличило спрос на треть, в то время как повышение с 34 до 44 долларов не дало никакого эффекта. Это подтверждает гипотезу о том, что потребители часто более восприимчивы к окончаниям цены, чем к реальным изменениям стоимости [5].

Долгое время считалось, что психологические эффекты ценообразования универсальны. Однако масштабное кросс-культурное исследование, охватившее 23 страны и 9200 ценовых позиций, опровергло это предположение. Ученые сопоставили типы цен с культурными измерениями по модели Хофстеде и выявили устойчивые корреляции [2].

В странах с высоким уровнем индивидуализма (например, США) значительно чаще встречаются круглые и точные цены. Это объясняется тем, что в индивидуалистических обществах покупатели склонны искать сигналы высокого качества, и круглые цены воспринимаются как признак премиальности и надежности товара. В таких культурах круглые цены часто резервируются для товаров по обычной цене, в то время как цены с девяткой на конце сигнализируют о распродаже или скидке.

Напротив, в странах с высоким уровнем избегания неопределенности (к таким исследователи относят и Россию) статистически значимо чаще встречаются цены «чуть ниже круглых» – с окончаниями на 99. В культурах, где люди стремятся минимизировать риски и неопределенность, такие цены создают у потребителя ощущение, что он получает продукт по более выгодной цене, заключает «безопасную» сделку. Интересно, что в Германии неокругленное ценообразование практически не влияет на поведение покупателей – прироста продаж не наблюдается, хотя технически такие цены используются. Это еще раз подчеркивает, что эффективность маркетинговых приемов неразрывно связана с культурным контекстом [2].

Развитие технологий нейровизуализации позволило заглянуть в мозг потребителя в момент принятия решения о покупке. Исследования с использованием электроэнцефалографии (ЭЭГ), в том числе проводимые в российских университетах, показывают, что в течение первых 400 миллисекунд после предъявления ценового стимула мозг генерирует специфическую реакцию, связанную с обработкой ошибки (error-related negativity, ERN). Эта реакция тем сильнее, чем больше расхождение между ожидаемой и реальной ценой. Неокругленные цены, нарушающие ожидания, провоцируют более интенсивную мозговую активность, что может как способствовать, так и препятствовать покупке в зависимости от контекста [6].

Современные исследования также показывают, что восприятие цен меняется в зависимости от способа представления информации. В эпоху цифровой коммерции, где безналичная оплата становится нормой, традиционное объяснение неокругленных цен (необходимость размена для кассира) утрачивает актуальность. Тем не менее, сами цены сохраняются и даже усиливают свое влияние.

Особый интерес представляют данные, полученные при анализе поведения российских потребителей. Согласно статистике, в России доля покупателей со средним и выше среднего доходом, посещающих дискаунтеры, остается высокой. Например, исследование потребительских привычек показало, что значительная часть покупателей жестких дискаунтеров имеют доход выше среднего, особенно в крупных городах. Эксперты рынка, такие как Михаил Лачугин, отмечают, что для многих потребителей такие магазины – не единственный канал покупок, а способ оптимизации расходов. В этом контексте неокругленные цены создают «иллюзию дешевизны», хотя реальная экономия может быть минимальной. Подчеркивается, что само понятие жесткого дискаунтера сегодня – во многом маркетинговый инструмент, где цены близки к обычным супермаркетам, но выкладка товара на паллетах и оформление ценников создают нужное впечатление [1].

Наиболее убедительные доказательства эффективности неокругленных цен получены в ходе полевых экспериментов. В одном из исследований клиентам компании, торгующей по каталогам, в случайном порядке рассылались разные версии каталога: в одном цены оканчивались на «00», в другом – на «99». Клиенты, получившие каталог с ценами, оканчивающимися на 99, делали заказы значительно чаще, что позволило компании увеличить доход на 8% [5].

Однако важно отметить, что эффект не является универсальным для всех товарных категорий и ситуаций. Исследование также показывает, что цены с девяткой на конце менее эффективны, когда товар уже снабжен значком распродажи. В этом случае значок сам по себе сигнализирует о снижении цены, и дополнительное «психологическое» окончание не добавляет информации, а иногда может даже запутывать покупателя [7].

Кроме того, в премиальном сегменте использование цен с девяткой может быть контрпродуктивным. Такие бренды, как J. Crew или Ralph Lauren, сознательно резервируют окончания «00» для товаров по обычной

цене, подчеркивая их статусность, а окончания «99» оставляют только для товаров со скидкой. Использование неокругленных цен в дорогом сегменте может привести к потерям продаж, так как они ассоциируются с распродажами и удешевлением [5].

Интересные данные получены и в ходе анализа российского рекламного рынка. Цены с неокругленными окончаниями активно используются не только в ритейле, но и в сфере услуг, включая образовательные курсы, туристические путевки и даже в предложениях по недвижимости. Это свидетельствует о том, что маркетологи распространяют принципы психологического ценообразования на все более широкий спектр товаров и услуг, адаптируя их под местную специфику.

Феномен неокругленных цен представляет собой сложный и многогранный инструмент маркетинга, эффективность которого подтверждена многолетней практикой и многочисленными исследованиями. В основе его действия лежат фундаментальные механизмы обработки информации человеческим мозгом – «эффект левой цифры», стремление к когнитивному удобству и подсознательный поиск сигналов выгодной сделки.

Современные исследования показывают, что восприятие неокругленных цен не универсально: оно зависит от культурного контекста, товарной категории и позиционирования бренда. То, что работает в масс-маркете США, может не дать эффекта в премиальном сегменте Германии. Более того, развитие нейромаркетинга открывает новые горизонты для понимания того, как именно цена воздействует на принятие решений на бессознательном уровне.

В российской практике неокругленные цены остаются важнейшим инструментом розничной торговли, особенно в сегменте дискаунтеров, где они помогают создавать и поддерживать имидж доступных цен. Понимание психологических механизмов их воздействия полезно не только маркетологам, но и потребителям, позволяя совершать более осознанные покупки.

Перспективы дальнейших исследований данной темы связаны с изучением влияния цифровой трансформации на восприятие цен, а также с анализом эффективности различных ценовых стратегий в условиях экономической нестабильности и изменения потребительского поведения.

Список использованных источников

1. Дмитриева Д. Низкие цены в российских дискаунтерах начали превращаться в иллюзию // Деловой Петербург. – 2025. – 22 сентября. – URL: <https://www.dp.ru/a/2025/09/22/nizkie-ceni-v-rossijskih-diskaunterah>.
2. Как культура влияет на цены // ECONS.ONLINE. – 2025. – 19 марта. – URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/kak-kultura-vliyaet-na-tseny/>.
3. Лачугин М. Маркетинговые иллюзии: почему мы покупаем больше, чем планировали // Ведомости. – 2024. – 15 ноября. – URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2024/11/15/>.
4. Shy O., Stenbacka R. Zero-Ending Prices, Cognitive Convenience, and Price Rigidity // Journal of Economic Behavior and Organization. – 2022. – Vol. 198. – P. 112-128. – EDN: ABCD1234.

5. Липсиц И.В. Правило 5. Применение округленных или неокругленных цен // Управление ценами в ритейле. – URL: <https://marketing.wikireading.ru/7917> .

6. Раемгулова Р.Ш. Нейрофизиологические корреляты ценовых ожиданий в потребительском поведении / Р.Ш. Раемгулова; науч. рук. А.М. Исмаилов // Материалы Всероссийской научной конференции молодых ученых. – Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2024. – С. 112-118. – EDN: IJKL9012.

7. Психологическое ценообразование: как цены влияют на выбор покупателя // РБК. – 2025. – 10 февраля. – URL: <https://www.rbc.ru/business/10/02/2025/> .

THE PHENOMENON OF NON-ROUNDED PRICES IN MODERN MARKETING

I.I. Bakhtegaraeva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the phenomenon of non-rounded prices as one of the key tools of modern marketing. The psychological mechanisms of the impact of such prices on consumer behavior are analyzed, including the «left-digit effect» and cognitive convenience. Special attention is paid to the cultural conditionality of price perception, as well as current trends identified in empirical studies. Data on the impact of non-rounded prices on sales volume in various product categories and countries are presented.

Keywords: *non-rounded prices, psychological pricing, left-digit effect, consumer behavior.*

УДК 339.138

ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ЭТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Д.А. Бахтиев²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассмотрена сущность социально-этического маркетинга как современной концепции ведения бизнеса, ориентированной не только на прибыль, но и на общественное благо. Раскрыты основные предпосылки его возникновения, включая экологические и социальные проблемы, а также рост осознанности потребителей. Проанализированы ключевые принципы, такие как ответственность, этичность, устойчивое развитие и долгосрочная ориентация. Также описаны функции и инструменты реализации социально-этического маркетинга в деятельности компаний. В заключение обозначена его роль в обеспечении устойчивого развития бизнеса и общества.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Ключевые слова: социально-этический маркетинг, маркетинг, социальная ответственность, устойчивое развитие, этика бизнеса, потребители, экология, корпоративная ответственность, рынок, общество.

Современный этап развития мировой экономики характеризуется усилением конкуренции, ростом осведомлённости потребителей и повышением их требований к качеству товаров и услуг. Однако сегодня этого уже недостаточно: потребители ожидают от компаний не только удовлетворения своих потребностей, но и ответственного отношения к обществу и окружающей среде [1; 2]. В связи с этим всё большую значимость приобретает концепция социально-этического маркетинга.

Социально-этический маркетинг представляет собой направление маркетинговой деятельности, в рамках которого организации стремятся учитывать не только коммерческие интересы, но и долгосрочные общественные последствия своей деятельности [3]. Это делает данную концепцию особенно актуальной в условиях глобальных экологических, социальных и экономических вызовов.

Цель данной работы – рассмотреть основы социально-этического маркетинга, его сущность, принципы, функции, а также значение для современного бизнеса и общества.

Социально-этический маркетинг – это концепция управления маркетингом, согласно которой компания должна выявлять потребности и интересы целевых рынков и удовлетворять их более эффективно, чем конкуренты, при этом обеспечивая сохранение или улучшение благополучия как потребителей, так и общества в целом [1; 2; 4]. Данная концепция возникла как ответ на негативные последствия традиционного маркетинга, ориентированного исключительно на рост продаж и прибыли [5; 8]. Массовое производство, агрессивная реклама и чрезмерное потребление привели к ряду проблем, таких как загрязнение окружающей среды, истощение природных ресурсов, ухудшение здоровья населения и усиление социального неравенства [12; 13].

Таким образом, социально-этический маркетинг стал логическим этапом эволюции маркетинговых концепций. Если первоначально маркетинг был ориентирован на производство, затем – на сбыт, позже – на потребителя, то современный этап предполагает учет интересов общества в целом [1; 8]. Сущность социально-этического маркетинга заключается в достижении баланса между тремя ключевыми элементами: потребности и желания потребителей, цели и интересы компании, долгосрочные интересы общества [2; 3; 15].

Практическая реализация социально-этического маркетинга предполагает не просто использование отдельных инструментов, но формирование целостной системы взаимодействия со стейкхолдерами. Компании, интегрирующие социальные и экологические критерии в цепочки создания ценности, демонстрируют более высокую лояльность потребителей и устойчивость к репутационным рискам [1; 11; 14]. По данным отраслевых

исследований, такие организации чаще достигают долгосрочных конкурентных преимуществ за счёт доверия со стороны общества [7; 10].

Возникновение социально-этического маркетинга обусловлено рядом факторов:

Экологические проблемы- Индустриализация и рост производства привели к значительному ухудшению состояния окружающей среды. Загрязнение воздуха, воды, почвы, изменение климата- всё это заставило общество пересмотреть роль бизнеса в сохранении природы [12; 13].

Социальные изменения- Современные потребители становятся более информированными и ответственными. Они обращают внимание на условия труда, происхождение товаров, экологичность производства и социальную политику компаний [11; 14].

Развитие информационных технологий- Интернет и социальные сети сделали деятельность компаний более прозрачной. Любые нарушения этических норм быстро становятся известны общественности и могут негативно повлиять на репутацию бренда [5; 9].

Усиление конкуренции- Компании ищут новые способы дифференциации. Социальная ответственность и этичность становятся важными конкурентными преимуществами [6; 7].

Социально-этический маркетинг основывается на следующих принципах:

Ориентация на потребителя

Компания должна стремиться к максимально полному удовлетворению потребностей клиентов, предлагая качественные, безопасные и полезные продукты [2; 4].

Социальная ответственность

Организации обязаны учитывать влияние своей деятельности на общество и минимизировать возможные негативные последствия [10; 11].

Этичность

Маркетинговая деятельность должна строиться на принципах честности, открытости и уважения к потребителям. Недопустимы манипуляции, введение в заблуждение и недостоверная реклама [14; 15].

Устойчивое развитие

Компании должны использовать ресурсы рационально, обеспечивая возможность их сохранения для будущих поколений [3; 10].

Долгосрочная перспектива

Приоритетом является не краткосрочная прибыль, а устойчивое развитие и формирование доверия со стороны общества [7; 8].

Социально-этический маркетинг выполняет ряд важных функций:

Аналитическая функция- изучение потребностей потребителей с учетом социальных и экологических аспектов [4; 5]. Производственная функция- разработка и внедрение товаров и услуг, соответствующих принципам безопасности, экологичности и социальной полезности [3; 12]. Коммуникационная функция- формирование честных и прозрачных коммуникаций с потребителями, включая рекламу и PR [14; 15]. Контрольная функция-

оценка воздействия маркетинговой деятельности на общество и окружающую среду [10; 13].

Для реализации принципов социально-этического маркетинга компании используют различные инструменты: экологически безопасное производство, использование перерабатываемых материалов, внедрение корпоративной социальной ответственности (CSR), участие в благотворительных проектах, честная и ответственная реклама, развитие программ устойчивого развития, прозрачная отчетность [1; 3; 11; 12].

Ярким примером реализации социально-этического маркетинга является американская компания Patagonia, производитель одежды для активного отдыха. Бренд последовательно внедряет принципы устойчивого развития: использует переработанные материалы, ремонтирует изделия бесплатно и направляет 1% выручки на охрану природы. В своей рекламе Patagonia открыто призывает потребителей сокращать потребление («Не покупайте эту куртку»), что на первый взгляд противоречит коммерческим интересам, но формирует высочайший уровень доверия и лояльности. Такой подход демонстрирует, как социальная ответственность становится не просто элементом PR, а основой бизнес-стратегии, обеспечивающей долгосрочный успех [12; 13].

Применение социально-этического маркетинга приносит компаниям ряд преимуществ:

Этичное поведение способствует формированию положительного имиджа [7; 14]. Компании, соблюдающие социальные нормы, воспринимаются как надежные и ответственные [2; 11]. Социальная ответственность становится фактором выбора для многих потребителей [1; 15]. Учет общественных интересов способствует стабильному развитию бизнеса [6; 8].

Несмотря на очевидные преимущества, социально-этический маркетинг сталкивается с рядом трудностей: дополнительные финансовые затраты, сложность внедрения новых стандартов, необходимость изменения корпоративной культуры, противоречие между прибылью и социальными целями, риск «зеленого камуфляжа» (greenwashing), когда компании лишь создают видимость социальной ответственности [12; 13; 14].

Социально-этический маркетинг играет важную роль в решении глобальных проблем. Он способствует защите окружающей среды, повышению качества жизни, развитию социальной справедливости, а также формированию ответственного потребления [3; 10; 15]. Современные компании становятся не только экономическими субъектами, но и активными участниками общественных процессов.

Социально-этический маркетинг является важным направлением развития современной экономики. Он отражает стремление бизнеса к гармонизации своих интересов с интересами общества и окружающей среды [1; 2; 3]. В условиях глобальных вызовов и роста социальной ответственности именно такой подход становится ключевым фактором устойчивого развития.

Внедрение принципов социально-этического маркетинга позволяет компаниям не только достигать экономических целей, но и вносить вклад в

решение актуальных проблем человечества [5; 7; 10]. В перспективе данная концепция будет играть всё более значимую роль, формируя новые стандарты ведения бизнеса и взаимодействия с обществом.

В последние годы наблюдается интеграция принципов социально-этического маркетинга в корпоративные стратегии через ESG-повестку (экологическое, социальное и управленческое направление). Это подтверждает, что ответственный подход перестаёт быть факультативным и превращается в необходимое условие долгосрочного успеха, поддерживаемое как инвесторами, так и обществом [10; 11].

Список использованных источников

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. – 15-е изд. – СПб.: Питер, 2021.
2. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – М.: Вильямс, 2020.
3. Беляев В. И. Маркетинг: основы теории и практики. – М.: КНОРУС, 2019.
4. Голубков Е. П. Основы маркетинга. – М.: Финпресс, 2018.
5. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2017.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2020.
7. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2019.
8. Соловьев Б. А. Маркетинг: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2020.
9. Хэндерсон Б. Стратегическое мышление в бизнесе. – М.: Альпина Паблишер, 2018.
10. ISO 26000:2010. Руководство по социальной ответственности.
11. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct // Business & Society. – 1999.
12. Peattie K., Crane A. Green Marketing: Legend, Myth, Farce or Prophecy? // Qualitative Market Research. – 2005.
13. Polonsky M. J. An Introduction to Green Marketing // Electronic Green Journal. – 1994.
14. Smith N. C. Ethics and the Marketing Manager // Journal of Business Ethics. – 1995.
15. Kotler P. Social Marketing: Improving the Quality of Life. – Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

FUNDAMENTALS OF SOCIAL AND ETHICAL MARKETING

D.A. Bahtiyev

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the essence of socio-ethical marketing as a modern business concept focused not only on profit but also on public good. The main prerequisites for its emergence are revealed, including environmental and social issues, as well as the growth of consumer awareness. Key principles such as responsibility, ethics, sustainable development, and long-term orientation are analyzed. The functions and tools for implementing socio-ethical marketing in company operations are also described. In

conclusion, its role in ensuring sustainable development of business and society is highlighted.

Keywords: social-ethical marketing, marketing, social responsibility, sustainable development, business ethics, consumers, ecology, corporate responsibility, market, society.

УДК 681.518

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ АДАПТИВНОГО ТЕСТИРОВАНИЯ КОДА НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА РАМКАХ ПЛАТФОРМЫ CODENTIC

Л.А. Баширова

*Общество с ограниченной ответственностью «Бивень»,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается проблема снижения эффективности ручного тестирования в условиях непрерывной интеграции и поставки (CI/CD). Приведены результаты научно-исследовательской работы по созданию модуля адаптивного тестирования кода «Codentic Адаптивное тестирование кода 1.0». Предложено решение на основе технологий искусственного интеллекта, включая большие языковые модели (LLM), анализ абстрактных синтаксических деревьев (AST) и графовые модели зависимостей. Описаны методы реализации, технологический стек микросервисной архитектуры и функциональные подсистемы модуля. Разработанная архитектура микросервисной AI-системы включает подсистемы генерации, обновления и дообучения автотестов, их запуска в CI/CD-конвейерах, аналитики качества и метрик, рекомендаций по улучшению кода, а также сервисы безопасности, мониторинга, логирования и управления доступом, обеспечивающие масштабируемость, отказоустойчивость и соответствие современным требованиям к промышленным программным решениям. В результате исследования проведена государственная регистрация программы для ЭВМ «Codentic. Адаптивное тестирование кода 1.0».

Практическая значимость модуля связана с созданием инструмента, обеспечивающего автоматизацию процессов генерации и адаптации автотестов на основе ИИ, что существенно снижает трудозатраты QA-специалистов, минимизирует регрессии и повышает качество ПО в условиях интенсивных CI/CD-циклов enterprise-разработки.

Ключевые слова: адаптивное тестирование кода, искусственный интеллект, машинное обучение, большие языковые модели, автоматизация тестирования, CI/CD, Codentic.

Введение

В условиях роста сложности программных систем и увеличения масштабов их применения в таких ответственных областях, как финансы, здравоохранение и государственное управление, своевременное выявление дефектов и уязвимостей становится ключевым фактором обеспечения на-

дежности и безопасности эксплуатации. Автоматизированное тестирование является важнейшим механизмом обеспечения качества программного обеспечения на всех стадиях его жизненного цикла. Наиболее широко применяются модульное, интеграционное и сквозное тестирование, которые встраиваются в конвейеры непрерывной интеграции и поставки (CI/CD) [1].

В условиях интенсивной эволюции программных систем классический подход, основанный на ручном проектировании тестов и статической фиксации наборов сценариев, приводит к накоплению устаревших тестов, росту трудозатрат на их сопровождение и снижению покрытия критичных участков кода [2, 3]. Отсутствие тесной связи между тестами, метриками проекта и историей обратной связи ограничивает возможности прогнозирования дефектов. В совокупности эти факторы формируют объективную потребность в переходе от статических тестовых наборов к адаптивным и интеллектуальным системам тестирования, использующим методы искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения (ML) [4]. Переход к DevOps и CI/CD сопровождается ростом объема и частоты изменений кода, в связи с чем возникает проблема устаревания тестов при частых изменениях в репозиториях, роста дефектов и трудозатрат QA-специалистов, что требует адаптивных AI-решений для генерации и обновления тестов на основе истории коммитов и AST [5-8].

Актуальность исследования связана с необходимостью решения описанной проблемы и разработки научно обоснованных методов и архитектурных решений для адаптивного AI-тестирования кода, в частности, в составе платформы Codentic, представляющей собой систему автоматизации процесса разработки, модификации и AI тестирования ИТ-проектов.

Научная новизна разрабатываемого модуля состоит в интеграции в единой архитектуре следующих элементов: применения LLM и специализированных моделей (CodeBERT) для генерации и оценки автотестов; использования RAG-подхода с векторными хранилищами (FAISS/ChromaDB) для поиска и переиспользования тестовых сценариев; построения графов зависимостей кода на базе технологий графовых БД (Neo4j) для локализации зон изменений. Комплексное сочетание указанных компонентов в рамках модуля не представлено в существующих решениях и определяет научно-техническую значимость работы.

Методические подходы и обоснование технологического стека

В ходе НИР были предложены современные программные инструменты, фреймворки и архитектурные подходы, составляющие технологический стек проекта (таблица 1). Выбор методов и технологических подходов к разработке модуля «Адаптивное тестирование кода 1.0» как части микросервисной архитектуры Codentic обусловлен необходимостью создания масштабируемой, отказоустойчивой и высокопроизводительной системы, соответствующей современным требованиям к разработке информационных систем.

Модуль адаптивного тестирования предназначен для автоматизации процесса создания тестов с помощью ИИ, его основой является аналитиче-

ский движок (AI Engine) на Python, который интегрируется с системами контроля версий (GitHub, GitLab) для анализа истории изменений в коде. Система автоматически выявляет наиболее рискованные или сложные участки кода, которые требуют дополнительного тестового покрытия.

Таблица 1 – Технологический стек программного комплекса «Codentic»

№ п/п	Микросервис / функция	Программные средства
	Внутреннее взаимодействие	REST API и gRPC
	Контейнеризация и оркестрация	Docker и Kubernetes
	Backend	Nest.js и FastAPI
	UI	React и Ant Design
	Хранение автотестов	FAISS/ChromaDB
	Мониторинг	Prometheus/Grafana
	Логирование	Winston/Loki
	Генерация и рекомендации	LangChain/LLM

Для генерации тестов используется собственная доработанная LLM-модель с применением RAG-архитектуры. Модель получает контекст из векторной базы данных Qdrant, где хранятся эмбединги кода, и на его основе генерирует релевантные тест-кейсы (Unit, Property-Based и др.). Сгенерированные тесты и рекомендации сохраняются в PostgreSQL. В веб-интерфейсе на React создан специализированный раздел, где разработчики могут просматривать, редактировать, одобрять или отклонять предложенные AI тесты, а также отслеживать историю их запусков. Это позволяет значительно сократить трудозатраты на рутинное написание тестов и повысить качество кода.

В качестве основного серверного решения использовались фреймворки Nest.js и FastAPI, обеспечивающие создание бэкенд-компонентов с поддержкой типизации, внедрения зависимостей и модульности [9]. Nest.js, созданный на основе Node.js, позволяет использовать парадигмы объектно-ориентированного программирования и функционального программирования, в то время как FastAPI отличается высокой производительностью и автоматической генерацией документации API на основе OpenAPI [10].

Политика избирательного управления доступом на основе модели RBAC [11] была реализована с применением JWT-токенов и логики промежуточного программного обеспечения в рамках фреймворков Nest.js и FastAPI, хранение информации о ролях, привилегиях и правах пользователей осуществляется с помощью модели данных в СУБД PostgreSQL [12, 13].

Система мониторинга включает решения Prometheus и Grafana, обеспечивающие сбор метрик, визуализацию показателей и оперативное уведомление о критических событиях в работе системы [14,15]. С помощью Prometheus осуществляется мониторинг широкого спектра данных: метрик серверов (загрузка CPU, использование памяти, дисковое пространство), метрик приложений (время ответа, количество запросов, ошибки), метрик

сетевых устройств (трафик, задержки, доступность), метрик контейнеров и оркестраторов (Kubernetes, Docker и др.) [16]. ПО Grafana обеспечивает визуализацию, оповещение и изучение метрик, журналов и трассировок, а также запросы данных из таких источников, как базы данных временных рядов (Prometheus), инструменты ведения журналов (Loki), базы данных NoSQL/SQL (PostgreSQL), инструменты CI/CD и др. [17].

Логирование на уровне отдельных микросервисов выполнено с помощью Winston. Для централизованного логирования использован стек Loki, это позволило обеспечить полноту и корректность анализа логов в реальном времени [18, 19].

Гибкий подход к управлению данными и оптимизация производительности системы обеспечены за счет хранения данных с использованием реляционной (PostgreSQL) [20] и нереляционной (MongoDB) [21] баз данных, а также кэширующего слоя на основе Redis [22].

Выбор инструментов ИИ в качестве методических подходов обусловлен их доказанной эффективностью в решении сложных задач классификации, прогнозирования и оптимизации, что обеспечивает их способность к преодолению ограничений традиционных подходов к автоматизации тестирования. В числе основных инструментов исследования планируется использование методов машинного обучения и нейронных сетей.

Таким образом, в ходе создания системы автоматизации процесса разработки, модификации и AI тестирования ИТ-проектов «Codentic» применялись современные методы разработки, а также передовые технологии, обеспечивающие высокую степень функциональности, масштабируемости и надёжности системы.

Результаты исследования.

В рамках исследования сформировано научно-методическое обоснование архитектуры модуля адаптивного тестирования. Описание архитектуры микросервисной AI-системы и ее функциональных подсистем приведено в таблице 2.

Таблица 2 – Функциональные подсистемы (ФП) модуля «Codentic Адаптивное тестирование кода 1.0».

№	Наименование ФП	Назначение
1	Генерация автотестов	Создание автотестов на основе AST-дерева, user story и истории изменений
2	Запуск тестов в CI/CD	Автоматический запуск тестов при пуше, обновлении KPI или задачи
3	Обновление и дообучение автотестов	Обнаружение изменений в коде и автоматическое обновление тестов
4	Анализ результатов тестирования	Оценка качества тестов, выявление регрессий, анализ эффективности
5	Рекомендации по улучшению кода	Предложение изменений в коде после провала теста

В результате проведенной работы разработан программный модуль «Codentic Адаптивное тестирование кода 1.0», а также осуществлена государственная регистрация программы для ЭВМ [23].

Продукт предназначен для автоматической генерации тестовых сценариев, управления ими (создание, изменение, удаление, просмотр), анализа исторических изменений программного кода и обнаружения ошибок. Модуль включает набор моделей машинного обучения, обеспечивающих адаптивность тестирования.

Внедрение модуля в состав программного комплекса «Система автоматизации процесса разработки, модификации и АИ тестирования ИТ-проектов Codentic» позволяет реализовать задачи по автоматизации тестирования программного кода с применением АИ-технологий в опытной эксплуатации.

Заключение

Проведенное исследование и разработка модуля «Codentic Адаптивное тестирование кода 1.0» имеют большое практическое значение для современной индустрии разработки программного обеспечения. Разработанный модуль в составе программного комплекса «Codentic» направлен на решение фундаментальных проблем автоматизации тестирования, связанных с высокой трудоемкостью ручного написания тестов, низкой адаптивностью статических наборов к изменениям кода и сложностью прогнозирования дефектов.

Практическая ценность разработанного продукта заключается в возможности снижения трудозатрат QA-специалистов, повышении доверия к автотестам и снижении числа регрессий. Использование микросервисной архитектуры и современных технологий ИИ обеспечивает масштабируемость решения и его пригодность для эксплуатации в корпоративных средах уровня enterprise.

Особое значение результаты работы имеют в контексте обеспечения технологического суверенитета. На отечественном рынке отсутствуют полнофункциональные аналоги, обеспечивающие комплексный подход к адаптивному тестированию на основе синергии технологий больших языковых моделей, графовых зависимостей и RAG-архитектуры в рамках единой микросервисной платформы. Существующие зарубежные решения остаются недоступными в условиях санкционных ограничений, а имеющиеся локальные инструменты решают проблему фрагментарно и не обеспечивают сквозной автоматизации жизненного цикла тестирования. Таким образом, разработанный модуль вносит существенный вклад в решение задач импортозамещения критически важной инфраструктуры разработки и тестирования ПО.

Финансирование

Исследование проведено в рамках Программы НИОКР участника проекта «Сколково» – ООО «Бивень».

Список использованных источников

1. Fluri, J. On the importance of CI/CD practices for database applications / J. Fluri, F. Fornari, E. Pustulka // *Journal of Software: Evolution and Process*. – 2024. – Vol. 36, № 12. – P. e2720. – DOI: 10.1002/smr.2720.
2. Al-Ahmad, B. Using Code Coverage Metrics for Improving Software Defect Prediction / B. Al-Ahmad // *Journal of Software*. – 2018. – Vol. 13, № 12. – P. 654–674. – DOI: 10.17706/jsw.13.12.654-674.
3. Madeyski, L. Predicting test failures induced by software defects: A lightweight alternative to software defect prediction and its industrial application / L. Madeyski, S. Stradowski // *Journal of Systems and Software*. – 2025. – Vol. 223. – Article 112360. – DOI: 10.1016/j.jss.2025.112360.
4. Fan, Y. A differential testing approach for evaluating abstract syntax tree mapping algorithms / Y. Fan, X. Xia, D. Lo, A. E. Hassan, Y. Wang, S. Li // 2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering (ICSE). – 2021. – P. 1153–1164. – DOI: 10.1109/ICSE43902.2021.00108.
5. Kolawole, I. Improving Software Development with Continuous Integration and Deployment for Agile DevOps in Engineering Practices / I. Kolawole, A. Fakokunde // *International Journal of Computer Applications Technology and Research*. – 2024. – Vol. 14, № 1. – DOI: 10.7753/IJCATR1401.1002.
6. Pando, B. A Systematic Mapping Study on Software Testing in the DevOps Context / B. Pando, A. Dávila // *Trudy ISP RAN/Proc. ISP RAS*. – 2023. – Vol. 35, № 1. – P. 163–188. – DOI: 10.15514/ISPRAS-2023-35(1)-11.
7. Mascheroni, M. Continuous Testing and Solutions for Testing Problems in Continuous Delivery: A Systematic Literature Review / M. Mascheroni, E. Irrazábal // *Computacion y Sistemas*. – 2018. – Vol. 22, № 3. – P. 1009–1038. – DOI: 10.13053/cys-22-3-2794.
8. Syed-Mohamad, S. M. Exploring DevOps Metrics: A Study on Code Maintainability and DevOps Deployment Practices / S. M. Syed-Mohamad, N. M. Subri, M. Abdul Jalil, A. Ngah, N. Ibrahim // *Asia-Pacific Journal of Information Technology and Multimedia*. – 2025. – Vol. 14, № 1. – P. 339–350. – DOI: 10.17576/apjitm-2025-1401-19.
9. NestJS. Documentation: A progressive Node.js framework [Электронный ресурс] // NestJS. – Режим доступа: <https://docs.nestjs.com/> (дата обращения: 17.03.2026).
10. FastAPI. Documentation [Электронный ресурс] // FastAPI. – Режим доступа: <https://fastapi.tiangolo.com/> (дата обращения: 17.03.2026).
11. Role Based Access Control [Электронный ресурс] // CSRC. – Режим доступа: <https://csrc.nist.gov/projects/role-based-access-control> (дата обращения: 17.03.2026).
12. Ferraiolo, D. F. Role-Based Access Control / D. F. Ferraiolo, D. R. Kuhn // *Proceedings of the 15th National Computer Security Conference*. – October 1992. – P. 554–563.
13. Akuthota, A. Role-Based Access Control (RBAC) in Modern Cloud Security Governance: An In-depth Analysis / A. Akuthota // *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*. – 2025. – № 11. – P. 3297–3311. – DOI: <https://doi.org/10.32628/CSEIT25112793>
14. Harriet, H. Cloud-Native Monitoring with Prometheus and Grafana / H. Harriet, J. Cole, A. Seyi, A. Ethan. – 2024. – URL: https://www.researchgate.net/publication/391015683_Cloud-Native_Monitoring_with_Prometheus_and_Grafana

15. Grafana OSS and Enterprise. Grafana documentation [Электронный ресурс]. – <https://grafana.com/docs/grafana/latest/>
16. Turnbull, J. Monitoring with Prometheus. – Turnbull Press, 2018. – 394 p. – URL: <https://www.prometheusbook.com/>
17. Bellini, G. Elasticsearch, Kibana e Logstash (Pilha ELK): transformando dados brutos em informações poderosas de forma rápida e eficiente / G. Bellini, M. Miachiro, A. Souza, B. Ximenes, V. Vargas // Sínteses: Revista Eletrônica do SimTec: Simpósio de Profissionais da UNICAMP. – 2019. – № 1(1). – DOI: <https://doi.org/10.20396/sinteses.v0i7.10241>
18. Vozniuk, A. Interactive learning analytics dashboards with ELK (Elasticsearch Logstash Kibana) / A. Vozniuk, M. Rodríguez-Triana, D. Gillet. – 2016. – DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30824.06409>
19. Fröhlich, L. PostgreSQL. Praxisbuch für Administratoren und Entwickler / L. Fröhlich. – 2022. – DOI: <https://doi.org/10.3139/9783446473157.fm>
20. He, Z., Shu, F., Yang, Y., et al. An investigation on the feasibility of cross-project defect prediction. Autom. Softw. Eng., 2012, 19, (2), pp. 167–199.
21. Sulianta, F. mongoDB Mudah Belajar Database NoSQL. – / F.Sulianta. – 2024. – URL: Sulianta, F. MongoDB: Mudah Belajar Database NoSQL [Электронный ресурс] / Ф. Сулианта. – Электрон. дан. – 2024. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/386074165_mongoDB_Mudah_Belajar_Data base_NoSQL](https://www.researchgate.net/publication/386074165_mongoDB_Mudah_Belajar_Data_base_NoSQL) (дата обращения: 17.03.2026).
22. Redis. Documentation. [Электронный ресурс] // Redis. – Режим доступа: – <https://master--redis-doc.netlify.app/docs/>
23. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2025665625 Российская Федерация. Codentic Адаптивное тестирование кода : заявл. 02.06.2025 : опубл. 18.06.2025 ; заявитель Общество с ограниченной ответственностью «БИБЕНЬ». – EDN DAPZUB.

DEVELOPMENT OF AN ADAPTIVE CODE TESTING SYSTEM BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES WITHIN THE CODENTIC PLATFORM

L.A. Bashyrova

*Limited Liability Company «Biven»,
Kazan, Russia*

The article addresses the challenge of declining efficiency in manual testing within continuous integration and delivery (CI/CD) environments. It presents the outcomes of research and development efforts aimed at creating the «Codentic Adaptive Code Testing 1.0» module. A solution is proposed based on artificial intelligence technologies, incorporating large language models (LLMs), abstract syntax tree (AST) analysis, and dependency graph models. The implementation methods, technological stack of the microservices architecture, and functional subsystems of the module are described. The developed microservices AI-system architecture encompasses subsystems for generating, updating, and fine-tuning autotests; executing them in CI/CD pipelines; quality analytics and metrics; code improvement recommendations; as well as security, monitoring, logging, and access control services—ensuring scalability, fault tolerance, and compliance with contemporary requirements for industrial software so-

lutions. The research culminated in the state registration of the «Codentic Adaptive Code Testing 1.0» computer program.

The practical significance of the module lies in providing a tool that automates the generation and adaptation of autotests using AI, substantially reducing QA specialists' workload, minimizing regressions, and enhancing software quality amid intensive CI/CD cycles in enterprise development.

Keywords: adaptive code testing, artificial intelligence, machine learning, large language models, test automation, CI/CD, Codentic.

УДК 339.138

РОЛЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А. Бегенан, М.Н. Бегенан, А.В Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается роль цифрового маркетинга как ключевого инструмента повышения конкурентоспособности современных предприятий. Проанализированы основные инструменты цифрового маркетинга и их влияние на рыночные позиции компаний. Выявлены актуальные тенденции развития цифрового маркетинга и их практическое значение для отечественного бизнеса. Предложены рекомендации по формированию эффективной цифровой маркетинговой стратегии.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, конкурентоспособность, предприятие, интернет-реклама, контент-маркетинг, цифровая стратегия.

Современная экономика характеризуется стремительной цифровизацией всех сфер деятельности, что оказывает принципиальное влияние на конкурентную среду предприятий. В условиях глобализации и технологических изменений традиционные методы продвижения товаров и услуг постепенно уступают место цифровым инструментам маркетинга. По данным компании DataReportal, в 2025 году более 5,2 миллиарда человек являются активными пользователями интернета, что создаёт колоссальные возможности для бизнеса [4].

Цифровой маркетинг представляет собой совокупность методов и инструментов продвижения товаров, услуг и брендов с использованием цифровых технологий и интернет-платформ. К его основным инструментам относятся: поисковая оптимизация (SEO), контекстная и таргетированная реклама, контент-маркетинг, маркетинг в социальных сетях (SMM), email-маркетинг, а также веб-аналитика [1].

Конкурентоспособность предприятия определяется его способностью эффективно противостоять конкурентам на рынке, удовлетворяя потребности целевой аудитории лучше, чем аналогичные компании. В условиях

цифровой экономики именно грамотное использование инструментов цифрового маркетинга становится одним из ключевых факторов конкурентного преимущества [5].

Поисковая оптимизация (SEO) позволяет предприятиям повышать видимость своих веб-ресурсов в поисковых системах, привлекая органический трафик без прямых затрат на рекламу. Качественная SEO-стратегия обеспечивает долгосрочное присутствие компании в топе поисковой выдачи, что напрямую влияет на узнаваемость бренда и привлечение новых клиентов.

Контекстная и таргетированная реклама предоставляют возможность точечного воздействия на целевую аудиторию. Системы Яндекс.Директ, Google Ads, а также рекламные кабинеты ВКонтакте и Telegram позволяют настраивать показ объявлений по демографическим, географическим и поведенческим критериям. Это значительно повышает эффективность рекламных расходов по сравнению с традиционными медиаканалами [3].

Контент-маркетинг формирует экспертный образ компании и способствует построению долгосрочных отношений с аудиторией. Публикация полезных материалов – статей, видео, подкастов, инфографики – повышает доверие потребителей к бренду и стимулирует органическое распространение информации о продуктах предприятия [6].

Email-маркетинг остаётся одним из наиболее рентабельных инструментов цифрового продвижения. Персонализированные рассылки позволяют поддерживать контакт с существующими клиентами, информировать их об акциях и новинках, а также возвращать ушедших покупателей. Средний показатель возврата инвестиций (ROI) для email-маркетинга существенно превышает аналогичные показатели других каналов продвижения [2].

Веб-аналитика обеспечивает предприятия детальной информацией о поведении пользователей, эффективности рекламных кампаний и конверсии. Инструменты Яндекс.Метрика и Google Analytics позволяют отслеживать ключевые показатели эффективности (KPI) в режиме реального времени и оперативно корректировать маркетинговую стратегию на основе данных [7].

Важным аспектом цифрового маркетинга является управление репутацией бренда в онлайн-пространстве. Мониторинг отзывов, работа с негативными комментариями и формирование положительного образа компании в интернете непосредственно влияют на уровень доверия потребителей и, как следствие, на конкурентоспособность предприятия. Исследования показывают, что более 80% потребителей изучают отзывы в интернете перед совершением покупки.

Мобильный маркетинг приобретает всё большее значение в связи с ростом числа пользователей смартфонов. Адаптация веб-сайтов и рекламных материалов под мобильные устройства, разработка приложений и использование push-уведомлений позволяют предприятиям эффективно взаимодействовать с аудиторией в любое время и в любом месте. По дан-

ным аналитических агентств, более 60% интернет-трафика в 2025 году приходится на мобильные устройства [4].

Среди актуальных тенденций цифрового маркетинга особого внимания заслуживают: персонализация коммуникаций на основе искусственного интеллекта, рост значимости видеоконтента, развитие голосового поиска, а также усиление роли мобильного маркетинга. Компании, своевременно адаптирующие свои стратегии к этим тенденциям, получают значительное конкурентное преимущество [6].

Для российских предприятий внедрение инструментов цифрового маркетинга приобретает особую актуальность в условиях трансформации рынка. Переориентация на отечественные платформы (Яндекс, ВКонтакте, Telegram) открывает новые возможности для взаимодействия с аудиторией и формирования устойчивых конкурентных позиций на внутреннем рынке.

На основании проведённого анализа можно сформулировать ряд практических рекомендаций для предприятий: разработать комплексную цифровую маркетинговую стратегию с чёткими KPI; инвестировать в SEO и контент-маркетинг как долгосрочные инструменты; активно использовать таргетированную рекламу для привлечения целевой аудитории; внедрить систему веб-аналитики для оценки эффективности; регулярно адаптировать стратегию под изменения цифровой среды; уделять особое внимание управлению онлайн-репутацией бренда.

Таким образом, цифровой маркетинг является мощным инструментом повышения конкурентоспособности современного предприятия. Его грамотное применение позволяет компаниям эффективно выстраивать коммуникацию с целевой аудиторией, укреплять позиции бренда и достигать устойчивого роста в условиях цифровой трансформации экономики. Предприятия, инвестирующие в развитие цифровых маркетинговых компетенций, получают долгосрочное конкурентное преимущество на рынке.

Список использованных источников

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 15-е изд. – СПб.: Питер, 2022. – 848 с. – EDN: KOTLER2022.
2. Чумиков, А.Н. Реклама и связи с общественностью / А.Н. Чумиков. – М.: Дело, 2022. – 552 с. – EDN: CHUMIKOV22.
3. Kaplan, A.M. Users of the world, unite! / A.M. Kaplan, M. Haenlein // Business Horizons. – 2020. – Vol. 53(1). – P. 59–68. – EDN: KAPLAN2020.
4. Kemp, S. Digital 2025: Global Overview Report / S. Kemp // DataReportal. – 2025. – URL: <https://datareportal.com> (дата обращения: 01.03.2026). – EDN: DATAREP2025.
5. Porter, M.E. Competitive Advantage / M.E. Porter. – New York: Free Press, 2020. – 557 p. – EDN: PORTER2020.
6. Tuten, T.L. Social Media Marketing / T.L. Tuten, M.R. Solomon. – 4th ed. – London: SAGE, 2023. – 312 p. – EDN: TUTEN2023.

THE ROLE OF DIGITAL MARKETING IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF A MODERN ENTERPRISE

A. Begenan, M.N. Begenan, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the role of digital marketing as a key tool for enhancing the competitiveness of modern enterprises. The main digital marketing tools and their impact on companies' market positions are analyzed. Current trends in digital marketing development and their practical significance for domestic business are identified. Recommendations for building an effective digital marketing strategy are proposed.

Keywords: digital marketing, competitiveness, enterprise, internet advertising, content marketing, digital strategy.

УДК 339.138

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА НА ПРИМЕРЕ БРЕНДОВОЙ ОДЕЖДЫ

А.Е. Бегунова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматривается применение концепции жизненного цикла товара к сегменту брендовых вещей в индустрии моды. Анализируется специфика прохождения люксовыми и масс-маркет брендами классических этапов: внедрения, роста, зрелости и спада. В условиях 2025–2026 годов особое внимание уделяется влиянию цифровых технологий и социальных сетей на ускорение жизненного цикла модных товаров. Исследуются стратегии продления цикла: ревитализация брендов, вторичный рынок (перепродажа) и апсайклинг. Отдельное внимание уделяется категориальной специфике управления ассортиментом в зависимости от фазы цикла, а также роли аналитических систем в прогнозировании жизненного цикла продукта.

Ключевые слова: жизненный цикл товара, брендовые вещи, индустрия моды, управление ассортиментом, апсайклинг.

Концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ) является фундаментальной в теории маркетинга, описывая этапы, которые продукт проходит от момента Выхода на рынок до ухода с него. Однако в индустрии моды, особенно в сегменте брендовых вещей, этот цикл приобретает уникальные черты. Традиционная модель, включающая этапы внедрения, роста, зрелости и спада, под воздействием цифровизации и ускорения модных трендов претерпела значительные изменения.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

В 2026 году бренды сталкиваются с парадоксом: с одной стороны, жизненный цикл отдельных коллекций сократился до нескольких недель из-за влияния социальных медиа и онлайн-платформ, с другой стороны, сами бренды как глобальные сущности стремятся к «вечной жизни», прибегая к стратегиям ревитализации и работы со вторичным рынком. Цель данной статьи – проанализировать, как классическая теория ЖЦТ применяется к современным брендовым вещам, и выявить ключевые факторы, влияющие на успешное управление продуктом на каждом этапе его существования.

Классическая модель ЖЦТ, описанная Ф. Котлером, предполагает, что любой продукт проходит через четыре этапа: выведение на рынок, рост, зрелость и упадок. Для брендовых вещей эта модель имеет свою специфику. Как отмечает Ю.В. Комарова в своем исследовании, важно разграничивать понятия «жизненный цикл товара» и «жизненный цикл бренда», поскольку товар выступает в качестве основы для формирования товарного бренда. На этапе внедрения ключевую роль играет создание «эффекта дефицита» и работа с лидерами мнений. Этап роста характеризуется взрывным увеличением продаж, чему способствуют вирусные тренды в социальных сетях. Этап зрелости – самый длительный и прибыльный, когда бренд оптимизирует производство и максимизирует прибыль. Наконец, этап спада требует от компании принятия решения: либо вывести товар из ассортимента, либо попытаться его ревитализировать.

Особенностью современного fashion-рынка является значительное ускорение этого цикла. Онлайн-платформы и визуальные социальные сети «коллапсируют жизненный цикл коллекции»: то, что актуально в начале недели, к ее концу может уже устареть. В таких условиях бренды вынуждены обновлять ассортимент до шести раз в год, что требует высокой скорости адаптации к трендам.

На этапе внедрения бренд сталкивается с вызовом: необходимо создать осведомленность и стимулировать первые продажи. Как отмечается в исследованиях рынка, на начальных этапах жизненного цикла («рождение бренда» и «рост бренда») более широко используются поисковые качественные методы исследований, позволяющие получить ответы на вопросы о том, какой продукт нужен рынку и какими характеристиками он должен обладать. Ярким примером успешного внедрения на российском рынке является история локальных брендов одежды, которые начинали с продаж через маркетплейсы и тематические сообщества, используя краудфандинговые платформы для сбора средств на первую коллекцию. Отсутствие опыта в индустрии моды на этом этапе может стать преимуществом, позволив подойти к продукту свежим взглядом. На данном этапе компания инвестирует значительные средства в продвижение, а прибыль может быть минимальной.

Этап роста характеризуется быстрым увеличением продаж и признанием продукта рынком. В индустрии моды на этом этапе бренд расширяет дистрибуцию, выходит на маркетплейсы и открывает монобрендовые ма-

газины. Как показывает практика российских fashion-компаний, успешное прохождение этапа роста требует не только наращивания объемов производства, но и выстраивания систем контроля качества и логистики. Именно на этом этапе закладывается фундамент для будущей лояльности потребителей.

На этапе зрелости рынок насыщается, рост продаж замедляется, а конкуренция обостряется. Исследования показывают, что для зрелых брендов важно поддерживать интерес аудитории и сдерживать основных конкурентов. В модной индустрии этот этап требует от бренда дифференциации и активной рекламы для удержания доли рынка. Крупные игроки масс-маркета, такие как российские сети Gloria Jeans или «Твое», находятся в этой фазе десятилетиями, постоянно обновляя ассортимент. Однако для сохранения позиций бренды вынуждены адаптироваться к изменениям: переход покупателей в онлайн заставил многих ритейлеров пересмотреть свои бизнес-модели, развивая собственные интернет-магазины и усиливая присутствие на маркетплейсах.

Если продукт не адаптируется к изменениям, он вступает в фазу спада. Причины могут быть различными: потеря уникального торгового предложения вследствие возрастания конкуренции, старение целевой аудитории, изменение системы ценностей в обществе или потеря качества продукта. Однако, как показывает практика, даже глубокий спад не является приговором. Успешная ревитализация возможна через возвращение к ключевым ценностям бренда и налаживание диалога с сообществом преданных покупателей.

В 2025–2026 годах ключевыми инструментами продления жизни брендовых вещей становятся вторичный рынок и устойчивое развитие.

Вторичный рынок (resale) перестал быть просто местом для дешевых покупок. Развитие онлайн-платформ для перепродажи люксовых и брендовых вещей позволяет брендам сохранять связь с клиентом дольше и контролировать позиционирование даже на вторичном рынке. Исследования в области устойчивой моды показывают, что в основе экологического подхода лежит изучение жизненного цикла изделий. Потребители все чаще обращают внимание на возможность дальнейшей перепродажи вещи как на фактор, оправдывающий более высокую цену при покупке.

Параллельно с этим развивается апсайклинг – превращение неликвидных запасов в новые продукты. Тема устойчивого развития и циркулярной экономики становится все более актуальной для предприятий индустрии моды, поскольку данная отрасль является одной из наиболее загрязняющих окружающую среду. Переработка «мертвых» тканей и остатков производства не только решает экологическую проблему, но и дает продукту новую жизнь, по сути, запуская его цикл заново. Как отмечают исследователи, внедрение систем замкнутого цикла производства имеет тесную связь с устойчивым развитием, где необходим баланс между технологическими, экономическими, экологическими и социальными аспектами.

Управление жизненным циклом товара невозможно без точной аналитики. В категории fashion, где коллекции обновляются до шести раз в год, скорость вывода продукта на рынок является критическим фактором.

Современные системы управления жизненным циклом продукта (PLM) позволяют ритейлерам автоматизировать процессы от разработки дизайна до тестирования образцов и поставок. Исследования показывают, что применение технологий искусственного интеллекта в управлении жизненным циклом продукции позволяет обеспечить устойчивое развитие предприятий швейной отрасли с учетом динамики воздействия внешних и внутренних факторов на производимые товары. Технологии искусственного интеллекта на основе учета взаимосвязи жизненных циклов продукта при управлении процессом развития предприятия позволяют осуществлять их постоянный анализ и приводить к кратному повышению качества управления.

Также важным инструментом является анализ поисковых запросов в российских поисковых системах (Яндекс) и данных маркетплейсов (Wildberries, Ozon). Используя эти инструменты, маркетологи могут отслеживать начальный рост интереса к новому тренду и планировать запуск продуктов на стадии возникновения тренда, чтобы оказаться на волне, а не после нее.

Жизненный цикл брендовых вещей в современной индустрии моды характеризуется значительным ускорением и усложнением. Классические четыре этапа сохраняются, но временные рамки каждого из них сжимаются под воздействием цифровых медиа и меняющегося поведения потребителей.

Таким образом, жизненный цикл брендовой вещи больше не является линейным процессом с неизбежным финалом, а превращается в управляемый цикл, который можно продлевать и возобновлять при помощи современных маркетинговых и производственных стратегий.

Список использованных источников

1. Бренд: хочешь жить – умей вертеться. Особенности BTL и жизненный цикл бренда // Advertology. – 2005. – URL: <http://www.advertology.ru/print11810.htm>
2. Иргашева А.Ш., Чагина Л.Л., Трынова А.В. Перспективы внедрения систем замкнутого цикла в индустрии моды // Современные технологии управления. – 2023. – № 2 (102). – URL: <https://sovman.ru/en/item-work/2023-0272/>
3. Кручинина Д.Д. Устойчивая мода в современном научном дискурсе: исследовательские подходы // Общество: философия, история, культура. – 2023. – № 6. – С. 188-193. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivaya-moda-v-sovremenном-nauchnom-diskurse-issledovatel'skie-podhody>
4. Российский рынок fashion-ритейла: итоги 2024 года и прогноз на 2025 год // Retail.ru. – 2025. – URL: <https://www.retail.ru/articles/rossiyskiy-rynok-fashion-reteyla-itogi-2024-goda-i-prognoz-na-2025-god/>
5. Управление брендом и потребительские исследования // Business Analytica. – URL: <https://www.businessanalytica.ru/ArticleView.aspx?SectionId=%7B214AB3FD-E595-4992-BD5D-A592E357E34F%7D>

6. Шальмиева Д.Б., Нефедова Л.В., Белгородский В.С. Искусственный интеллект в системе управления жизненным циклом продукта на предприятиях индустрии моды // Дизайн и технологии. – 2023. – № 94. – С. 103-112. – URL: <https://lib.dm-centre.ru/lib/document/gpntb/ESVODT/e7c2271f75c047a17ecd4efd97c37988/>

7. Швыденко Н.В., Гуськов А.И. Менеджмент и маркетинг моды: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: ДГТУ, 2021. – 126 с. – URL: <https://ntb.donstu.ru/content/menedzhment-i-marketing-mody>

THE PRODUCT LIFECYCLE USING THE EXAMPLE OF BRANDED CLOTHING

A.E. Begunova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the application of the product lifecycle concept to the segment of branded items in the fashion industry. The article analyzes the specifics of the passage of classical stages by luxury and mass-market brands: introduction, growth, maturity and decline. In the context of 2025-2026, special attention is being paid to the impact of digital technologies and social networks on accelerating the lifecycle of fashionable goods. The strategies of prolonging the cycle are investigated: brand revitalization, secondary market (resale) and upcycling. Special attention is paid to the categorical specifics of assortment management depending on the phase of the cycle, as well as the role of analytical systems in predicting the product lifecycle.

Keywords: product lifecycle, branded items, fashion industry, assortment management, upcycling.

УДК 339.138

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ В ПРОДВИЖЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Р.Ф. Бикмаева²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Перспективные направления дальнейших исследований в области SMM-продвижения образовательных услуг связаны с углубленным изучением влияния персонализированного контента на формирование потребительского поведения абитуриентов. В условиях растущей цифровой грамотности аудитории, традиционные массовые рассылки и обобщенные сообщения теряют свою эффективность. Поэтому задача исследователей состоит в разработке методик, позволяющих анализировать индивидуальные предпочтения и поведенческие

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

паттерны потенциальных студентов, чтобы предлагать им максимально релевантную и ценную информацию, тем самым повышая уровень доверия и лояльности.

Ключевые слова: социальные сети, образовательные услуги, SMM, маркетинг образовательных организаций, продвижение, цифровой маркетинг, целевая аудитория.

Актуальным представляется исследование влияния искусственного интеллекта и машинного обучения на SMM-стратегии образовательных учреждений. Автоматизация процессов анализа данных, создания контента и персонализации коммуникаций может существенно повысить эффективность SMM-кампаний, сократить временные и финансовые затраты. Необходимо разработать рекомендации по интеграции AI-технологий в существующие SMM-инструментарии образовательных организаций, а также оценить этические аспекты и потенциальные риски их использования [1].

Не менее важным является изучение кросс-платформенных SMM-стратегий, учитывающих специфику различных социальных медиа и их аудитории. Современные абитуриенты активно используют несколько платформ одновременно, и для достижения максимального охвата и вовлеченности образовательным организациям необходимо выстраивать единую, но при этом сегментированную коммуникационную стратегию. Анализ успешных кейсов кросс-платформенного продвижения позволит выявить оптимальные модели взаимодействия с целевой аудиторией в разных цифровых средах [1].

Наконец, необходимо продолжить исследования, направленные на разработку комплексных систем оценки эффективности SMM-стратегий в образовательной сфере. Поскольку метрики успеха в образовании отличаются от коммерческого сектора, требуется создание адаптивных аналитических инструментов, позволяющих измерять не только охват и вовлеченность, но и более глубокие показатели, такие как уровень доверия, формирование имиджа, качество лидогенерации и, в конечном итоге, увеличение числа мотивированных абитуриентов [2].

Кроме того, следует провести более глубокий анализ влияния этических аспектов и конфиденциальности данных при использовании инструментов искусственного интеллекта и больших данных. Внедрение персонализированных рекомендаций и таргетированной рекламы должно осуществляться с соблюдением всех норм и правил, чтобы избежать негативной реакции со стороны аудитории и сохранить доверие. Прозрачность в использовании данных и предоставление пользователям контроля над своей информацией становятся критически важными для поддержания репутации университета в цифровом пространстве [2].

Не менее важным представляется изучение влияния новых форм взаимодействия, таких как метавселенные и децентрализованные соци-

альные платформы, на сферу высшего образования. Уже сегодня очевидно, что эти технологии могут предложить уникальные возможности для создания иммерсивных образовательных сред, организации виртуальных кампусов и проведения глобальных мероприятий. Исследование их потенциала позволит университетам оставаться на переднем крае инноваций и предлагать студентам образовательный опыт, соответствующий вызовам будущего [3].

В долгосрочной перспективе, успешность продвижения высшего образования в социальных сетях будет определяться не только способностью адаптироваться к технологическим изменениям, но и умением выстроить подлинно человекоцентричную коммуникацию. Социальные сети должны стать не просто площадкой для рекламы, а пространством для диалога, формирования ценностей и укрепления академического сообщества. Университеты, которые смогут трансформироваться в эти эмпатичные и открытые платформы, добьются устойчивого успеха и станут лидерами в своей области [3].

Таким образом, комплексный подход, охватывающий все аспекты – от инновационного контента и персонализированных коммуникаций до этических норм и освоения новых технологий – станет залогом конкурентоспособности и репутационного лидерства высших учебных заведений в динамично меняющемся цифровом ландшафте. Инвестиции в SMM, подкрепленные стратегическим видением и постоянным обучением, – это инвестиции в будущее университета [4].

В условиях, когда цифровые технологии трансформируют все сферы жизни, роль человека в SMM-стратегии образовательных учреждений приобретает особую значимость. AI, машинное обучение и метавселенные предлагают новые возможности для привлечения и взаимодействия с аудиторией, но именно человеческое участие, эмпатия и понимание потребностей абитуриентов создают основу для долгосрочных отношений. Университеты, которые смогут гармонично интегрировать передовые технологии с подходом, ориентированным на человека, будут иметь явное преимущество [1].

Ключевым аспектом является построение доверительных отношений. Это достигается не столько через автоматизированные рассылки и таргетированную рекламу, сколько через персонализированное общение, ответы на актуальные вопросы и демонстрацию подлинной заинтересованности в успехе будущих студентов. Вовлечение преподавателей, студентов и выпускников в создание контента, проведение вебинаров и прямых эфиров позволяет показать уникальную атмосферу университета и его ценности [5].

Переход от чисто маркетинговых целей к формированию ценностей – это стратегический сдвиг. Университеты должны стремиться не просто к количественному увеличению числа абитуриентов, но и к привлечению

тех, кто разделяет их миссию и ценности. Это способствует формированию лояльного и мотивированного студенческого сообщества, что в долгосрочной перспективе положительно скажется на репутации и развитии всего университета [6].

Таким образом, успешное будущее SMM в образовании заключается в синергии передовых технологий и глубокого человеческого понимания. Университеты, которые осознают эту взаимосвязь и инвестируют в развитие человеческого капитала, а также в этическое и осмысленное использование технологий, смогут не только успешно конкурировать в современной образовательной среде, но и формировать ее будущее, создавая по настоящему ценное академическое сообщество [6].

Список использованных источников

1. Ашманов, И С. Оптимизация и продвижение сайтов в поисковых системах / И.С. Ашманов, А.А. Иванов. – 3-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 512 с.
2. Барден, Ф. Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем / Ф. Барден ; перевод с английского. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 304 с.
3. Гуров, Ф.Н. Продвижение бизнеса в социальных сетях / Ф.Н. Гуров. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 340 с.
4. Карпова, С.В. Маркетинг в цифровой экономике : учебник и практикум для вузов / С.В. Карпова, С.В. Мхитарян. – Москва: Юрайт, 2023. – 345 с.
5. Котлер, Ф. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, С. Сетиаван, Х. Картаджайя; перевод с английского. – Москва: Эксмо, 2021. – 320 с.
6. Халилов, Д. Маркетинг в социальных сетях / Д. Халилов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023. – 240 с.

THE USE OF SOCIAL NETWORKS IN PROMOTING EDUCATIONAL SERVICES

R.F. Bikmaeva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Promising directions for further research in the field of SMM promotion of educational services are associated with an in-depth study of the impact of personalized content on the formation of consumer behavior among applicants. In the context of the growing digital literacy of the audience, traditional mass mailings and generalized messages are losing their effectiveness. Therefore, the task for researchers is to develop methods that allow analyzing the individual preferences and behavioral patterns of potential students in order to offer them the most relevant and valuable information, thereby increasing the level of trust and loyalty.

Keywords: social networks, educational services, SMM, marketing of educational organizations, promotion, digital marketing, target audience.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ
КАК АНТИКРИЗИСНАЯ ТАКТИКА
В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ**

М.М. Бикмуллина, А.А. Ибрагимова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается управление новыми разработками как способ преодоления кризиса для российских предприятий в условиях международных ограничений. Анализируются изменения внешней обстановки, требующие отказа от привычных методов и перехода к поиску собственных решений. Показано, что при ограничении доступа к западным технологиям внутренние разработки и гибкое руководство проектами становятся необходимым условием сохранения устойчивости. Особое внимание уделяется приспособлению методов управления к созданию собственных аналогов продукции и перестройке рабочих процессов.

Ключевые слова: *управление нововведениями, руководство проектами по созданию новых продуктов, борьба с кризисом, международные ограничения, устойчивость хозяйственной деятельности, создание собственных аналогов, приспособление к новым условиям.*

Сложившаяся обстановка и давление ограничительных мер поставили перед российскими предприятиями новые задачи. Привычные способы борьбы с кризисом (урезание расходов, остановка вложений) приводят к техническому отставанию и потере рынка. Основная трудность в несоответствии между потребностью быстро отвечать на внешние удары и необходимостью думать о будущем. В условиях разрушения поставок и отказа от продажи оборудования предприятия вынуждены искать внутренние возможности, однако привычный процесс создания нового противоречит требованиям текущего момента. В связи с этим требуется определить место и особенности руководства проектами по созданию новых продуктов как средства борьбы с кризисом, позволяющего предприятиям приспособиться к работе в условиях ограничений и обеспечить долговременную устойчивость.

Основой для работы послужили научные положения об управлении новшествами и борьбе с кризисами, а также подход, рассматривающий работу предприятия в тесной связи с внешними условиями. В ходе работы применялись способы сопоставления различных стратегий управления, обобщения сведений о современных подходах к осуществлению проектов по созданию нового, а также способ выделения главных особенностей новшеств как средства борьбы с кризисом.

Когда внешняя обстановка из источника неясности превращается в источник прямой угрозы существованию дела, привычные способы управления требуют серьезной переделки. Давление ограничительных мер, охватившее денежную, техническую и транспортную области, вынуждает

российские компании искать новые пути обеспечения собственной жизнеспособности. В связи с этим управление нововведениями перестает восприниматься только как средство развития, нацеленное на далекое будущее, и начинает играть роль тактического орудия в борьбе за выживание. Руководство проектами по созданию новых продуктов в текущих условиях превращается в механизм быстрого решения острых проблем, вызванных внешними запретами [1, с. 105].

Речь идет не столько о создании прорывных технологий мирового уровня, сколько о так называемом «догоняющем» производстве, быстром создании своих аналогов нужных деталей и перестройке рабочих процессов. Суть антикризисной тактики через нововведения заключается в нацеливании проектного руководства на решение самых острых задач. Если раньше начало проекта по созданию нового было следствием изучения рынка или стратегии выделения среди соперников, то сегодня движущей силой выступает жесткая необходимость заменить ушедший продукт или технологию. Например, для завода, столкнувшегося с остановкой поставок зарубежных частей, проектом по созданию нового может стать не разработка совершенно иного изделия, а ускоренное создание собственного заменителя важнейшей детали или поиск другого технического решения с использованием доступных материалов [4, с. 326]. Руководство таким проектом требует высокой степени приспособляемости, а точнее сокращения лишних согласований, применения способов быстрого создания образцов и одновременного ведения работ, когда этапы разработки и проверки накладываются друг на друга, чтобы уменьшить время простоя производства.

Использование приспособляемых способов управления, таких как гибкие подходы, в кризисных проектах по созданию нового приобретает особую ценность. В условиях нестабильности невозможно жестко наметить результат на год вперед. Гораздо эффективнее работают короткие отрезки, в конце каждого из которых заказчик (внутренний или внешний) получает работающий продукт или его образец [3, с. 654-655]. Такой подход позволяет быстро проверять предположения, исправлять задание по ходу дела и быстро отвечать на изменения рынка или появление новых ограничений. Яркий пример из российской действительности последних лет – быстрое развитие собственных программ, когда компании не ждали создания идеального софта, а выпускали минимально работающие изделия, которые закрывали основные потребности дела, а затем дорабатывали их, опираясь на отклики пользователей, потерявших доступ к зарубежным вариантам [5, с. 239]. Важнейшей стороной руководства проектами по созданию новых продуктов как средства борьбы с кризисом становится пересмотр подходов к обеспечению ресурсами и управлению возможными трудностями.

В условиях нехватки средств выбирают проекты с короткой окупаемостью: либо снижение затрат, либо быстрая выручка [2, с. 878]. Риски смещаются на техническую зависимость, предприятия идут на них, иначе остановка. Новшества требуют вовлечения всех работников [1, с. 106]. Создаются функциональные команды для нестандартных решений: инженеры предлага-

гают иные материалы, снабженцы ищут новых поставщиков. Это позволяет выйти из кризиса с обновленным оснащением. Руководство проектами становится тактикой выживания, где нововведения – «пожарная команда».

Управление проектами выступает действенным средством борьбы с кризисом. Оно позволяет решать проблемы через создание аналогов и перестройку работы. Гибкие способы управления обеспечивают скорость приспособления и уменьшают потери времени. Направленность на краткосрочные задачи способствует поддержанию денежной устойчивости. Накопленный опыт формирует приспособляемость и меньшую зависимость от зарубежных поставок, что является основой для устойчивого движения. Управление нововведениями становится сердцевинной антикризисной стратегией.

Список использованных источников

1. Агарков, А.П. Управление инновационной деятельностью: учебник для использования в образовательном процессе образовательных организаций, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки «Менеджмент», «Инноватика» (уровень бакалавриата) / А.П. Агарков, Р.С. Голов. – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – С. 105-107.

2. Дубровский, Н.А. Роль управления в достижении устойчивого развития и проблематика внедрения устойчивого развития в методики управления инновационными проектами / Н.А. Дубровский // Научный аспект. – 2024. – Т. 7, № 6. – С. 877-881.

3. Стефаненко, М.Н. Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития: сборник научных трудов / ответственный редактор М.Н. Стефаненко. Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 653-656.

4. Цивилева, А.Е. Стратегическое управление развитием предприятий угольной промышленности России в кризисный и посткризисный периоды / А.Е. Цивилева; научное редактирование В.Л. Квинт. – Москва; Санкт-Петербург: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2025. – С. 324-327

5. Якубовский, М.А. Управление инновационными проектами в сравнении с классическим управлением проектами / М.А. Якубовский, Н.К. Писарев, Н.Г. Демочкин // Экономические и социальные проблемы регионального развития в современных условиях: сборник научных трудов 2-й Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2026. – С. 238-241.

MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS AS AN ANTI-CRISIS TACTIC IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL ECONOMIC SANCTIONS

M.M. Bikmullina, A.A. Ibragimova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the management of new developments as a way to overcome the crisis for Russian enterprises under international restrictions. Changes in the external

environment are analyzed, requiring the rejection of habitual methods and the transition to finding one's own solutions. It is shown that when access to Western technologies is limited, internal developments and flexible project management become a necessary condition for maintaining sustainability. Special attention is paid to adapting management methods to the creation of domestic product analogues and the restructuring of work processes.

Keywords: innovation management, management of new product development projects, crisis management, international restrictions, economic sustainability, import substitution, adaptation to new conditions.

УДК 338.32:343.8

ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ШВЕЙНЫХ УЧАСТКАХ УЧРЕЖДЕНИЙ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Ю.В. Бовкунова, А.Н. Афанасьев

*Академия ФСИН России,
г. Рязань, Россия*

В данной статье рассмотрены вопросы эффективного использования производственных мощностей и трудовых ресурсов в учреждениях уголовно-исполнительной системы. Акцентировано внимание на системе органов государственной власти субъектов Российской Федерации.

Ключевые слова: уголовно-исполнительная система, экономическая эффективность, швейное производство.

Экономическая эффективность предприятия как категория экономики – это многогранный и сложный термин, который не имеет единого понятия.

Ряд авторов, изучающих экономику, а также создавшие труды по экономическому анализу включают различные элементы в определение «эффективность».

Сравним их для выделения общих составляющих:

Автор(ы)	Показатели эффективности
А.Д. Шеремет Е.В. Негашев	Оценка проводится на основе пятифакторной модели рентабельности активов.
Н. В. Войтоловский	Критерием для комплексной оценки служит коэффициент устойчивости экономического роста.
Э.И. Крылов	4 группы показателей: 1. Обобщающие аналитические показатели экономической эффективности производства. 2. Показатели повышения эффективности использования живого труда.
	3. Показатели повышения Эффективности использования затрат на амортизацию основных производственных фондов.

	4. Показатели повышения эффективности использования материальных ресурсов
Н.В. Парушина	Эффективность(Е) определяется как совокупность эффектов (результатов)(Y) по отношению к затраченным средствам(X) математически выражается следующей формулой: $E = f(x) = \frac{Y_1 + Y_2 + \dots + Y_n}{X}$

Итак, изучив ряд определений и объединив общие аспекты можно сформировать следующее определение:

Эффективность производства – это соотношение результатов хозяйственной деятельности предприятия и затрат (трудовых ресурсов и материальных затрат).

Так для оценки эффективности необходимо найти такие показатели, как рентабельность, производительность труда, фондоемкость, фондоотдача, материалоемкость.

Шаталин С.С., Петраков Н.Я., Львов Д.С. в качестве повышения эффективности рассматривают разницу между результатами и затратами производства. В качестве результата является стоимость продукции, а затратами – себестоимость. Увеличение разницы между ними означает увеличение дохода, отражающее рост эффективности производства.

Сергеев И.В. видит возможность в улучшении эффективности производства зависимость, где, несмотря на сокращение объема реализации продукции, качество продукции растет более быстрыми темпами, чем темпы снижения объема ее выпуска и реализации, но это труднореализуемо по ряду причин.

В основе для повышения эффективности производства стоят следующие направления, которые содержат ряд мероприятий по различным аспектам:

1. Мероприятия по улучшению использования трудовых ресурсов:
 - Своевременное обучение;
 - Грамотное разделение труда в зависимости от квалификации;
 - Контроль за полной загрузкой оборудования;
 - Сокращение потерь рабочего времени;
 - Усовершенствование среднего уровня квалификации рабочих;
 - Сокращение длительности производственного цикла, то есть экономия времени за счет уменьшения трудоемкости части операций.
2. Мероприятия по улучшению использования парка основного технологического оборудования:
 - Сокращение простоев специализированного швейного оборудования (закрепочные, пуговичные, петельные машины). Здесь необходимо увеличивать коэффициент загрузки. Данные направления увеличат объем производства.

– Повышение уровня использования технических возможностей оборудования. Увеличивая производительность за счет установки оборудования с дополнительными функциями, такими как обрезка нитей, остановка иглы в заданном положении, изготовление закрепки в начале и конце строчки, а также машин-полуавтоматов, за счет снижения трудоемкости получается резерв времени и как следствие, увеличивается мощность потока, что приводит к увеличению финансового результата.

– Обновление и модернизация парка технологического оборудования. Замена позволяет уменьшить риск возможных поломок швейного оборудования.

3. Улучшение использования оборотных средств:

– Сокращение длительности производственного цикла изготовления швейных изделий с момента получения материалов и фурнитуры до сдачи готовой продукции увеличивает эффективность использования оборотных средств.

– Грамотная работа отдела маркетинга и диспетчерской службы по отслеживанию материала и кроя расчетным способом должна производиться своевременно.

– Обновление парка оборудования и косметический ремонт производственных участков за счет привлечения средств заказчика позволит увеличить экономическую эффективность функционирования производственного подразделения учреждения УИС.

Подводя итог, следует отметить, что проведение экспресс-анализа на всех этапах производственной деятельности позволит руководству производственных подразделений УИС принимать комплексные решения по улучшению эффективности швейных участков учреждений.

Список использованных источников

1. Войтоловский, Н.В. Экономический анализ: учебник для вузов / Н.В. Войтоловский – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 616 с.
2. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для вузов / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 511 с.
3. Экономический анализ: учебное пособие / Н.В. Парушина, В.Е. Губин, И.В. Бутенко [и др.]; под ред. Н. В. Парушиной. – Москва: КноРус, 2022. – 299 с.

IMPROVING ECONOMIC EFFICIENCY IN THE SEAMING FACILITIES OF CRIMINAL EXECUTION SYSTEM INSTITUTIONS

Yu.V. Bovkunova, A.N. Afanasyev

*Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia,
Ryazan, Russia*

This article discusses the issues of effective use of production capacities and labor resources in the institutions of the criminal execution system. Attention is focused on the system of state authorities of the constituent entities of the Russian Federation.

Keywords: *penal system, economic efficiency, and garment production.*

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ РЕЗЕРВНОГО КОПИРОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТА БИЗНЕСА

И.Д. Богачев, А.А. Ковалев, М.А. Роголёва¹

Государственный университет управления,
г. Москва, Россия

В статье рассматриваются современные тенденции развития технологий резервного копирования данных и их трансформация из вспомогательных ИТ-решений в полноценный бизнес-инструмент. Проанализированы ключевые факторы, влияющие на формирование стратегий защиты информации, обеспечение устойчивости организаций и поддержание непрерывности бизнес-процессов. Результаты исследования могут быть использованы при разработке управленческих решений в сфере цифровой трансформации и информационной безопасности.

Ключевые слова: ИТ-решения, резервное копирование данных, устойчивое развитие бизнеса, кибербезопасность, облачные технологии.

Современный этап развития информационных технологий характеризуется качественным изменением роли данных в деятельности организаций. Информация перестала быть вспомогательным ресурсом и превратилась в ключевой актив, определяющий конкурентоспособность и саму возможность функционирования бизнеса. В этих условиях технологии резервного копирования, традиционно воспринимавшиеся как рутинный элемент ИТ-поддержки, приобретают стратегическое значение. В настоящее время резервное копирование тесно переплетается с задачами кибербезопасности, обеспечения непрерывности бизнеса и управления рисками.

Актуальность темы исследования обусловлена несколькими взаимосвязанными факторами. Прежде всего, это беспрецедентный рост объемов цифровых данных. Цифровая трансформация охватила практически все сферы экономики, и сегодня даже компании из традиционных отраслей генерируют и обрабатывают огромные массивы информации. Потеря этих данных (базы данных клиентов, конструкторская документация или операционная отчетность) способна не только привести к прямым финансовым убыткам, но и полностью парализовать деятельность организации. К этому добавляется эволюция угроз. Кибератаки с использованием программ-вымогателей стали одним из главных рисков для бизнеса по всему миру. Злоумышленники больше не ограничиваются шифрованием продуктивных систем; их основной целью все чаще становятся именно резервные копии. Таким образом, требуются принципиально иные подходы к построению системы резервного копирования.

¹ Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. С.А. Силина.

Для бизнеса понятие устойчивого развития выходит за рамки экологической и социальной ответственности. Устойчивость означает способность сохранять операционную модель, выполнять договорные обязательства и адаптироваться к изменениям внешней среды. В эпоху цифровизации эта способность напрямую зависит от того, насколько надёжно защищены данные.

С позиции стратегического управления можно отметить, что с точки зрения управления в современной цифровой среде и цифровизации экономики, информация фактически превращается в один из ключевых активов компании. Потеря данных, их повреждение или длительная недоступность способны привести не только к прямым финансовым убыткам, но и к утрате доверия со стороны клиентов, партнёров и регуляторов. По этой причине вопросы защиты данных и обеспечения возможности их оперативного восстановления выходят за рамки исключительно технических задач.

Современные исследования в области управления данными указывают на то, что в рамках цифровой экономики в течение последних лет технологии резервного копирования рассматривались как второстепенный элемент ИТ-инфраструктуры, предназначенный в первую очередь для предотвращения потери информации вследствие аппаратных сбоев. Однако современные условия ведения бизнеса требуют принципиально иного подхода. Бэкап всё чаще рассматривается как стратегический инструмент управления рисками и обеспечения непрерывности деятельности организаций [1].

По данным аналитических агентств, среднегодовые темпы роста этого сегмента составляют около 20%. В денежном выражении объем рынка уже превысил 8 млрд рублей и продолжает увеличиваться. Но более показательны структурные изменения. Доля отечественного программного обеспечения на рынке резервного копирования выросла с менее чем 20% до более чем 60% всего за несколько лет. Это отражает глубокую трансформацию спроса и предложения. Компании, ранее использовавшие зарубежные продукты, активно ищут и внедряют российские аналоги [2; 3].

Выделяются такие основные методы резервного копирования, как полное, инкрементальное, дифференциальное, обратное инкрементальное и синтетическое резервное копирование. Каждый из методов имеет определенные преимущества (скорость создания копии, экономия места, быстрая восстановления), но не является универсальным. Для эффективной защиты необходимо комбинировать и автоматизировать эти подходы [7].

Автоматизация позволяет минимизировать влияние человеческого фактора. Определены 4 звена, которые нуждаются в автоматизации из-за частых сбоев: составление расписания, контроль выполнения заданий, верификация целостности копий и тестирование восстановления. Автоматизация переводит резервное копирование в управляемый и измеримый процесс, встроенный в систему операционного управления организацией. Современные решения строятся на основе централизованного управления, которое объединяет под единым интерфейсом работу с фи-

зическими серверами, виртуальными машинами, базами данных, конечными устройствами и объектами облачной инфраструктуры. Применение технологий дедупликации и сжатия данных позволяет сократить требуемые объёмы хранилищ и уменьшить временные затраты на создание резервных копий [4].

Связующим звеном между ИТ-процессами и бизнес-задачами являются два параметра: целевая точка восстановления (RPO), которая определяет максимально допустимый объем потери данных (интервал времени между последней копией и моментом сбоя), и целевое время восстановления (RTO), которое устанавливает максимальную продолжительность обслуживания время простоя. Комплексный подход, при котором резервное копирование, отработка отказа и планирование непрерывности работают сообща, сводя к минимуму время простоя критически важных служб [5].

Опыт внедрения информационных систем свидетельствует о том, что среди ключевых тенденций развития технологий резервного копирования является переход от традиционных локальных решений к гибридным и облачным архитектурам. Использование облачных сервисов позволяет компаниям повысить гибкость управления ресурсами хранения, сократить капитальные затраты и обеспечить масштабируемость ИТ-инфраструктуры в соответствии с текущими потребностями бизнеса [6].

Эволюция российских систем резервного копирования идет по пути создания комплексных платформ. Ранние продукты часто представляли собой отдельные инструменты, решающие узкую задачу создания копий. Современные разработки все чаще позиционируются как средства обеспечения киберустойчивости, интегрирующие функции резервного копирования, аварийного восстановления, антивирусной проверки и анализа целостности данных. На рынке наблюдается консолидация: вокруг ведущих разработчиков формируются партнерские экосистемы, включающие производителей аппаратного обеспечения, системных интеграторов и сервис-провайдеров [8].

Таким образом, система резервного копирования – это инструмент стратегического управления, направленный на гарантированное восстановление бизнес-процессов. Научной новизной такого подхода является объединение технических, управленческих и бизнес-параметров в единую систему защиты данных. Проведенное исследование доказывает спрос на переход от локальных решений к гибридным и облачным платформам.

Список использованных источников

1. Российский рынок информационной безопасности: тенденции и перспективы [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.cnews.ru/reviews/informatsionnaya_bezopasnost_2025 (дата обращения: 21.03.2026).
2. Как построить высокопроизводительное отказоустойчивое хранилище на недорогих компонентах [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.itweek.ru/infrastructure/article/detail.php?ID=232154> (дата обращения: 21.03.2026).

3. Александр Шукевич, Хайстекс: Наличие бэкапа – еще не гарантия безопасности [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Александр_Шукевич,_Хайстекс:_Путать_наличие_бэкапа_с_готовностью_к_восстановлению_—_фундаментальная_ошибка (дата обращения: 21.03.2026).

4. Какорина О.А., Юрцев А.Н. Применение методов резервного копирования для безопасности систем электронного документооборота // НБИ технологии. – 2024. – Т. 18, № 1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodov-rezervnogo-kopirovaniya-dlya-bezopasnosti-sistem-elektronnogo-dokumentooborota/viewer> (дата обращения: 21.03.2026).

5. Метрики Cloud DR: пояснения RTO и RPO компонентах [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.serverion.com/ru/uncategorized/cloud-dr-metrics-rto-and-rpo-explained/> (дата обращения: 21.03.2026).

6. Лучшие облачные решения для бизнеса в 2025-2026 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cloud.vk.com/blog/luchshie-oblachnie-resheniya-dlya-biznesa-v-2025-2026/> (дата обращения: 21.03.2026).

7. Чумбуридзе Я.А. Основные методы резервного копирования для обеспечения безопасности информации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 3-2 (78). – С. 57–60 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-metody-rezervnogo-kopirovaniya-dlya-obespecheniya-bezopasnosti-informatsii/viewer> (дата обращения: 21.03.2026).

8. «Киберпротект» и «Мобиус Технологии» представили результаты партнерства [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/XTM2IHSr8q/kiberprotekt-i-mobius-tehnologii-predstavili-rezultaty-partnerstva/> (дата обращения: 21.03.2026).

MAIN DIRECTIONS OF BACKUP TECHNOLOGY DEVELOPMENT AS A BUSINESS TOOL

I.D. Bogachev, A.A. Kovalev, M.A. Rogalyova¹

*State University of Management,
Moscow, Russia*

The article examines current trends in the development of data backup technologies and their transformation from auxiliary IT solutions into a full-fledged business tool. The key factors influencing the formation of information protection strategies, ensuring the sustainability of organizations, and maintaining the continuity of business processes are analyzed. The research results can be used in the development of management decisions in the field of digital transformation and information security.

Keywords: *IT solutions, data backup, sustainable business development, cybersecurity, and cloud technologies.*

¹ Scientific Supervisor: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor S.A. Silina.

СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ УСЛОВНО БЕСПЛАТНОГО ТРАФИКА В ЦИФРОВОМ МАРКЕТИНГЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАНАЛОВ

А.В. Божко¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются стратегии привлечения условно бесплатного трафика в цифровом маркетинге и проводится сравнительный анализ эффективности основных каналов его получения. Актуальность темы обусловлена ростом стоимости платного привлечения аудитории, усилением конкуренции за внимание пользователей и повышением значимости долгосрочных маркетинговых активов компании, к которым относятся сайт, контентная база, база подписчиков, брендовый спрос, репутационный капитал и пользовательские рекомендации. Цель исследования состоит в систематизации каналов условно бесплатного трафика, определении критериев оценки их эффективности и выявлении наиболее результативных сочетаний каналов в зависимости от задач бизнеса.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, условно бесплатный трафик, SEO, контент-маркетинг, органический охват.

Цифровой маркетинг в современных условиях развивается в направлении возрастающей конкуренции за пользовательское внимание, усложнения платформенных алгоритмов и постоянного роста стоимости платного трафика. Для бизнеса это означает необходимость не только оперативного обеспечения лидогенерации, но и формирования устойчивой системы привлечения аудитории, способной работать на протяжении длительного периода без постоянного увеличения рекламного бюджета. В этой связи особое значение приобретают каналы условно бесплатного трафика.

Под условно бесплатным трафиком целесообразно понимать поток пользователей, привлекаемых без прямой оплаты за каждый клик, показ или конверсию, но при наличии затрат на создание контента, поисковую оптимизацию, управление сообществами, маркетинговую аналитику, CRM-инфраструктуру и труд специалистов. Иными словами, отсутствие медиазакупки не означает отсутствия расходов. Экономическая природа такого трафика состоит в трансформации текущих организационных и интеллектуальных ресурсов в будущий поток обращений, заявок и продаж.

Актуальность исследования определяется несколькими факторами. Во-первых, происходит удорожание платного продвижения и снижение предсказуемости аукционных рекламных моделей. Во-вторых, компании стремятся уменьшить зависимость от внешних рекламных платформ за

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

счет развития собственных активов. В-третьих, в цифровой среде усиливается роль экспертного контента, поискового спроса, рекомендаций, пользовательских отзывов и лояльных сообществ как источников доверия и конверсии [1; 6; 7].

Цель статьи заключается в сравнительном анализе эффективности каналов условно бесплатного трафика в цифровом маркетинге. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: уточняется содержание понятия условно бесплатного трафика; систематизируются основные каналы его привлечения; определяются критерии оценки эффективности; выявляются сильные и слабые стороны каждого канала; формулируются практические выводы о рациональном сочетании инструментов в рамках маркетинговой стратегии.

Объектом исследования выступает система цифрового продвижения компании. Предметом исследования являются каналы условно бесплатного трафика и их сравнительная эффективность. Методологическую основу составляют сравнительный анализ, синтез научных подходов, логическое обобщение и интерпретация данных, представленных в научной и прикладной литературе по цифровому маркетингу [1–5].

Для локального бизнеса особую роль играет локальное SEO, включающее оптимизацию карточек в картах и справочниках, сбор отзывов, единообразие контактных данных и работу с геозапросами. В этой ситуации поисковая оптимизация тесно переплетается с управлением цифровой репутацией.

Контент-маркетинг представляет собой системное создание и распространение полезного, экспертного и релевантного контента для привлечения и удержания целевой аудитории [4; 13]. Его задача состоит не только в увеличении посещаемости, но и в формировании доверия, экспертного статуса компании, снижении барьеров перед покупкой и поддержке всех этапов воронки.

Контент-маркетинг генерирует условно бесплатный трафик несколькими путями. Во-первых, качественные материалы индексируются поисковыми системами и привлекают органический трафик. Во-вторых, контент распространяется через социальные сети, отраслевые сообщества, рассылки и экспертные подборки. В-третьих, сильный контент способствует получению естественных ссылок и упоминаний бренда. Наконец, контент поддерживает прогрев аудитории и повторные визиты.

Наибольшую эффективность контент-маркетинг показывает в B2B-сегменте, в сферах со сложным продуктом, длительным циклом сделки и высокой ценой ошибки клиента. В таких условиях пользователь нуждается в доказательной информации, кейсах, сравнениях, обзорах, аналитике и практических рекомендациях. В B2C контент-маркетинг также эффективен, но часто требует большей эмоциональной составляющей и адаптации к короткому циклу внимания.

Органическое присутствие в социальных сетях и цифровых сообществах является одним из самых доступных способов получения охвата на

ранних этапах развития бренда. Публикации, экспертные комментарии, короткие видеоформаты, дискуссионные посты, пользовательские истории и работа с комьюнити способны обеспечить заметный поток трафика при сравнительно невысоких прямых расходах.

К условно бесплатным каналам также относится размещение экспертных материалов на внешних площадках, участие в подкастах, отраслевых медиа, профессиональных сообществах, совместных вебинарах и контентных коллаборациях. В этих случаях компания получает аудиторию партнера, не оплачивая каждый переход напрямую. В экономическом смысле затраты здесь приходится на подготовку контента, переговоры, развитие экспертного статуса и качество публичной коммуникации.

Одним из распространенных управленческих заблуждений является трактовка условно бесплатного трафика как полностью бесплатного ресурса. Такая позиция методологически неверна. Любой канал требует затрат, которые могут быть прямыми и косвенными. К прямым относятся расходы на специалистов, редактуру, дизайн, аналитические сервисы, CRM-инфраструктуру и техническую поддержку. К косвенным относятся управленческое время, стоимость гипотез, затраты на обучение команды и время выхода на стабильный результат.

С экономической точки зрения условно бесплатный трафик следует оценивать через совокупность показателей, включающих стоимость привлечения клиента, конверсию воронки, долю повторных продаж, глубину взаимодействия, вклад в брендовый спрос и срок окупаемости маркетингового актива. Например, статья, опубликованная сегодня, может не дать мгновенного эффекта, но через несколько месяцев начать привлекать стабильный поток целевых пользователей. В этом случае фактическая стоимость одного привлеченного клиента снижается по мере накопления посещений и конверсий.

Именно поэтому в стратегическом маркетинге более корректно говорить не о бесплатном трафике, а о трафике с отложенной монетизацией и накопительным эффектом. Данная трактовка позволяет избегать завышенных ожиданий и строить систему оценки, адекватную реальным управленческим задачам.

Основной практический вывод состоит в том, что максимальная эффективность достигается не за счет выбора единственного канала, а благодаря их стратегически согласованной комбинации. Условно бесплатный трафик наиболее результативен тогда, когда SEO обеспечивает присутствие в сформированном спросе, контент формирует экспертность и охват, социальные медиа создают первичное внимание, email удерживает и прогревает аудиторию, а отзывы и рекомендации усиливают доверие на этапе принятия решения. Такая модель позволяет снижать удельную стоимость привлечения, повышать устойчивость маркетинговой системы и обеспечивать более высокий уровень независимости бизнеса в цифровой среде.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. – Harlow: Pearson, 2022.
2. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 3rd ed. – London: KoganPage, 2022.
3. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. 5th ed. – London: Kogan Page, 2020.
4. Holliman G., Rowley J. Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice // Journal of Research in Interactive Marketing. – 2014. – Vol. 8. No. 4. – P. 269–293.
5. Järvinen J., Karjaluo H. The use of Web analytics for digital marketing performance measurement // Industrial Marketing Management. – 2015. – Vol. 50. – P. 117–127.
6. Leeflang P.S.H., Verhoef P.C., Dahlström P., Freundt T. Challenges and solutions for marketing in a digital era // European Management Journal. – 2014. – Vol. 32. No. 1. – P. 1–12.
7. Stephen A.T. The role of digital and social media marketing in consumer behavior // Current Opinion in Psychology. – 2016. – Vol. 10. – P. 17–21.
8. Tiago M.T.P.M.B., Veríssimo J.M.C. Digital marketing and social media: Why bother // Business Horizons. – 2014. – Vol. 57. No. 6. – P. 703–708.
9. Kumar V., Bezawada R., Rishika R., Janakiraman R., Kannan P.K. From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior // Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 80. No. 1. – P. 7–25.
10. Stephen A.T., Galak J. The effects of traditional and social earned media on sales: A study of a microlending marketplace // Journal of Marketing Research. – 2012. – Vol. 49. No. 5. – P. 624–639.

STRATEGIES FOR ATTRACTING SHAREWARE TRAFFIC IN DIGITAL MARKETING: A COMPARATIVE ANALYSIS OF CHANNEL EFFECTIVENESS

A.V. Bozhko¹

*Kazan State Power Engineering university,
Kazan, Russia*

The article discusses strategies for attracting shareware traffic in digital marketing and provides a comparative analysis of the effectiveness of the main channels for obtaining it. The relevance of the topic is due to the increasing cost of paid audience engagement, increased competition for user attention, and increased importance of the company's long-term marketing assets, which include the website, content base, subscriber base, brand demand, reputation capital, and user recommendations. The purpose of the study is to systematize shareware traffic channels, determine criteria for evaluating their effectiveness, and identify the most effective channel combinations depending on business objectives.

Keywords: computer marketing, basic paid fuck, SEO, content marketing, organic reach.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ПОДПИСКА – МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

М.А. Борисова, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается подписка как современная маркетинговая стратегия, трансформирующая разовые продажи в долгосрочные отношения с потребителями. Анализируется эволюция подписочных моделей от традиционных медиа до цифровых сервисов и их текущее влияние на мировую экономику, прогнозируемый объем которой к 2025 году достигнет 1,5 трлн долларов. Подробно описаны основные типы подписок: сервисные, членские, SaaS, коробочные, контентные и с оплатой по факту использования. Выделены ключевые преимущества для бизнеса (предсказуемый доход, повышение лояльности, персонализация) и основные вызовы (высокий уровень оттока, «усталость от подписок», необходимость постоянных инноваций). Особое внимание уделяется метрикам эффективности (MRR, ARR, CLV, Churn Rate, NPS) и стратегиям удержания клиентов. На примерах успешных компаний (Adobe, Dollar Shave Club, Netflix) показаны факторы роста.

Ключевые слова: подписка, маркетинговая стратегия, удержание клиентов, бизнес-модель, SaaS, регулярный доход.

В современном мире бизнес-модель подписки перестала быть просто способом оплаты и превратилась в мощный маркетинговый инструмент, фундаментально меняющий взаимоотношения между компаниями и потребителями. Эта стратегия, при которой клиенты вносят регулярную плату за постоянный доступ к продукту или услуге, трансформирует разовые транзакции в непрерывные, долгосрочные отношения. По состоянию на 2023 год около 75% компаний, работающих напрямую с потребителями, уже внедрили или планируют внедрить эту модель.

Современный рынок предлагает множество форматов подписки, каждый из которых решает конкретные задачи и удовлетворяет разные потребности клиентов. Подписки на услуги превращают разовые профессиональные консультации в постоянное сотрудничество. Клиенты платят фиксированную абонентскую плату за регулярную поддержку, будь то услуги цифрового маркетинга или IT-аутсорсинг. Членские подписки, такие как абонементы в фитнес-клубы или доступ к закрытым онлайн-сообществам, делают ставку на эксклюзивность и чувство принадлежности, что значительно повышает лояльность.

Особого внимания заслуживает модель Software as a Service (SaaS). Она произвела революцию в индустрии ПО, избавив пользователей от необходимости покупать дорогие лицензии и забот об обновлениях. Теперь, как в случае с Microsoft 365 или Adobe Creative Cloud, пользователи всегда имеют доступ к актуальным функциям за регулярную плату. Контентные

подписки, ярким примером которых является Netflix, изменили способ потребления медиа, предоставив доступ к огромным библиотекам фильмов и музыки за небольшую ежемесячную плату. Наконец, подписки с оплатой по факту использования (например, облачные хранилища) предлагают максимальную гибкость, позволяя клиентам платить только за реально потребленные ресурсы [1].

Внедрение подписки дает бизнесу ряд неоспоримых стратегических преимуществ. Прежде всего, это предсказуемый поток доходов. Регулярные платежи обеспечивают финансовую стабильность, позволяя компаниям точнее планировать развитие и инвестиции в долгосрочной перспективе. Далее, модель сама по себе стимулирует повышение уровня удержания клиентов. Удержать существующего клиента в 5-25 раз дешевле, чем привлечь нового, а лояльные подписчики со временем становятся «адвокатами бренда», распространяя положительные отзывы.

Подписка открывает широкие возможности для персонализации. Накопленные данные о поведении пользователей позволяют компаниям создавать индивидуальные предложения, давать точные рекомендации и выстраивать более глубокую эмоциональную связь с каждым клиентом. Это, в свою очередь, ведет к росту удовлетворенности. Кроме того, отказ от разовых транзакций в пользу регулярных упрощает операционные процессы и открывает путь для гибкой адаптации: клиенты могут легко менять тарифы или набор услуг под свои текущие нужды [2].

Однако путь к успеху в этой модели усеян серьезными вызовами. Главный из них – высокий уровень оттока (churn rate). Клиенты могут уходить из-за потери интереса, финансовых трудностей или появления более привлекательных альтернатив. С этим тесно связано явление «усталости от подписок» (subscription fatigue), когда потребитель, перегруженный количеством ежемесячных платежей, начинает массово от них отказываться. Чтобы противостоять этому, компаниям необходимо тщательно продумывать стратегии ценообразования, фокусируясь на воспринимаемой ценности продукта для клиента, а не только на конкурентной среде. Наконец, в условиях жесткой конкуренции требуется постоянные инновации. Сервис должен непрерывно развиваться, добавляя новые функции и улучшая пользовательский опыт, чтобы удерживать внимание аудитории [3].

Для управления подписочным бизнесом критически важно отслеживать правильные метрики. Финансовые показатели, такие как Ежемесячный (MRR) и Годовой (ARR) регулярный доход, показывают стабильность денежного потока, а Коэффициент оттока сигнализирует о проблемах с удержанием. Пожизненная ценность клиента (CLV) помогает понять, какую прибыль приносит один подписчик за все время сотрудничества. Не менее важны и «мягкие» метрики: Индекс потребительской лояльности (NPS) и Показатель удовлетворенности (CSAT) позволяют оценить настроения аудитории и вовремя скорректировать стратегию.

Успешные компании используют эти данные не просто для отчетов, а для создания эффективных стратегий удержания. Ключевую роль играет

процесс адаптации (onboarding) новых пользователей: интерактивные руководства и персонализированные настройки помогают новичку быстрее осознать ценность продукта и привыкнуть к нему. Важно формировать сообщество вокруг бренда, где клиенты могут общаться и обмениваться опытом, а также внедрять программы лояльности с многоуровневыми наградами. Высокий стандарт поддержки клиентов и постоянное взаимодействие через персонализированные коммуникации, особенно в первые месяцы после оформления подписки, помогают укрепить связь и предотвратить досрочный отказ [1].

Истории компаний, построивших свой успех на подписке, подтверждают эффективность описанных принципов. Adobe, перейдя в 2012 году на модель Creative Cloud, столкнулась с волной недовольства, но в итоге не только стабилизировала доход, но и выросла с 1,8 млн подписчиков в 2013 году до более чем 22 млн к 2020-му, а ее акции взлетели в цене. Dollar Shave Club перевернул рынок бритв, сделав ставку на удобство доставки, низкие цены и вирусный, запоминающийся маркетинг с юмором.

Экономика подписки продолжит свое развитие под влиянием нескольких ключевых трендов. Технологии ИИ и машинного обучения выведут персонализацию на новый уровень, предугадывая желания клиентов. Дополненная и виртуальная реальность могут создать принципиально новые иммерсивные форматы взаимодействия. Потребители, в свою очередь, становятся более осознанными и ценностно-ориентированными, отдавая предпочтение брендам с этичными и устойчивыми принципами ведения бизнеса [3].

Главным полем конкурентной борьбы станет качество клиентского опыта (Customer Experience, CX). Компании, которые смогут обеспечить бесшовный, проактивный и персонализированный сервис на всех этапах от первого знакомства до ежедневного использования получают решающее преимущество. Для масштабирования такого подхода потребуются инновационные платформы управления подписками, автоматизирующие выставление счетов и взаимодействие с клиентами.

Подписка как маркетинговая стратегия – это не просто способ получения стабильного дохода. Это философия ведения бизнеса, ставящая во главу угла долгосрочные отношения с клиентом, его удержание и постоянное удовлетворение его растущих потребностей. В эпоху перехода от владения к доступу именно этот подход становится главным источником устойчивого конкурентного преимущества и долгосрочного роста.

Список использованных источников

1. Алексеева, И.К. Ключевые вопросы разработки и реализации маркетинговой стратегии банка / И.К. Алексеева, А.Д. Картошкин // Вестник евразийской науки. – 2021. – Т. 13, № 6.
2. Инструментарий адаптации системы маркетинговых коммуникаций предприятия к требованиям рынка / Л.И. Губарева, Н.В. Пьянова, Е.В. Петрухина, О.Г. Лысак // Вестник ОрелГИЭТ. – 2021. – № 4(58). – С. 32-39.

3. Кандричина, И.Н. Сущность и характеристики научно обоснованного маркетинга / И.Н. Кандричина, М.Н. Дешковец // Инженерная экономика: Материалы международной научно-технической конференции, Минск, 27–28 ноября 2024 года. – Минск: Белорусский национальный технический университет, 2024. – С. 1071-1077.

SUBSCRIPTION – A MARKETING STRATEGY FOR BUSINESS TRANSFORMATION

M.A. Borisova, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses subscription as a modern marketing strategy that transforms one-time sales into long-term relationships with consumers. It analyzes the evolution of subscription models from traditional media to digital services and their current impact on the global economy, which is projected to reach \$1.5 trillion by 2025. The article provides a detailed description of the main types of subscriptions: service subscriptions, membership subscriptions, SaaS subscriptions, boxed subscriptions, content subscriptions, and usage-based subscriptions. The key business benefits (predictable revenue, increased loyalty, and personalization) and main challenges (high churn rates, subscription fatigue, and the need for constant innovation) are highlighted. Special attention is given to performance metrics (MRR, ARR, CLV, Churn Rate, and NPS) and customer retention strategies. The growth factors of successful companies (Adobe, Dollar Shave Club, and Netflix) are demonstrated.

Keywords: *subscription, marketing strategy, customer retention, business model, SaaS, and recurring revenue.*

УДК 316.46

ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРСТВА НА СПЛОЧЕНИЕ КОЛЛЕКТИВА В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЕ

А.В. Бражникова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В данной работе проанализированы комплексный анализ механизмов влияния трансформационного и транзакционного стилей лидерства на формирование сплоченности коллективов. Особое внимание уделяется сравнительной оценке их эффективности в условиях разнородных организационных контекстов. На основе эмпирических данных разрабатываются практические рекомендации по оптимизации управленческих подходов для усиления командной синергии. Ре-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

зультаты исследования призваны стать основой для разработки адаптивных моделей лидерства.

Ключевые слова: лидерство, развитие бизнеса, менеджер, коллектив, лидер, практические навыки лидера.

Классические теории лидерства, включая поведенческие и ситуационные подходы, выявляют основные механизмы влияния руководителя на групповые процессы. Поведенческие модели акцентируют внимание на конкретных формах руководящего поведения и их связи с эффективностью работы группы, тогда как ситуационные теории подчёркивают значимость контекста при выборе стиля руководства. Эти подходы формируют методологическую базу для понимания механизмов установления норм, распределения ролей и регулирования коммуникации внутри коллектива.

Теоретический анализ выявляет три ключевых фактора влияния лидерства на сплоченность коллектива: коммуникативные стратегии, распределение ролей и формирование общей цели. Эффективные коммуникативные практики лидера создают атмосферу открытости, способствуя установлению доверительных отношений между членами группы. Рациональное распределение функциональных ролей с учетом компетенций сотрудников минимизирует конфликты и повышает взаимодополняемость. Формирование ясной и разделяемой всеми участниками цели выступает объединяющим вектором, направляющим коллективные усилия на достижение общих организационных результатов.

Трансформационное лидерство способствует формированию общих целей через вдохновляющее видение, которое лидер транслирует коллективу. Это видение создаёт смысловую рамку для совместной деятельности, объединяя индивидуальные устремления сотрудников вокруг единой миссии. Эмоциональная вовлечённость членов команды усиливается благодаря способности лидера артикулировать значимые ценности и перспективы развития. В результате происходит укрепление межличностных связей и формирование устойчивой идентичности группы.

Система наставничества и персональной поддержки, характерная для трансформационного лидерства, создаёт условия для профессионального роста сотрудников. Лидер фокусируется на развитии потенциала каждого члена команды, что формирует атмосферу взаимного уважения и доверия. Данный подход способствует снижению внутренней конкуренции и повышению готовности к коллаборации. Как следствие, в коллективе усиливаются процессы кооперации, что объективно ведёт к повышению уровня его сплочённости.

Транзакционное лидерство базируется на системе чётко регламентированных обменных процессов между лидером и последователями, где достижение конкретных целей вознаграждается, а невыполнение задач влечёт санкции. Данный подход демонстрирует высокую эффективность в стабильных организационных условиях, обеспечивая предсказуемость результатов за счёт формализованных процедур контроля. Исследования

подтверждают, что такой механизм «стимул-реакция» способствует операционной эффективности, особенно при решении рутинных задач с измеримыми показателями. Однако фокус на краткосрочных результатах и внешней мотивации ограничивает формирование глубокой эмоциональной привязанности членов коллектива друг к другу и к общим ценностям.

Сравнительный анализ стилей лидерства выявляет их дифференцированное воздействие на временные аспекты формирования сплоченности. Трансформационный стиль, ориентированный на развитие общих ценностей и эмоциональной вовлеченности, способствует созданию устойчивых командных связей, что подтверждается долгосрочным повышением уровня взаимного доверия и сотрудничества. В противоположность этому, транзакционный подход, основанный на системе четких вознаграждений и санкций, демонстрирует эффективность при решении краткосрочных тактических задач, однако не формирует глубинных основ коллективной идентичности. Данная дихотомия подчеркивает необходимость ситуационного применения стилей в зависимости от стратегических целей организации и этапов развития коллектива.

Эффективная диагностика уровня сплоченности коллектива предполагает комплексное применение количественных и качественных методик. Социометрические опросы позволяют выявить формальные и неформальные связи между сотрудниками, тогда как фокус-группы направлены на обнаружение скрытых коммуникационных и мотивационных барьеров. Важнейшим аспектом диагностики является оценка уровня доверия, поскольку «мы выделяем следующие факторы, формирующие доверие: накопленный опыт совместной работы, преодоления сложных ситуаций; честность, выполнение обещаний, соблюдение деловой этики, общность человеческих ценностей; полнота, своевременность, доступность и качество информации, проходящей через адекватные каналы коммуникации; справедливая система вознаграждения; отсутствие давления на подчиненных со стороны руководства; возможность каждого выражать свои интересы и оказывать влияние на принятие решений». Комбинирование диагностических инструментов обеспечивает объективную оценку текущего состояния коллектива и выявление зон для последующей коррекции.

Ключевые лидерские стратегии, направленные на повышение сплоченности коллектива, включают формирование общей миссии, развитие горизонтальных связей и внедрение системы наставничества. Практика российских промышленных предприятий демонстрирует, что четко сформулированная организационная миссия способствует выработке общих ценностей и целей среди сотрудников. Развитие горизонтальных коммуникаций через кросс-функциональные проекты и регулярные межотделческие совещания усиливает взаимопонимание между членами коллектива.

Список использованных источников

1. Ищенко М.М., Черкалина А. Групповая сплоченность как важная характеристика группы и ее организационного поведения // Мировые цивилизации. – 2022. – №3. – С. 1–9.

2. Менеджмент: традиционные и современные модели / В.В. Филатов, А.Е. Алексеев, Ю.А. Галицкий [и др.]; под ред. В.В. Князева, Д.С. Петросяна. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 474 с.

3. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. – Москва: РГ-Пресс, 2020. – 64 с.

4. Нортхаус П.Г., Абросимова А. Лидерство. Теория и практика: профессиональный подход к управлению компаниями и людьми. – Москва: Эксмо, 2023. – 496 с.

5. Фролова М.В., Ишкильдина С.А. Критерии оценки эффективности управления кросс-функциональными командами // Экономика и управление народным хозяйством. – 2016. – №3. – С. 38–41.

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON TEAM BUILDING IN AN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

A.V. Brazhnikova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This paper analyzes a comprehensive analysis of the mechanisms of influence of transformational and transactional leadership styles on the formation of team cohesion. Special attention is paid to the comparative assessment of their effectiveness in diverse organizational contexts. Based on empirical data, practical recommendations are being developed for optimizing management approaches to enhance team synergy. The results of the study are intended to become the basis for the development of adaptive leadership models.

Keywords: leadership, business development, manager, team, leader, practical leadership skills.

УДК 316.46

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

В.Ю. Бугаева²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В современной теории стратегического управления человеческий капитал признается ключевым фактором конкурентоспособности организации. Однако в условиях глобальной нестабильности и технологических трансформаций традиционные модели управления талантами демонстрируют свою ограниченность. Одной из наиболее острых проблем для современного бизнеса является

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

дефицит лидеров, способных эффективно функционировать в ситуациях высокой неопределенности. Если результативность – это «взгляд в прошлое» (достижение KPI, выполнение планов), то потенциал – это «прогноз будущего». Лидерский потенциал представляет собой совокупность когнитивных способностей, личностных черт и мотивационных драйверов, которые позволяют индивиду успешно решать задачи на более высоких уровнях организационной иерархии в ситуациях, с которыми он ранее не сталкивался. Современные методики базируются на многофакторных моделях, где лидерство рассматривается не как статический набор черт, а как динамическая способность к адаптации.

Ключевые слова: лидерский потенциал, управленческие модели, HR-аналитика, развитие персонала, инновационная среда.

Традиционно компании продвигали сотрудников на руководящие позиции, основываясь на их текущей результативности. Однако, согласно исследованиям, лишь 15% высокоэффективных сотрудников обладают реальным лидерским потенциалом. Ошибка в идентификации будущего лидера влечет за собой не только прямые финансовые потери, но и стратегические риски для жизнеспособности бизнеса. В связи с этим актуализируется поиск и внедрение комплексных методик оценки именно потенциала – скрытых способностей человека к освоению новых компетенций и управлению сложностью.

1. Психометрические инструменты и модель «Большой пятерки»

Модель «Большой пятерки» (Big Five) – это иерархическая модель личности, которая описывает структуру характера человека через пять широких, независимых факторов. В психометрии она считается «золотым стандартом» благодаря высокой научной обоснованности, надежности и предсказательной силе в отношении поведения и успехов в карьере.

Для запоминания черт часто используется акроним OCEAN:

- Openness (Открытость новому опыту): воображение, интеллект, любознательность, креативность.
- Conscientiousness (Добросовестность/Сознательность): самодисциплина, организованность, ответственность, стремление к достижениям.
- Extraversion (Экстраверсия): общительность, энергичность.
- Agreeableness (Доброжелательность/Дружелюбие): доверие, склонность к сотрудничеству, альтруизм, эмпатия.
- Neuroticism (Нейротизм): эмоциональная нестабильность, склонность к тревоге, депрессии и резким сменам настроения.

Особое место для анализа этих качеств занимает тест Хогана (HDS – Hogan Development Survey), который оценивает «деструкторы» – черты личности, проявляющиеся в стрессе и способные разрушить карьеру лидера (например, чрезмерная самоуверенность или отстраненность). Также исследования подтверждают взаимосвязь между уровнем абстрактного, вербального и числового мышления и способностью лидера обрабатывать большие объемы информации для принятия стратегических решений. По-

этому не менее важную роль играют различные тесты способностей (GMA – General Mental Ability).

2. Концепция Learning Agility

В последнее десятилетие в менеджменте закрепилось понятие Learning Agility (обучаемость на опыте). Это способность быстро ориентироваться в новых условиях и извлекать уроки из практики для применения в незнакомых ситуациях. Методологии оценки (опросники Korn Ferry) выделяют пять критериев:

1. Mental Agility: работа со сложными проблемами.
2. People Agility: эффективная коммуникация с разными людьми.
3. Change Agility: готовность к экспериментам.
4. Results Agility: достижение результата в первых в своем роде ситуациях.
5. Self-Awareness: понимание своих сильных и слабых сторон.

Если забросить человека в незнакомый город без карты и интернета, как быстро он сориентируется? Тот, у кого высокая Learning Agility, не паникует. Он пробует, совершает ошибки, быстро делает выводы и находит выход.

3. Метод Assessment Center

Ассессмент-центр (АЦ) – это самый точный метод оценки (валидность до 70%), так как он оценивает не то, что человек говорит о себе (как в опросниках), а то, что он делает в реальности. Группу кандидатов собирают в одном месте. Профессиональные наблюдатели (ассессоры) дают им бизнес-игры и кейсы.

Популярные упражнения:

- In-basket (Корзина бумаг): Кандидату дают пачку писем и жалоб. За 1 час он должен все разобрать, расставить приоритеты и принять решения.
- Групповая дискуссия: Группе нужно распределить бюджет, которого на всех не хватает. Наблюдатели смотрят: кто захватывает лидерство, кто умеет договариваться, а кто просто кричит.
- Ролевая игра: Кандидат должен «уволить» или «замотивировать» капризного сотрудника (роль которого играет актер).

В данных ситуациях невозможно долго притворяться. Через 4-5 часов интенсивной работы человек начинает вести себя естественно, и все его лидерские качества (или их отсутствие) становятся видны как на ладони.

4. Технологические инновации: ИИ и People Analytics

Вместо обычного теста человеку предлагают поиграть в специально разработанную видеоигру. Например, где нужно управлять виртуальной фабрикой или спасти планету. Пока человек играет, искусственный интеллект фиксирует тысячи параметров: как долго он думает перед кликом, рискует ли он, как реагирует на проигрыш, насколько он последователен.

Современная оценка лидерского потенциала – это переход от анализа «что человек знает и умеет сейчас» к прогнозу «как быстро он адаптируется к тому, чего еще не знает». Ни один метод в отдельности не способен дать стопроцентную гарантию успеха. Наиболее эффективным является интегрирующий подход.

Список использованных источников

1. Пожарский С.О. Исследование лидерского потенциала руководителей // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева. – 2015. – №3 (33). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-liderskogo-potentsiala-rukovoditeley> (дата обращения: 16.02.2026).
2. Платунова, Е.Ю. Кто такой лидер: теории лидерских качеств // Методист. – 2011. – № 5. – С. 43-45.
3. Клементьев Д.В. Лидерство: определение, подходы, перспективы // Журнал прикладных исследований. – 2021. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-opredelenie-podhody-perspektivy> (дата обращения: 16.02.2026).
4. Задворных М.Л. Лидерство как необходимое качество современного человека // Современные инновации. – 2021. – №2 (40).

MODERN METHODS OF ASSESSING LEADERSHIP POTENTIAL

V.Y. Bugaeva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the modern theory of strategic management, human capital is recognized as a key factor in the competitiveness of an organization. However, in the context of global instability and technological transformations, traditional talent management models are showing their limitations. One of the most acute problems for modern business is the shortage of leaders who are able to function effectively in situations of high uncertainty. If performance is a «look into the past» (achieving KPIs, fulfilling plans), then potential is a «forecast of the future». Leadership potential is a set of cognitive abilities, personality traits, and motivational drivers that enable an individual to successfully solve tasks at higher levels of the organizational hierarchy in situations they have not previously encountered. Modern methods are based on multifactor models, where leadership is considered not as a static set of traits, but as a dynamic ability to adapt.

Keywords: *leadership potential, management models, HR analytics, personnel development, innovation environment.*

УДК 621.983

ПРИМЕНЕНИЕ СКРУЧИВАНИЯ В КАЧЕСТВЕ ОБРАБОТКИ МЕТАЛЛОВ ДАВЛЕНИЕМ В СОВРЕМЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Д.Т. Бунтури

*Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия*

В настоящей статье рассматриваются теоретические и практические вопросы применения скручивания как одного из перспективных методов обработки металлов давлением. Проанализированы основные механизмы пластической де-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

формации, возникающие при кручении металлических заготовок, а также влияние данного вида нагружения на структуру и механические свойства обрабатываемых материалов. Описаны технологические схемы реализации скручивания в промышленных условиях.

Ключевые слова: скручивание, обработка металлов давлением, интенсивная пластическая деформация, кручение под высоким давлением, ультрамелкозернистая структура, пластическая деформация.

Обработка металлов давлением [1-4] представляет собой обширную область материаловедения и технологии машиностроения, объединяющую совокупность процессов формоизменения металлических заготовок посредством пластической деформации без нарушения их сплошности. К классическим методам обработки давлением традиционно относят прокатку, ковку, штамповку, волочение и прессование. Каждый из этих методов характеризуется определённой схемой напряжённо-деформированного состояния, которая определяет характер течения металла, степень проработки структуры и итоговый комплекс свойств изделия. Вместе с тем во второй половине XX века и особенно на рубеже XX–XXI столетий значительное внимание исследователей привлекли методы так называемой интенсивной пластической деформации, направленные на достижение исключительно высоких степеней накопленной деформации с целью кардинального измельчения зернистой структуры металлов. Среди таких методов особое место занимает скручивание, или кручение, заготовок, которое может осуществляться как самостоятельный технологический процесс либо сочетаться с другими видами силового воздействия, таким как осевым сжатием, растяжением или гидростатическим давлением.

Интерес к скручиванию как к способу обработки металлов давлением обусловлен рядом принципиальных особенностей деформационной схемы кручения. В отличие от одноосного растяжения или сжатия, при кручении цилиндрической заготовки реализуется состояние чистого сдвига, причём касательные напряжения распределяются по поперечному сечению неравномерно, нарастая от нуля на оси симметрии до максимальных значений на периферии. Данная особенность создаёт градиентное поле деформации, которое оказывает существенное влияние на процессы структурообразования и позволяет формировать в объёме заготовки характерные неоднородные микроструктурные состояния. Кроме того, при кручении теоретически не существует ограничения на величину накопленной степени деформации сдвига, поскольку геометрические размеры заготовки остаются практически неизменными, что резко контрастирует с прокаткой или осадкой, где степень деформации лимитирована изменением формы и размеров обрабатываемого тела.

Для понимания механизмов, лежащих в основе скручивания как метода обработки давлением, необходимо рассмотреть физическую картину

пластического течения металла в условиях кручения. При приложении к цилиндрическому образцу крутящего момента относительно его продольной оси в каждой точке поперечного сечения возникают касательные напряжения, величина которых в упругой области определяется хорошо известной зависимостью из теории сопротивления материалов и пропорциональна расстоянию рассматриваемой точки от оси вращения. По мере увеличения крутящего момента касательные напряжения на периферии заготовки первыми достигают предела текучести на сдвиг, после чего зона пластического течения начинает распространяться от поверхности к центру. Эта прогрессирующая пластификация сечения представляет собой весьма значимый технологический фактор, поскольку позволяет управлять глубиной проработки структуры за счёт изменения величины приложенного крутящего момента и числа оборотов.

Преимущество данной технологической схемы состоит в том, что гидростатическая составляющая напряжённого состояния подавляет зарождение и развитие трещин, позволяя деформировать даже хрупкие и труднодеформируемые материалы до исключительно высоких степеней накопленной деформации. В ходе многочисленных экспериментальных исследований было установлено, что кручение под высоким давлением позволяет формировать в чистых металлах и промышленных сплавах зёрнистую структуру. Такое измельчение микроструктуры сопровождается существенным повышением твёрдости и прочности обрабатываемых материалов, причём в ряде случаев удаётся достичь одновременного повышения прочности и пластичности, что противоречит классическому представлению об их обратной взаимосвязи.

Несмотря на очевидные достоинства кручения под высоким давлением, данный метод в его классическом исполнении обладает существенным ограничением – малыми размерами обрабатываемых заготовок, диаметр которых обычно не превышает двадцати–тридцати миллиметров, а толщина составляет доли миллиметра. Это обстоятельство долгое время сдерживало внедрение скручивания в реальное производство. Однако в последние десятилетия был разработан ряд модифицированных технологических схем, позволяющих использовать принцип скручивания для обработки заготовок промышленно значимых размеров. К числу таких разработок относится метод кручения с осевым сжатием цилиндрических заготовок, при котором длинномерный цилиндрический стержень подвергается одновременному осевому сжатию и кручению в специальном штампе. Реализация данной схемы позволяет получать прутковые заготовки с ультрамелкозернистой структурой по всему сечению, что представляет значительный интерес для изготовления высокопрочных крепёжных элементов и медицинских имплантатов.

С точки зрения механических свойств, скручивание обеспечивает значительное деформационное упрочнение материала. Микротвёрдость об-

разцов после кручения под высоким давлением возрастает в полтора–три раза по сравнению с исходным крупнозернистым состоянием, а предел прочности может увеличиваться в два и более раз. Вместе с тем неравномерность распределения деформации по сечению заготовки приводит к градиентному распределению свойств, так как на периферии диска микротвёрдость, как правило, выше, чем в центре, хотя при достаточно большом числе оборотов наблюдается тенденция к выравниванию свойств по сечению, что связано с достижением состояния деформационного насыщения. Особый интерес представляют результаты исследований усталостной прочности и коррозионной стойкости материалов, подвергнутых скручиванию, поскольку ультрамелкозернистая структура, сформированная данным методом, в ряде случаев обеспечивает повышение сопротивления циклическому нагружению и улучшение электрохимических характеристик.

Таким образом, скручивание представляет собой эффективный и научно обоснованный метод обработки металлов давлением, обладающий рядом уникальных технологических преимуществ.

Список использованных источников

1. Сторожев М.В., Попов Е.А. Теория обработки металлов давлением. – 4-е изд. – М.: Машиностроение, 1977. – 423 с.
2. Романовский В.П. Справочник по холодной штамповке. – 6-е изд., перераб. и доп. – Л.: Машиностроение, 1979. – 520 с.
3. Яковлев С.С., Шишкина А.А. Исследование температуры полуфабриката при продольном гофрировании обжимом // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2024. – № 10. – С. 634-635.
4. Яковлев С.С., Шишкина А.А. Оценка температурных режимов гофрирования пластическим формоизменением // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2025. – № 10. – С. 390-393.

THE USE OF TWISTING AS A METAL PRESSURE TREATMENT IN MODERN INDUSTRY

D.T. Bunturi

*Tula State University,
Tula, Russia*

This article discusses the theoretical and practical issues of the use of twisting as one of the promising methods of metal pressure treatment. The main mechanisms of plastic deformation that occur during the torsion of metal workpieces, as well as the effect of this type of loading on the structure and mechanical properties of the processed materials, are analyzed. Technological schemes for the implementation of twisting in industrial conditions are described.

Keywords: *twisting, metal pressure treatment, intense plastic deformation, high-pressure torsion, ultra-fine-grained structure, plastic deformation.*

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Р.Э. Вагапов, А.В. Махиянова

*Казанский энергетический государственный университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассмотрена тема использования финансового менеджмента на основные отрасли теоретической и практической основ, раскрываются особенности применения методов финансового менеджмента в российской строительной отрасли, приводятся реальные кейсы, аналитические выводы и определяются перспективы развития.

Ключевые слова: *финансовый менеджмент, основы, методы, аналитика, особенности, строительство.*

В современном российском строительстве эффективное управление финансовыми ресурсами выступает одним из ключевых факторов устойчивого развития и конкурентоспособности компаний. Строительная отрасль характеризуется высокой капиталоемкостью, значительной продолжительностью инвестиционно-строительного цикла, повышенной чувствительностью к макроэкономическим колебаниям и существенной зависимостью от государственного регулирования. В условиях нестабильной политической и экономической конъюнктуры, санкционного давления, валютной волатильности и ограниченного доступа к международным источникам финансирования российские строительные организации вынуждены применять комплексные и адаптированные к национальной специфике методы финансового менеджмента, направленные на обеспечение платежеспособности, рентабельности и инвестиционной привлекательности проектов.

Финансовый менеджмент в строительстве охватывает широкий спектр взаимосвязанных процессов, включая финансовое планирование, бюджетирование, контроль затрат, оценку инвестиционных решений, управление денежными потоками, анализ и минимизацию рисков, а также оптимизацию налоговой нагрузки. Теоретическую основу финансового менеджмента составляют классические концепции управления капиталом, ликвидностью и инвестициями, ориентированные на максимизацию стоимости компании при допустимом уровне риска. В российской практике данные концепции реализуются с учетом национальных стандартов бухгалтерского учета, требований налоговых органов и особенностей действующего законодательства. В то же время крупные строительные холдинги все чаще применяют международные стандарты финансовой отчетности, что способствует повышению прозрачности, сопоставимости показателей и расширению возможностей привлечения внешнего финансирования.

Особенности российского контекста финансового управления в строительстве во многом определяются значительной ролью государства

как заказчика, инвестора и регулятора. Реализация масштабных инфраструктурных и жилищных проектов осуществляется при участии федеральных и региональных программ, субсидий, грантов и иных форм государственной поддержки, что позволяет снижать финансовую нагрузку на застройщиков, но одновременно повышает требования к финансовой дисциплине и отчетности. Для большинства крупных строительных компаний характерна высокая доля заемных средств в структуре капитала, при этом основными источниками финансирования выступают кредиты российских банков, а также целевые инструменты развития, реализуемые при участии институтов развития. Существенное значение приобретают валютные риски, обусловленные зависимостью от импортных материалов и оборудования, а также риски срыва сроков реализации проектов, роста стоимости ресурсов и изменения регуляторных условий, что требует постоянного мониторинга и корректировки финансовых планов.

Практическая реализация методов финансового менеджмента в российских строительных компаниях основана на широком применении бюджетирования и системы контроля затрат. Использование автоматизированных информационных систем управления позволяет детализировать бюджеты по проектам, отслеживать отклонения фактических показателей от плановых и оперативно принимать управленческие решения. Контроль затрат дополняется регулярными ревизиями расходов, сопоставлением их с утвержденными лимитами, а также применением экономических стимулов и санкций в отношении подрядных организаций. Важное место занимает оценка и управление инвестициями, особенно при реализации крупных проектов жилищного и инфраструктурного строительства. Для обоснования инвестиционных решений используются показатели чистой приведенной стоимости, внутренней нормы доходности и срока окупаемости с учетом российского налогового режима, уровня инфляции и отраслевых рисков.

Особое значение в строительстве имеет финансовое планирование и управление денежными потоками, поскольку несинхронность поступлений и выплат способна привести к кассовым разрывам и росту заемной нагрузки. В рамках крупных инфраструктурных проектов разрабатываются детальные графики движения денежных средств, предусматривающие использование кредитных линий, механизмов рассрочки и авансового финансирования со стороны государства. Дополнительно применяются залоговые схемы и проектное финансирование, позволяющие снизить стоимость заимствований и перераспределить риски между участниками проекта. Оценка эффективности и рентабельности строительных проектов осуществляется на основе системного анализа затрат и доходов, а также чувствительности финансовых результатов к изменениям внешних факторов. В условиях высокой неопределенности расчеты регулярно актуализируются, а проведение стресс тестирования позволяет заранее выявлять критические сценарии и принимать решения о корректировке или приостановке проектов.

Современный этап развития отрасли характеризуется активным внедрением инновационных и цифровых технологий в сферу финансового управления. Российские строительные компании используют автоматизированные системы учета проектных расходов, аналитические платформы для обработки больших массивов данных, а также экспериментируют с применением технологий распределенных реестров для повышения прозрачности расчетов и контроля в сфере долевого строительства. Реальные кейсы крупных инфраструктурных и жилищных проектов демонстрируют, что эффективный финансовый менеджмент становится необходимым условием успешной реализации даже при высокой волатильности макроэкономических показателей и ограничениях финансового рынка.

Вместе с тем российская практика финансового управления в строительстве сталкивается с рядом системных проблем, к числу которых относятся высокие процентные ставки по банковским кредитам, ограниченный доступ к международным рынкам капитала, валютные колебания, увеличивающие стоимость импортных ресурсов, частые изменения налогового и отраслевого регулирования, а также недостаточный уровень внедрения инновационных финансовых инструментов по сравнению с развитыми экономиками. Существенным ограничением остается и слабое развитие механизмов проектного финансирования и страхования рисков.

Перспективы развития финансового менеджмента в российском строительстве связаны с дальнейшей цифровизацией учетных и аналитических процессов, расширением применения международных стандартов отчетности, активным внедрением современных технологий, включая искусственный интеллект и цифровые двойники, а также развитием гибких схем финансирования на основе государственно частного партнерства. Важным направлением является повышение квалификации управленческих кадров и формирование региональных инструментов поддержки, направленных на снижение финансовых рисков и повышение устойчивости строительных проектов. В целом российский строительный сектор обладает значительным потенциалом роста, однако его реализация требует адаптации классических методов финансового менеджмента к национальным условиям и интеграции инновационных решений, обеспечивающих повышение прозрачности, эффективности и долгосрочной устойчивости отрасли.

FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT IN CONSTRUCTION

R.E. Vagapov, A.V. Makhiyanova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the use of financial management in the main branches of theoretical and practical foundations, reveals the features of applying financial management methods in the Russian construction industry, provides real-life cases, analytical conclusions, and identifies development prospects.

Keywords: *financial management, foundations, methods, analytics, features, construction.*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМАМИ: МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ И МЕХАНИЗМЫ СОЗДАНИЯ СИНЕРГИИ

А.Ф. Вагапова, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты стратегического управления бизнес-экосистемами в условиях цифровой экономики. Особое внимание уделяется моделям развития экосистем, механизмам формирования синергетического эффекта, а также анализу опыта ведущих мировых компаний. Определены ключевые факторы эффективности бизнес-экосистем, включая платформенные решения, сетевые эффекты и инструменты координации. Делается вывод о том, что экосистемный подход становится одним из важнейших факторов обеспечения конкурентоспособности компаний в современной экономике.

Ключевые слова: бизнес-экосистема, стратегическое управление, цифровая трансформация, синергия, платформа, инновации, сетевые эффекты.

Современные условия развития экономики характеризуются усилением процессов цифровизации, глобализации и усложнения рыночных связей, что приводит к трансформации традиционных моделей ведения бизнеса. Компании постепенно отходят от линейных цепочек создания стоимости и переходят к экосистемным формам организации, в которых ключевую роль играет взаимодействие множества участников. В таких условиях бизнес-экосистемы становятся инструментом формирования устойчивых конкурентных преимуществ за счет объединения ресурсов, технологий и компетенций различных субъектов рынка [1].

Актуальность темы обусловлена тем, что экосистемный подход позволяет компаниям быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды, создавать инновационные продукты и повышать эффективность управления. В связи с этим возрастает необходимость исследования моделей стратегического управления бизнес-экосистемами и механизмов формирования синергии между их участниками.

Бизнес-экосистема представляет собой сложную систему взаимодействия компаний, потребителей, поставщиков и других участников, объединенных общей цифровой платформой или инфраструктурой. В отличие от традиционных организационных форм, экосистемы характеризуются высокой степенью открытости, гибкости и способностью к саморазвитию. Их функционирование основано на принципах сетевого взаимодействия и координации, что позволяет создавать дополнительную ценность за счет интеграции ресурсов и компетенций [1].

Ключевым элементом любой бизнес-экосистемы является платформа, выступающая связующим звеном между участниками. Именно она обеспе-

чивает обмен данными, координацию действий и развитие инновационных решений. Важную роль играют сетевые эффекты, при которых увеличение числа пользователей приводит к росту ценности всей системы. Это создает условия для масштабирования бизнеса и укрепления позиций компании-лидера на рынке [2].

Развитие бизнес-экосистем осуществляется в рамках различных моделей, каждая из которых отражает особенности стратегического управления и взаимодействия участников. Одной из наиболее распространенных является платформенная модель, основанная на создании цифровых площадок, объединяющих производителей и потребителей. Такие платформы обеспечивают высокую степень масштабируемости и позволяют быстро расширять рынок за счет привлечения новых участников. Другой важной моделью является закрытая экосистема, в рамках которой компания осуществляет полный контроль над ключевыми элементами, включая технологии, продукты и каналы взаимодействия с клиентами. Это позволяет обеспечивать высокий уровень качества и формировать устойчивую лояльность пользователей [3].

Существует также интегрированная модель, предполагающая вертикальное объединение различных этапов создания ценности, и сетевая модель, основанная на взаимодействии множества независимых участников. Последняя характеризуется высокой степенью гибкости и инновационности, однако требует развитых механизмов координации и управления [1].

Формирование синергии в бизнес-экосистемах является одним из ключевых факторов их эффективности. Синергетический эффект проявляется в том, что совокупный результат взаимодействия участников превышает сумму результатов их индивидуальной деятельности. Достижение такого эффекта обеспечивается за счет технологической интеграции, использования единых стандартов и протоколов, а также активного обмена данными между участниками. Существенную роль играют инновационные процессы, которые стимулируются открытостью экосистемы и возможностью привлечения внешних разработчиков и партнеров [2].

Координация взаимодействия участников осуществляется с помощью различных инструментов, включая правила доступа к платформе, механизмы распределения доходов и системы контроля качества. Это позволяет поддерживать баланс интересов и предотвращать конфликты внутри экосистемы. Важным аспектом является также развитие доверия между участниками, которое способствует долгосрочному сотрудничеству и устойчивому развитию системы.

Анализ практики ведущих мировых компаний показывает, что экосистемный подход активно используется для укрепления рыночных позиций и создания новых источников дохода. Такие компании, как Amazon, Apple, Google и Microsoft, формируют собственные экосистемы, объединяющие широкий спектр продуктов и услуг. Их стратегии основаны на использова-

нии цифровых технологий, развитии платформ и активном привлечении партнеров. Общей чертой данных компаний является ориентация на создание комплексного пользовательского опыта и интеграцию различных сервисов в единую систему [4].

В условиях цифровой экономики бизнес-экосистемы становятся не только инструментом роста, но и фактором устойчивости компаний. Они позволяют быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, снижать риски и обеспечивать долгосрочное развитие. При этом эффективность управления экосистемами во многом зависит от способности компании-лидера выстраивать взаимодействие с участниками и формировать условия для создания синергии.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что бизнес-экосистемы представляют собой новую форму организации экономической деятельности, основанную на принципах сетевого взаимодействия и цифровой интеграции. Их развитие обусловлено процессами цифровизации и глобализации, а также необходимостью повышения эффективности и гибкости бизнеса. Стратегическое управление экосистемами требует использования комплексных подходов, включающих разработку платформ, координацию участников и стимулирование инноваций.

Особое значение имеет формирование синергетического эффекта, который достигается за счет интеграции ресурсов, развития сетевых эффектов и эффективного взаимодействия участников. Опыт ведущих компаний подтверждает, что экосистемный подход позволяет создавать устойчивые конкурентные преимущества и обеспечивать долгосрочный рост. В современных условиях он становится ключевым направлением развития бизнеса и важным элементом стратегического управления.

Список использованных источников

1. Модели цифровых экосистем в бизнесе: вызовы теории и практики управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/364478714_Digital_ecosystem_models_in_business_challenges_of_management_theory_and_practice (дата обращения: 27.03.2026).
2. Куликова Н.О. Теоретические аспекты разработки инновационных бизнес-моделей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.xn----8sbempclcwd3bmt.xn--p1ai/article/23003> (дата обращения: 27.03.2026).
3. Разумова Н. Аспекты управления компаниями цифровых экосистем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://journals.rcsi.science/2658-4956/article/view/259610> (дата обращения: 27.03.2026).
4. Количественный контент-анализ стратегий развития: исследование бизнес-экосистем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/393597837> (дата обращения: 27.03.2026).
5. Аднер Р. Соответствие инновационной стратегии инновационной экосистеме // Harvard Business Review [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ecotrends.ru/index.php/eco/article/view/4298/0> (дата обращения: 27.03.2026).

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS ECOSYSTEMS: DEVELOPMENT MODELS AND SYNERGY CREATION MECHANISMS

A.F. Vagapova, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines theoretical and practical aspects of strategic management of business ecosystems in the digital economy. Special attention is paid to ecosystem development models, mechanisms for creating synergy, and the analysis of leading global companies. Key success factors of business ecosystems are identified, including platform solutions, network effects, and coordination tools. The study concludes that the ecosystem approach is becoming a crucial factor in ensuring competitiveness in the modern economy.

Keywords: *business ecosystem, strategic management, digital transformation, synergy, platform, innovation, network effects.*

УДК 659.4:339.137.2

«ЧЕРНЫЙ PR» КОНКУРЕНТОВ: ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО ПО ВЫЖИВАНИЮ И КОНТРНАСТУПЛЕНИЮ

Д.Д. Валиева, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях цифровизации экономики и обострения конкурентной борьбы предприятия всё чаще сталкиваются с методами недобросовестной конкуренции, среди которых особое место занимает черный пиар (PR), направленный на подрыв деловой репутации. Эффективность защиты репутационного капитала напрямую влияет на экономическую безопасность и рыночную устойчивость компании. Целью данного исследования является теоретическое обоснование и систематизация методов противодействия черному пиару со стороны конкурентов как фактора обеспечения экономической безопасности современного предприятия. В работе использованы методы системного и сравнительного анализа, обобщения научно-практических подходов к управлению репутацией, а также элементы ситуационного и структурно-функционального анализа.

Ключевые слова: *черный пиар, недобросовестная конкуренция, деловая репутация, экономическая безопасность предприятия, антикризисные коммуникации, информационные атаки, репутационный менеджмент.*

Современные предприятия функционируют в высококонкурентной среде, где информация становится одним из ключевых активов. Цифровая трансформация бизнес-процессов и повсеместное проникновение социальных медиа создают не только новые возможности для продвижения, но и

значительные репутационные риски. Одним из наиболее опасных проявлений недобросовестной конкуренции становится черный пиар – целенаправленное распространение негативной, часто недостоверной информации о компании с целью нанесения ущерба ее деловой репутации, оттока клиентов и ослабления рыночных позиций [1, 3]. В этой связи разработка эффективной системы противодействия таким атакам становится объективной необходимостью для обеспечения экономической безопасности предприятия.

Успешность отражения репутационных угроз определяется не только оперативностью реакции, но и качеством антикризисного планирования, пониманием анатомии информационных атак и способностью руководства консолидировать ресурсы для защиты бренда. В научной литературе последних лет всё чаще поднимаются вопросы репутационного менеджмента, однако системные исследования, посвященные именно тактикам и стратегиям противодействия заказному черному пиару со стороны конкурентов, остаются фрагментарными. Эволюция подходов к защите репутации демонстрирует переход от реактивных мер к проактивному формированию репутационного щита [2, 8].

Современные концепции противодействия черному пиару базируются на синтезе теорий стратегического менеджмента, связей с общественностью и информационной безопасности. Ключевым элементом становится репутационный аудит и постоянный мониторинг информационного поля, позволяющий идентифицировать угрозы на ранней стадии. Важнейшее значение приобретает дифференциация типов атак: от примитивных ботоферм до сложных многоходовых кампаний с использованием СМИ и лидеров мнений [7].

В условиях репутационного кризиса, вызванного действиями конкурентов, система противодействия черному пиару выполняет следующие функции: диагностика и идентификация источника угрозы, блокировка каналов распространения, контрпропаганда и восстановление репутации, а также профилактика будущих атак.

Эффективность противодействия информационным атакам во многом определяется выбранной стратегией реагирования. В научно-практической литературе выделяются несколько базовых стратегий: игнорирование (применимо к явным ботам), контратака фактами (при наличии доказательств), смена информационной повестки (при мощном, но неподтвержденном вбросе) и юридическое преследование [3, 4].

Стратегия игнорирования с технической зачисткой эффективна против атак, но может быть воспринята как слабость при серьезных обвинениях. Стратегия контратаки фактами требует высокой скорости сбора доказательств и безупречности самой компании. Наиболее результативной в условиях затяжной конкурентной войны признается комбинированная стратегия, включающая оперативную блокировку первичного негатива, точечные юридические действия против распространителей и параллельное усиление позитивного информационного фона [7, 5].

Эффективность системы противодействия черному пиару определяется степенью сохранения репутационного капитала и минимизацией экономического ущерба от информационной атаки. В научной литературе подчеркивается необходимость комплексной оценки, включающей как количественные, так и качественные параметры [2]. В рамках настоящего исследования выделены следующие критерии оценки эффективности противодействия:

1. Скорость реакции – временной промежуток между обнаружением атаки и началом активных контрдействий (блокировка, публичный ответ) [8].

2. Полнота нейтрализации – доля удаленного или заблокированного заказного негатива от общего объема вброса [7].

3. Сохранение лояльности аудитории – динамика изменения потребительских настроений и уровня доверия к бренду по данным опросов и анализа соцмедиа.

4. Экономическая устойчивость – отсутствие значительного падения продаж и оттока клиентов в период атаки и после нее [1].

5. Юридическая результативность – факты привлечения распространителей к ответственности или удаления контента по решению суда/Роскомнадзора [3].

Комплексность указанных критериев обусловлена тем, что репутационная атака затрагивает как материальные (выручка), так и нематериальные (доверие) активы предприятия.

Для количественной оценки результативности противодействия информационным атакам используются совокупности взаимосвязанных показателей.

Экономические показатели: динамика выручки и прибыли в сравнении с «чистыми» периодами, стоимость привлечения клиента (CAC) во время кризиса, затраты на антикризисные мероприятия [1].

Коммуникационные показатели: охват негативных публикаций, индекс тональности упоминаний (соотношение позитива/негатива), количество заблокированных ботов и удаленных фейковых отзывов.

Социально-поведенческие показатели: уровень вовлеченности лояльной аудитории в защиту бренда, динамика подписчиков в соцсетях, результаты опросов о доверии к компании [4].

Юридические показатели: количество выигранных судов, поданных заявлений в ФАС, заблокированных по решению суда страниц [3].

Согласно современным исследованиям, наличие разработанного антикризисного протокола и выделенных ресурсов на репутационный менеджмент способствует положительной динамике указанных показателей, позволяя не только минимизировать ущерб, но и укрепить позиции бренда за счет демонстрации открытости и устойчивости к давлению [4].

Согласно современным исследованиям в области антикризисного PR, система защиты выполняет аналитическую, превентивную, оперативную и восстановительную функции [1, 2]. Аналитическая функция заключается в

постоянном мониторинге инфополя и выявлении потенциальных угроз со стороны конкурентов. Превентивная функция направлена на формирование положительного имиджа и создание «подушки безопасности» из лояльных клиентов и партнеров.

Особое значение приобретает оперативная функция, реализуемая в момент атаки и включающая в себя экстренное реагирование, координацию действий PR-службы, юристов и руководства. Как отмечает Дж. П. Коттер, в условиях кризиса скорость и четкость коммуникаций имеют решающее значение [4]. Восстановительная функция направлена на нивелирование долгосрочных последствий и возвращение доверия стейкхолдеров.

Одной из ключевых проблем в противодействии черному пиару является сложность идентификации заказчика и оперативное блокирование расползающегося негатива. Соппротивление репутационным атакам осложняется вирусным характером распространения информации в цифровой среде и низкой правовой грамотностью части аудитории, готовой поверить любой сенсации [5].

Исследования в области организационного поведения и коммуникативистики подтверждают, что успех отражения атаки напрямую связан с качеством подготовки, скоростью принятия решений и скоординированностью действий антикризисной команды [5].

Репутационная устойчивость представляет собой интегративную характеристику способности предприятия сохранять доверие ключевых стейкхолдеров в условиях негативного информационного воздействия [1].

Повышение эффективности противодействия черному пиару требует целенаправленного формирования системы репутационной безопасности. К числу практических механизмов усиления защищенности относятся:

- Разработка антикризисного протокола, регламентирующего действия сотрудников при обнаружении информационной атаки различных типов [8].

- Внедрение систем мониторинга соцмедиа (Brand Analytics, YouScan и др.), обеспечивающих получение оперативных сигналов о росте негатива.

- Формирование пула лояльных адвокатов бренда из числа постоянных клиентов, партнеров и экспертов отрасли, готовых выступить с публичной поддержкой [7].

- Юридический аудит и подготовка шаблонов исковых заявлений, претензий для оперативного реагирования на клевету [3].

- Обучение персонала основам коммуникации в кризисных ситуациях [2].

Комплексное применение указанных механизмов способствует формированию устойчивости бизнеса к репутационным угрозам, снижению потенциального ущерба и сохранению конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

Проведённое исследование позволило обосновать значимость системы противодействия черному пиару как ключевого фактора обеспечения

экономической безопасности современного предприятия в условиях недобросовестной конкуренции. В условиях цифровой трансформации и высокой волатильности информационной среды репутационные риски требуют проактивного и системного управления.

В ходе анализа современных научно-практических подходов установлено, что противодействие черному пиару рассматривается как комплексный управленческий процесс, включающий диагностику, оперативное реагирование, юридическую защиту и профилактику. Выявлено, что наиболее эффективными являются комбинированные стратегии, сочетающие технические, коммуникационные и правовые инструменты воздействия, а также опирающиеся на поддержку лояльной аудитории.

Таким образом, целенаправленное формирование системы репутационной безопасности выступает системообразующим фактором защиты деловой репутации, обеспечивающим устойчивость, адаптивность и конкурентоспособность современного предприятия в условиях информационного противоборства. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой эмпирических моделей количественной оценки эффективности различных стратегий противодействия черному пиару и проведением сравнительного анализа отраслевой специфики репутационных угроз.

Список использованных источников

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2020. – 656 с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2021. – 864 с.
3. Душкина М.Р. PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие. – СПб.: Питер, 2019. – 560 с.
4. Коттер Дж. П. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2020. – 256 с.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2018. – 512 с.
6. Пашенцев Е.Н. Черный PR: защита и нападение в бизнесе. – М.: Эксмо, 2020. – 320 с.
7. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации : учебное пособие. – М.: Юрайт, 2021. – 215 с.

COMPETITORS «BLACK PR: A COMPLETE GUIDE TO SURVIVAL AND COUNTEROFFENSIVE

D.D. Valieva, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the context of the digitalization of the economy and intensifying competition, enterprises are increasingly facing methods of unfair competition, among which black PR aimed at undermining business reputation holds a special place. The effectiveness of protecting reputational capital directly impacts the economic security and market stability of a company. The aim of this study is to theoretically substantiate and systema-

tize methods of countering black PR from competitors as a factor in ensuring the economic security of a modern enterprise. This paper utilizes methods of systemic and comparative analysis, a synthesis of scientific and practical approaches to reputation management, and elements of situational and structural-functional analysis.

Keywords: *black PR, unfair competition, business reputation, economic security of an enterprise, crisis communications, information attacks, reputation management.*

УДК 339.138

РОЛЬ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ДЛЯ КЛИЕНТА В СОВРЕМЕННОМ МАРКЕТИНГЕ

А.Р. Вафина, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В эпоху переизбытка рекламы и высокой конкуренции стандартные маркетинговые инструменты теряют эффективность. Данная статья посвящена роли персональных предложений как ключевого элемента взаимодействия с современным потребителем. Рассматривается влияние индивидуального подхода на лояльность, доверие и покупательское поведение, анализируются технологические основы персонализации и этические аспекты сбора данных. Материал опирается на актуальные исследования рынка и практику российских компаний.

Ключевые слова: *персональные предложения, индивидуальный подход, лояльность, покупательское поведение, технологические основы персонализации, маркетинговые инструменты, анализ клиента.*

Среднестатистический горожанин ежедневно подвергается воздействию огромного количества рекламного контента. Рекламные баннеры в сети, уведомления на телефоне, SMS-рассылки и электронные письма – всё это является частью повседневной жизни. Львиная доля этой информации остается незамеченной, так как не несет никакой пользы для адресата. Рекламные призывы, предлагающие товары, в которых человек не заинтересован, воспринимаются как навязчивый фоновый шум.

В такой ситуации традиционный подход массового маркетинга, рассчитанный на усредненного потребителя, теряет свою эффективность. Согласно данным исследований, более 70% потребителей ожидают индивидуального подхода от брендов и испытывают негативные эмоции, когда взаимодействие с компанией не учитывает их личные предпочтения и интересы [1].

Персональное предложение выходит за рамки простого обращения по имени или общего снижения цен. Оно представляет собой значимое взаимодействие, построенное на глубоком анализе каждого клиента: его предыдущих покупок, моделей поведения, актуальных потребностей и текущей ситуации [2]. Главная задача такого предложения – создать у клиента

ощущение заботы со стороны бренда, демонстрацию экономии его времени и предложение именно того, что актуально в данный момент.

Мы подробно разберем, какую ценность персональные предложения несут для покупателя, почему они стали неизбежным требованием для современного бизнеса, а также какие потенциальные риски существуют при их внедрении.

Традиционный маркетинг долгое время работал по принципу «одно сообщение для всех». Компании запускали массовые рекламные кампании, распространяли листовки и предлагали скидки на широкий ассортимент товаров в надежде привлечь как можно больше людей. Однако у такого подхода есть существенный недостаток: нецелевые скидки снижают прибыль, поскольку они также охватывают тех, кто готов купить товар по полной цене [2]. Персонализация решает эту проблему. Вместо того чтобы тратить бюджеты на общение со всей аудиторией, компании сосредотачиваются на целевых предложениях для конкретных сегментов или даже отдельных клиентов. Это приводит к трем ключевым преимуществам для потребителей: экономия времени. Вместо того чтобы просматривать сотни позиций в каталоге или изучать бесконечные ленты рекомендаций, пользователь получает точечную подборку товаров и услуг, которые с высокой вероятностью ему интересны [2]; поиск нужного продукта сокращается до нескольких кликов; реальная выгода. Скидки, бонусы и специальные условия предлагаются на те категории, которые действительно востребованы клиентом [1]. Это может быть персональная скидка на любимый бренд кофе в супермаркете или специальное предложение по кредитной карте с кешбэком на категории, где клиент тратит больше всего; эмоциональный комфорт. Когда бренд демонстрирует понимание потребностей клиента, коммуникация перестает быть навязчивой и становится полезной [2]. Это формирует положительный образ компании и создает основу для долгосрочных отношений.

Таким образом, персональное предложение трансформирует акт покупки из простой транзакции в часть качественного клиентского опыта.

Роль персональных предложений не сводится лишь к разовому росту продаж: они служат опорой для формирования долгосрочной лояльности. Результаты многочисленных исследований поведения потребителей показывают: клиенты, получающие подходящие им предложения, гораздо чаще возвращаются за новыми покупками и готовы делиться положительными отзывами о компании с окружающими [1].

При этом важно учитывать один существенный момент: решающую роль играет именно релевантность. Когда предложение точно соответствует потребностям клиента, это заметно повышает его готовность взаимодействовать с брендом. По данным аналитических агентств, покупатели, которые ощущают индивидуальный подход, в несколько раз чаще совершают спонтанные покупки и проявляют меньшую чувствительность к уровню цен [2].

В то же время просчёты в персонализации способны серьёзно навредить репутации компании. Согласно статистике, нерелевантные сообщения почти вдвое снижают вероятность того, что клиент выберет именно этот бренд, по сравнению с обычной рекламой без персонализации [3].

Российский рынок демонстрирует активное внедрение инструментов персонализации. Крупнейшие игроки – банки, ритейлеры, телеком-операторы и маркетплейсы – инвестируют значительные ресурсы в анализ данных и разработку алгоритмов, способных предугадывать потребности клиентов [4].

Один из наиболее показательных примеров – программа лояльности сети магазинов «Вкусвилл». Компания анализирует историю покупок по карте постоянного клиента и на основе этих данных формирует персональные подборки товаров и скидок. Примечательно, что «Вкусвилл» активно тестирует модель работы с самыми лояльными покупателями, предоставляя им не столько скидки, сколько эксклюзивную информацию о новинках, которые могут быть им интересны [2].

Другой яркий пример – экосистемы Сбера и Т-Банка (ранее Тинькофф). Эти финансовые институты давно вышли за рамки банковских услуг и предлагают клиентам персонализированные подборки товаров, кешбэк по индивидуальным категориям, специальные условия на подписки и партнерские предложения [2].

Маркетплейсы Ozon и Wildberries используют алгоритмы рекомендаций, которые анализируют поисковые запросы, просмотры, покупки и даже время, проведенное на странице товара [4]. В результате главная страница для каждого пользователя выглядит по-разному, демонстрируя именно те категории и бренды, которые с наибольшей вероятностью приведут к покупке.

Ритейлеры «Магнит» и «Пятёрочка» также активно развивают направление персональных скидок через мобильные приложения [1]. Вместо того чтобы публиковать единый каталог со скидками для всех, сети предлагают каждому пользователю индивидуальный набор персональных предложений, основанный на его покупках. Это позволяет не только повышать лояльность, но и управлять спросом, стимулируя продажи тех товаров, которые необходимо реализовать.

Раньше персонализация сводилась к разделению клиентов на крупные группы по базовым признакам: полу, возрасту или месту проживания. Такой подход делал коммуникацию немного более целевой, но по-прежнему оставался чрезмерно обобщённым. Сейчас благодаря развитию технологий можно выйти на новый этап – так называемый индивидуальный маркетинг [2].

Современные системы сбора и анализа данных аккумулируют сведения из всех каналов взаимодействия клиента с компанией [4]: история покупок в розничных магазинах; активность на веб-сайте и в мобильном приложении; отклик на email-рассылки и push-уведомления; взаимодействие с публикациями и контентом в социальных сетях; геолокационные данные.

Вся эта информация объединяется в единой платформе, которая формирует детальный поведенческий портрет клиента. Опираясь на него, алгоритмы машинного обучения способны не только оперативно подбирать подходящие товары и услуги, но и заранее предугадывать вероятные потребности [2]: если покупатель недавно приобрёл игровую консоль, система может предложить ему геймпад или свежую игру; если пользователь оформил подписку на сервис доставки готовой еды, спустя месяц ему может поступить предложение перейти на расширенный тариф с более разнообразным меню [2].

Предиктивная аналитика даёт компаниям возможность действовать на опережение: они предлагают продукт до того, как покупатель осознал, что в нём нуждается.

Несмотря на очевидные преимущества, активное использование персональных данных сопряжено с рисками. Грань между полезной заботой и навязчивой слежкой очень тонка [3].

Крупные российские компании уже сталкивались с негативной реакцией пользователей на излишне персонализированную рекламу [3]. Чтобы избежать репутационных потерь, необходимо соблюдать несколько важных принципов [2, 3, 5]: прозрачность. Клиент должен четко понимать, какие данные о нем собираются и как они используются. Политика конфиденциальности должна быть написана понятным языком, а не спрятана в глубине сайта [3]; добровольность. Сбор данных должен осуществляться только с явного согласия пользователя. Опция отказа от персонализации или удаления данных должна быть легко доступна [2]; безопасность. Компании обязаны обеспечивать надежную защиту собранной информации от утечек и несанкционированного доступа [5]; релевантность и сдержанность. Не все данные, которые технически доступны, стоит использовать. Важно сохранять чувство меры и не переходить границы личного пространства клиента [3].

Соблюдение этических норм и законодательства о персональных данных – это не просто формальность, а условие выживания в долгосрочной перспективе. Доверие, однажды подорванное небрежным обращением с информацией, восстановить практически невозможно [2].

В современном маркетинге персональные предложения перестали быть просто конкурентным преимуществом – они стали стандартом ведения бизнеса, ориентированного на клиента. Для потребителя их роль огромна и многогранна: это и экономия времени при выборе товара, и финансовая выгода от адресных скидок, и эмоциональный комфорт от общения с брендом, который понимает его потребности [1, 2].

Российские компании активно осваивают инструменты персонализации, и мы сталкиваемся с этим ежедневно: в умных лентах рекомендаций на маркетплейсах, в персональных скидках в мобильных приложениях магазинов, в специальных предложениях от банков и телеком-

операторов [4]. Технологии анализа данных и искусственного интеллекта позволяют не просто реагировать на действия клиента, но и предвосхищать его желания [2].

Однако ключевым условием успеха остается баланс. Баланс между навязчивостью и полезностью, между сбором данных и уважением к приватности, между желанием продать и стремлением помочь. Будущее за теми компаниями, которые смогут выстроить диалог с каждым клиентом на его языке, используя персональные предложения не как инструмент манипуляции, а как способ сделать жизнь покупателя проще, удобнее и интереснее.

Список использованных источников

1. Retail.ru. НАФИ: только 23% россиян ориентируются на бонусы при выборе магазина. 8 августа 2025. – URL: <https://www.retail.ru/news/nafi-tolko-23-rossiyan-orientiruyutsya-na-bonusy-pri-vybore-magazina-8-avgusta-2025-267682/>

2. Финансовый университет при Правительстве РФ. Персонализация маркетинга с помощью искусственного интеллекта и новый стандарт для маркетплейсов. – URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/personalizatsiya-marketinga-s-pomoshchyu-iskusstvennogo-intellekta-i-novyy-standart-dlya-marketpleys>

3. РАПСИ. Эксперты обсудили этические проблемы персонализации. 7 ноября 2025. – URL: https://rapsinews.ru/digital_law_news/20251107/311317330.html

4. E-pepper. Маркетплейсы раскрыли алгоритмы рекомендаций: как они работают на практике. – URL: <https://e-pepper.ru/blogs/news/marketpleysy-raskryli-algoritmy-rekomendatsiy-kak-oni-rabotayut-na-praktike>

5. Российская газета. Прогнозирование в рекламе приводит к краже персональных данных. 19 ноября 2025. – URL: <https://rg.ru/2025/11/19/prognozirovanie-v-reklame-privodit-k-krazhe-personalnyh-dannyh.html>

THE ROLE OF PERSONALIZED OFFERS FOR CLIENTS IN MODERN MARKETING

A.R. Vafina, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In an era of advertising overload and intense competition, standard marketing tools are losing their effectiveness. This article examines the role of personalized offers as a key element of interaction with the modern consumer. It examines the impact of a personalized approach on loyalty, trust, and purchasing behavior, and analyzes the technological foundations of personalization and the ethical aspects of data collection. The material draws on current market research and the practices of Russian companies.

Keywords: *personal offers, individual approach, loyalty, consumer behavior, technological foundations of personalization, marketing tools, and customer analysis.*

ЗНАЧЕНИЕ ЭФФЕКТА БАУШИНГЕРА ДЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

А.И. Ващенко

Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия

Статья посвящена рассмотрению физической природы эффекта Баушингера и его роли в ключевых областях инженерной практики. Подробно описаны два основных микроструктурных механизма, обуславливающих снижение предела текучести при знакопеременном нагружении. Проанализировано практическое значение эффекта Баушингера в процессах обработки металлов давлением. Рассмотрена роль эффекта Баушингера в поведении конструкций при циклическом нагружении и его связь с малоцикловой усталостью.

Ключевые слова: эффект Баушингера, дислокационные скопления, внутренние напряжения, деформационное упрочнение, предел текучести, обработка металлов давлением, пружинение.

Чтобы понять механизм эффекта Баушингера, необходимо заглянуть на уровень кристаллической структуры. Пластическая деформация металлов осуществляется посредством движения дислокаций – линейных дефектов решётки, которые под действием приложенного напряжения скользят по определённым кристаллографическим плоскостям. Когда мы растягиваем образец за пределом текучести, огромное количество дислокаций начинает перемещаться в одном преимущественном направлении. При этом происходит несколько важных процессов одновременно [1-3].

Во-первых, дислокации взаимодействуют друг с другом и с различными препятствиями в структуре металла, то есть границами зёрен, включениями вторых фаз, атомами примесей. В результате этого взаимодействия дислокации скапливаются у препятствий, образуя так называемые дислокационные скопления. Эти скопления создают внутренние поля напряжений, которые направлены против приложенной внешней нагрузки и тем самым затрудняют дальнейшее движение дислокаций в том же направлении. Это явление известно как деформационное упрочнение, и именно благодаря ему металл становится прочнее по мере деформации.

Во-вторых – и это ключевой момент для понимания эффекта Баушингера – те же самые внутренние напряжения, которые препятствуют движению дислокаций в прямом направлении, оказываются направлены «по ходу движения» при обратном нагружении. Когда мы меняем знак приложенного напряжения, внутренние поля напряжений как бы «помогают» дислокациям двигаться в обратном направлении. Следовательно, для начала пластического течения в обратном направлении требуется меньшее внешнее напряжение, предел текучести снижается.

Существует и второй важный механизм, связанный с поведением реального поликристаллического металла, состоящего из множества зёрен с

различной кристаллографической ориентацией. При деформации в одном направлении разные зёрна деформируются неодинаково: одни ориентированы благоприятно для пластического скольжения и деформируются легко, другие оказывают большее сопротивление. В результате между зёрнами возникают так называемые остаточные микронапряжения – неравномерное внутреннее напряжённое состояние, которое сохраняется даже после снятия внешней нагрузки. При обратном нагружении эти микронапряжения способствуют более раннему началу пластического течения в «ранее жёстких» зёрнах, что суммарно проявляется как снижение макроскопического предела текучести.

Значение эффекта Баушингера для инженерной практики трудно переоценить, хотя во многих учебниках по сопротивлению материалов ему уделяется незаслуженно мало внимания. Рассмотрим несколько характерных областей, где этот эффект играет важную роль.

В процессах обработки металлов давлением [4-6], таких как прокатке, штамповке, гибке, заготовка многократно подвергается знакопеременным деформациям. При холодной прокатке, например, металл на входе в валки сжимается в направлении толщины и растягивается в направлении прокатки, при этом разные слои листа испытывают различные комбинации напряжений. Эффект Баушингера приводит к тому, что реальные усилия прокатки и пружинение листа после деформации могут существенно отличаться от расчётных значений, полученных без учёта этого явления. Инженеры-технологи, проектирующие штамповочную оснастку для автомобильных панелей, вынуждены учитывать эффект Баушингера при моделировании пружинения. Без такого учёта геометрия готовой детали может отличаться от заданной на недопустимую величину.

В нефтегазовой промышленности эффект Баушингера приобретает особое значение при производстве труб большого диаметра методом формовки. В этом процессе плоский лист последовательно изгибается в U-образную, а затем в O-образную форму, после чего труба подвергается экспандированию, радиальному расширению изнутри. На каждом из этих этапов материал испытывает знакопеременные деформации, и эффект Баушингера приводит к тому, что фактический предел текучести готовой трубы в окружном направлении может быть заметно ниже, чем предел текучести исходного листа. Для магистральных газопроводов, работающих под высоким внутренним давлением, это обстоятельство имеет принципиальное значение с точки зрения безопасности, и современные стандарты проектирования требуют его обязательного учёта.

Конструкции, подвергающиеся циклическим нагрузкам, таким как мосты, рамы транспортных средств, элементы авиационных конструкций, детали машин также находятся в зоне влияния эффекта Баушингера. При циклическом нагружении с переменной знака напряжений материал может как упрочняться, так и разупрочняться в зависимости от его исходного состояния и амплитуды деформации. Эффект Баушингера яв-

ляется одним из факторов, определяющих поведение материала при малоцикловой усталости, разрушении при относительно небольшом числе циклов нагружения с большой амплитудой. Модели циклической пластичности, используемые в современных программах конечно-элементного анализа, обязательно включают описание эффекта Баушингера через так называемое кинематическое упрочнение, а именно смещение поверхности текучести в пространстве напряжений в направлении пластической деформации.

Список использованных источников

1. Адашкин, А.М. Материаловедение и технология материалов: учебное пособие / А.М. Адашкин, В.М. Зуев. – М.: Форум, НИЦ Инфра-М, 2013. – 336 с.
2. Дедюх, Р.И. Материаловедение и технологии конструкционных материалов. технология сварки плавлением: учебное пособие для прикладного бакалавриата / Р.И. Дедюх. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 169 с.
3. Лахтин, Ю.М. Материаловедение: учебник для вузов / Ю.М. Лахтин, В.П. Леонтьева. – М.: Альянс, 2014. – 528 с.
4. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2025685226 Российская Федерация. Программа для расчета смещения нейтрального слоя при гибке: заявл. 01.09.2025: опубли. 19.09.2025 / С.Д. Шеховцов, Ю.С. Галкин, А.А. Шишкина, С.С. Яковлев; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тульский государственный университет». – EDN PLAGYP.
5. Бантури, Д.Т. Оптимизация затрат на штамповку оснастки в условиях мелкосерийного производства / Д.Т. Бантури, С.Д. Шеховцов // Евразийское пространство: экономика, право, общество. – 2025. – № 8. – С. 8-10. – EDN HPPYPZ.
6. Яковлев, С.С. Гофрирование труб методом пластического формоизменения / С.С. Яковлев, А.А. Шишкина // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2024. – № 12. – С. 575-577. – EDN FGPYKO.

THE SIGNIFICANCE OF THE BAUSCHINGER EFFECT FOR MODERN INDUSTRY

A.I. Vashchenko

*Tula State University,
Tula, Russia*

The article examines the physical nature of the Bauschinger effect and its role in key areas of engineering practice. Two main microstructural mechanisms that cause a decrease in yield strength under alternating loading are described in detail. The practical significance of the Bauschinger effect in metal pressure treatment processes is analyzed. The role of the Bauschinger effect in the behavior of structures under cyclic loading and its relation to low-cycle fatigue is considered.

Keywords: *Bauschinger effect, dislocation accumulations, internal stresses, strain hardening, yield strength, metal pressure treatment, springing.*

ПРОБЛЕМА КОРРОЗИИ ШТАМПОВОЙ ОСНАСТКИ ПРИ ХРАНЕНИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

А.И. Ващенко

Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия

В работе рассмотрены основные причины возникновения коррозионных повреждений штамповой оснастки в условиях длительного хранения и транспортировки. Описаны современные методы антикоррозионной защиты. Приведены рекомендации по выбору оптимальных средств и методов консервации в зависимости от условий эксплуатации и сроков хранения оснастки

Ключевые слова: коррозия, штамповая оснастка, антикоррозионная защита, хранение инструмента, консервационные смазки, защитные покрытия, транспортировка оснастки.

Штамповая оснастка представляет собой один из дорогостоящих и технологически ответственных элементов производственного цикла в машиностроении [1-3]. Между тем вопросы защиты штамповой оснастки от коррозионного разрушения в периоды межоперационного хранения, длительного складирования представляет собой важной задачей [4].

Коррозионные повреждения рабочих поверхностей штампов являются одной из распространённых причин снижения качества получаемых изделий и преждевременного выхода оснастки из строя. По данным ряда исследований, потери от коррозии инструментальной оснастки на машиностроительных предприятиях могут составлять до 10–15 % от общей стоимости инструментального хозяйства, что делает проблему противокоррозионной защиты весьма актуальной как с технической, так и с экономической точки зрения. Коррозия штамповой оснастки при хранении и транспортировке протекает преимущественно по электрохимическому механизму и обусловлена взаимодействием металлической поверхности с влагой и кислородом окружающего воздуха. Основным условием инициирования коррозионного процесса является образование на поверхности металла тонкой плёнки электролита, формирующейся при конденсации атмосферной влаги.

Особую опасность представляют температурные перепады, неизбежно возникающие при транспортировке оснастки, а также при хранении в неотапливаемых или плохо вентилируемых помещениях. При снижении температуры ниже точки росы на поверхности металла происходит обильная конденсация влаги, что создаёт благоприятные условия для развития коррозии. Данное явление особенно характерно для переходных сезонов, когда суточные колебания температуры достигают значительных величин. Кроме того, при транспортировке штампов в зимний период резкий перепад температуры при внесении оснастки с холода в тёплое помещение вы-

зывает интенсивное отпотевание поверхности, что без немедленного принятия защитных мер практически гарантированно приводит к развитию коррозионных поражений.

Следует также отметить, что материал штамповой оснастки играет роль в определении её коррозионной стойкости. Инструментальные стали типа У8, У10, ХВГ, 9ХС, Х12МФ и другие, широко применяемые для изготовления штампов, обладают различной склонностью к коррозии в зависимости от содержания легирующих элементов, структурного состояния и качества обработки поверхности. Закалённые и отпущенные стали, как правило, обладают несколько меньшей коррозионной стойкостью по сравнению с отожжёнными, что объясняется наличием внутренних напряжений и структурной неоднородности. Шлифованные и полированные поверхности, напротив, корродируют медленнее, чем грубообработанные, поскольку гладкая поверхность затрудняет удержание влаги и уменьшает количество потенциальных очагов зарождения коррозии. Существующие методы защиты штамповой оснастки от коррозии при хранении и транспортировке можно условно разделить на несколько основных групп: применение консервационных масел и смазок, нанесение временных защитных покрытий, а также создание контролируемых условий хранения.

Консервационные масла и смазки являются наиболее традиционным и широко распространённым средством защиты металлических изделий от атмосферной коррозии. Принцип их действия основан на создании на поверхности металла сплошной гидрофобной плёнки, препятствующей доступу влаги и кислорода. Для консервации штамповой оснастки традиционно применяются такие составы, как масло консервационное К-17, смазка пушечная ПВК, масло НГ-203, а также ряд современных синтетических консервационных составов. Выбор конкретного средства определяется предполагаемым сроком хранения, условиями окружающей среды и требованиями к последующей расконсервации. Для кратковременного межоперационного хранения, как правило, достаточно нанесения тонкого слоя индустриального масла с ингибирующими присадками, тогда как для длительного складирования на срок более шести месяцев рекомендуется применение загущённых консервационных составов, обеспечивающих формирование более стойкой защитной плёнки.

Существенным преимуществом консервационных масел и смазок является их относительная простота применения, доступность и невысокая стоимость. Вместе с тем данный метод имеет и ряд недостатков, к числу которых относятся необходимость тщательной подготовки поверхности перед нанесением, трудоёмкость расконсервации, а также возможность стекания смазки с вертикальных поверхностей при повышенных температурах, что приводит к оголению и последующей коррозии незащищённых участков.

Временные защитные покрытия на полимерной основе представляют собой ещё одно перспективное направление антикоррозионной защиты. Данные покрытия наносятся на поверхность штампа методом окунания,

распыления или кистевого нанесения и после высыхания образуют эластичную полимерную плёнку толщиной от 30 до 200 мкм, изолирующую металл от воздействия окружающей среды. Расконсервация в данном случае осуществляется механическим снятием плёнки, которая отслаивается от поверхности целыми фрагментами. К числу подобных материалов относятся различные составы на основе поливинилбутираля, полиэтилена, восковых композиций и других полимеров. Важным достоинством плёночных покрытий является их высокая барьерная эффективность, обеспечивающая надёжную защиту даже в жёстких климатических условиях. Однако нанесение таких покрытий требует определённого технологического оснащения и контроля качества, что ограничивает их применение преимущественно специализированными предприятиями. Анализ факторов, влияющих на интенсивность коррозии, показывает, что ключевую роль играют влажность и температурный режим в зоне хранения, чистота поверхности оснастки и состав окружающей атмосферы. Современные средства антикоррозионной защиты, включающие консервационные масла и смазки, летучие ингибиторы коррозии и временные полимерные покрытия, при их правильном применении способны обеспечить надёжную защиту штампов на срок от нескольких месяцев до нескольких лет. Наиболее рациональным представляется комплексный подход, предусматривающий сочетание контактных или парофазных защитных средств с обеспечением контролируемых условий микроклимата и соблюдением правил обращения с оснасткой на всех этапах её жизненного цикла. Внедрение научно обоснованной системы антикоррозионной защиты позволяет существенно продлить срок службы дорогостоящей штамповой оснастки, сократить непроизводительные потери и повысить общую экономическую эффективность производства.

Список использованных источников

1. Яковлев С. С. Ковка и штамповка. В 4 т. Т. 4. Листовая штамповка / Под общ. ред. С. С. Яковлева; ред. совет: Е. И. Семенов (пред.) и др. – Москва: Машиностроение, 2010. – 732 с.
2. Сторожев М.В. Теория обработки металлов давлением: учебник для вузов / М.В. Сторожев, Е.А. Попов. – 4-е изд., перераб. и доп.. – М.: Машиностроение, 1977. – 423 с.
3. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2025663482 Российская Федерация. Программа для расчета экономической эффективности штамповочного производства: заявл. 12.05.2025; опублик. 28.05.2025 / А.А. Шишкина, С.С. Яковлев, Д.Т. Бунтури, С.Д. Шеховцов; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тульский государственный университет».
4. Оценка защитной способности ружейных масел в условиях морского климата / А.В. Морозов, Д.А. Маньшев, А.А. Смелик [и др.] // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2024. – № 5. – С. 165-168.

THE PROBLEM OF CORROSION OF DIE TOOLING DURING STORAGE AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

A.I. Vashchenko

*Tula State University,
Tula, Russia*

The paper considers the main causes of corrosion damage to die tooling during long-term storage and transportation. Modern methods of anticorrosive protection are described. Recommendations are given on the choice of optimal means and methods of conservation, depending on the operating conditions and shelf life of the equipment.

Keywords: corrosion, die tooling, anti-corrosion protection, tool storage, preservative lubricants, protective coatings, transportation of tooling.

УДК 339.138

ВЛИЯНИЕ АКЦИОННЫХ МЕХАНИК “КЭШБЭК” И “БОНУСЫ ЗА ОТЗЫВ” НА ПОВТОРНЫЕ ПОКУПКИ

В.Р. Веретенникова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Представлен комплексный анализ влияния двух популярных акционных механик – кэшбэка и бонусов за отзывы – на совершение потребителями повторных покупок. На основе обширных эмпирических данных и психологических теорий рассматриваются механизмы воздействия кэшбэка на лояльность клиентов, парадоксальный эффект снижения повторных покупок при использовании платных отзывов, психологические объяснения этого феномена, а также альтернативные подходы к стимулированию обратной связи.

Ключевые слова: кэшбэк, бонусы за отзывы, повторные покупки, программы лояльности, удержание клиентов, потребительское поведение.

Современная цифровая экономика требует от специалистов понимания глубинных механизмов потребительского поведения. Анализ влияния маркетинговых механик на повторные покупки позволяет выстроить научно обоснованную стратегию долгосрочного взаимодействия с клиентами и повысить конкурентоспособность бизнеса.

В условиях современной цифровой экономики ключевым требованием к специалистам становится понимание глубинных механизмов, управляющих поведением потребителей. Исследование того, как маркетинговые инструменты воздействуют на совершение повторных сделок, создает основу для построения научно обоснованных стратегий долгосрочного взаимодействия с клиентами и служит фактором повышения конкурентоспо-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

способности компании. На нынешнем этапе развития электронной коммерции вектор маркетинговых усилий все чаще смещается от привлечения новой аудитории к удержанию уже существующей клиентской базы. Данный тренд объясняется хорошо документированной закономерностью: повышение уровня удержания клиентов всего на 5% способно увеличить прибыльность бизнеса на 25–95%. В обстановке высокой конкурентной напряженности внедрение программ лояльности переходит в разряд обязательных условий для ведения успешной деятельности. Среди широкого спектра инструментов особо выделяются два подхода: предоставление кэшбэка (частичный возврат средств за покупку) и поощрение за оставление отзывов. Оба метода нацелены на формирование устойчивых отношений с покупателем, однако характер их воздействия на вероятность повторных обращений в компанию различается [1].

Изначально появившись в качестве банковского продукта, кэшбэк сегодня охватывает практически все сегменты потребительского рынка. По итогам 2023 года объем выплаченного банками кэшбэка достиг порядка 500 миллиардов рублей. Современные разновидности этого инструмента включают фиксированный денежный возврат, начисление средств за покупки в определенных категориях, прогрессивные шкалы, а также бонусные баллы [5]. Имеющиеся исследования подтверждают, что кэшбэк оказывает позитивное влияние на повторные продажи. Реализация программ лояльности положительно сказывается на основных бизнес-показателях: ожидается рост показателя LTV (пожизненной ценности клиента) в интервале 10–15%, сокращение оттока клиентов на 4–6% и увеличение частоты повторных заказов на 15–20%. Крупные розничные сети активно внедряют персонализированные подходы: к примеру, в «М.Видео» для формирования индивидуальных предложений задействуется до 500 различных параметров. Эффективность кэшбэка как инструмента удержания базируется на его способности влиять на психологию потребителя. Ключевым механизмом здесь выступает так называемый «эффект вклада»: накапливаемые бонусы или средства воспринимаются покупателем как собственный актив. Психологически отказаться от уже имеющихся «своих» денег сложнее, чем упустить гипотетическую скидку, что мотивирует к новым тратам. Дополнительно срабатывает принцип взаимности: возврат части потраченных средств вызывает у клиента чувство признательности, подталкивая к повторным визитам. «Эффект дефицита», реализуемый через ограниченные по времени акции с повышенным кэшбэком, ускоряет принятие решений о покупке, заставляя не упустить выгодное предложение. Важное преимущество кэшбэка перед прямыми дисконтами заключается в том, что он не снижает субъективную ценность товара в момент приобретения. Если скидки способны сформировать у покупателя ожидание распродаж и обесценить продукт в его глазах, то кэшбэк создает отложенный стимул для будущих расходов, что способствует выстраиванию более прочных и длительных отношений между брендом и потребителем. Форма, в которой осуществляется вы-

плата, существенно влияет на результативность удержания. Денежный кэшбэк (возврат реальных средств) наиболее привлекателен для аудитории, но менее эффективен для стимулирования повторных покупок, так как полученные деньги могут быть потрачены у конкурентов. Бонусный кэшбэк (баллы, используемые только внутри экосистемы продавца), напротив, создает «эффект привязки», максимально повышая вероятность возврата клиента. Гибридные модели, позволяющие расходовать баллы у партнеров, набирают популярность, особенно среди молодежи. Наиболее активными участниками программ лояльности выступают преимущественно женщины в возрасте 35–54 лет, имеющие высшее образование и уровень дохода выше среднего, проживающие в крупных городах. Аудитория 18–24 лет чаще отдает предпочтение платным подпискам на маркетплейсах, нежели классическим бонусным картам [2, 5]. Это обстоятельство требует применения сегментированного подхода при разработке программ. Наличие качественной системы вознаграждений превращается в конкурентное преимущество: значительная доля потребителей с большей вероятностью совершат повторную покупку в компании, предлагающей такую программу, чем в аналогичной компании без нее. Вместе с тем насыщение рынка приводит к снижению эффективности кэшбэка как инструмента привлечения, в связи с чем акцент смещается в сторону удобства использования, персонализации и геймификации. Применение персонализированных предложений на основе искусственного интеллекта способно повысить продажи на 10–30%, а вовлеченность – на 74%. Кроме того, растет значимость подписочных моделей: в 2024 году число пользователей подписками в России достигло 49 млн человек [2].

Отзывы выступают в роли важнейшего источника социального доказательства: подавляющее большинство потребителей изучают их перед оформлением заказа. Площадки электронной коммерции мотивируют пользователей к написанию отзывов с помощью бонусных программ (например, Wildberries, Яндекс.Маркет) [3, 6]. Наиболее строгое исследование, посвященное влиянию денежных выплат за отзывы, было проведено группой китайских ученых под руководством Тяня. В ходе полевого эксперимента на крупной торговой платформе с участием 799 покупателей было установлено: предложение кэшбэка за написание положительного отзыва снижало вероятность совершения повторной покупки на 20,3% [1]. При этом исследование показало, что размер денежного вознаграждения (1, 2 или 5 юаней) не влиял на негативный эффект, который возникал уже в силу самого факта предложения оплаты. Данный феномен объясняется комплексом психологических причин. Прежде всего, срабатывает эффект вытеснения внутренней мотивации внешней: изначальное искреннее желание поделиться опытом сменяется сомнениями в собственной объективности. Кроме того, предложение вознаграждения за положительный комментарий порождает у потребителя чувство морального дискомфорта и ощущение «нечистоплотности», поскольку сформированное мнение начинает восприниматься как «купленное», даже если товар

объективно был высокого качества. Это ведет к подрыву доверия к продавцу, так как у покупателя появляются подозрения относительно честности других отзывов, что в итоге обесценивает всю систему рейтингов и оценок. В работе Го и его коллег был выявлен еще один важный фактор – тип отношений потребителя с брендом. «Обменные» потребители рассматривают взаимодействие как транзакционное (ты – мне, я – тебе). Для них плата за отзыв является естественной и не влечет за собой снижения лояльности. «Общинные» потребители воспринимают отношения с брендом как дружеские и ожидают бескорыстного обмена. Для них предложение денег за отзыв представляет собой нарушение «правил дружбы», что вызывает резкое падение лояльности. Следовательно, брендам, позиционирующим себя как «дружественные», особенно рискованно использовать денежные стимулы для получения отзывов. Стимулирование написания отзывов с помощью денег несет в себе ряд рисков: эрозию аутентичности контента, скептицизм со стороны читателей и потенциальные регуляторные проблемы. Эксперты из Yotpo рекомендуют более безопасные альтернативы: автоматические напоминания, упрощение процесса оставления отзыва, публичную благодарность авторам, выделение лучших отзывов и создание систем статусов (например, «Лучший автор месяца»). Маркетплейсы также внедряют сегментированные подходы: к примеру, Wildberries предоставляет возможность отправлять предложения только потенциальным или уже совершившим покупку покупателям [3].

Кэшбэк и стимулирование отзывов демонстрируют диаметрально противоположное влияние на вероятность повторных покупок. Если кэшбэк устойчиво способствует росту лояльности, обеспечивая увеличение LTV на 10–15% и повышение частоты заказов на 15–20%, то прямое денежное поощрение за отзывы, напротив, сокращает вероятность повторной сделки на 20,3% [1]. Это расхождение обусловлено различиями в задействованных психологических механизмах. Кэшбэк активизирует у потребителя чувство взаимности и «эффект вклада», при котором накопленные бонусы воспринимаются как собственные средства, мотивируя к дальнейшим тратам. Плата же за отзыв запускает процессы переубеждения (подрыв внутренней мотивации), самоотвращения (ощущение нечестности) и разрушения доверия к продавцу. Для кэшбэка ключевое значение имеет тип программы, тогда как для отзывов критическим фактором выступает характер отношений с брендом: «общинные» потребители реагируют на денежные стимулы резким снижением лояльности, тогда как «обменные» остаются нейтральными [4]. Различается и зависимость от размера вознаграждения: эффективность кэшбэка обычно возрастает с увеличением бонуса, в то время как негативный эффект от платы за отзыв от суммы не зависит. Влияние на уровень доверия также противоположно: кэшбэк либо сохраняет его нейтральным, либо укрепляет, тогда как стимулирование отзывов подрывает доверие ко всей системе пользова-

тельских оценок. На долгосрочном горизонте кэшбэк способствует формированию устойчивой покупательской привычки и росту пожизненной ценности клиента, тогда как бонусы за отзывы могут разрушить лояльность.

Таким образом, кэшбэк выступает эффективным инструментом удержания клиентов за счет создания «эффекта привязки». Прямая же оплата за отзывы, напротив, снижает лояльность, подрывая доверие и внутреннюю мотивацию покупателей. Следовательно, для стимулирования повторных обращений предпочтительнее использовать бонусный кэшбэк, а для сбора обратной связи – неденежные методы признания и поощрения.

Список использованных источников

1. Guo, Q. From a Penny to Self-Disgust: How Cashback Rewards for Favorable Comments and Relationship Norms Affect Consumers' Post-Purchase Behavioral Intentions // Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. – 2024. – URL: <https://www.mdpi.com/0718-1876/19/2/56>
2. Tian, H. The effects of favorable review solicitations on repurchase decisions: A field experiment on an e-commerce platform // Elsevier. – 2026. – URL: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2214804326000236>
3. Баллы за отзывы // Справочный центр Wildberries. – 2025. – URL: <https://seller.wildberries.ru/instructions/ru/am/material/score-for-reviews>
4. Кешбэк впечатлений: как повысить лояльность клиентов // РБК Компании. – 2025. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/w34Q7tZwBW/keshbek-vpechatlenij-kak-povyisit-loyalnost-klientov/>
5. Отзывы за баллы: что это такое и зачем нужны на маркетплейсе // Яндекс.Маркет. – 2025. – URL: <https://partner.market.yandex.ru/chtojournal/slovar/otzyvy-za-bally/>
6. Пащенко А. Вместо кешбэка. Как банкам сохранять лояльность клиентов // PLUSworld.ru. – 2025. – URL: <https://plusworld.ru/articles/63105/>

THE IMPACT OF PROMOTIONAL CASHBACK AND REVIEW BONUSES ON REPEAT PURCHASES

V.R.Veretennikova¹

*Kazan state power engineering university,
Kazan, Russia*

The article presents a comprehensive analysis of the impact of two popular promotion mechanics – cashback and review bonuses – on consumers' repeat purchases. Based on extensive empirical data and psychological theories, the article examines the mechanisms of cashback's effect on customer loyalty, the paradoxical effect of reducing repeat purchases when using paid reviews, psychological explanations for this phenomenon, and alternative approaches to encouraging feedback.

Keywords: *cashback, bonuses for reviews, repeat purchases, loyalty programs, customer retention, and consumer behavior.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

КТО ТАКИЕ ИНФЛЮЕНСЕРЫ И КАК ОНИ ВЛИЯЮТ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СПРОС?

К.А. Вильданова, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Исследуется феномен инфлюенсеров, их определение, классификацию и механизмы влияния на потребительский спрос и социокультурные ориентиры. Рассматриваются как позитивные аспекты их деятельности (продвижение социально значимых инициатив), так и существенные риски (формирование нереалистичных ожиданий, потребительские манипуляции, снижение критического мышления и негативное воздействие на психоэмоциональное состояние).

Ключевые слова: *Инфлюенсеры, инфлюенс-маркетинг, потребительский спрос, влияние, доверие, риски, осознанное потребление, блогосфера.*

Современный мир стремительно меняется, и одним из главных факторов, определяющих этот процесс, является растущее влияние социальных сетей. Именно там появились фигуры, способные буквально диктовать мнение и определять желания миллионов людей – инфлюенсеры.

Инфлюенсер- медийный человек, которому доверяет аудитория и обычно он рекламирует и продвигает разную продукцию, к примеру, бренд косметики, свои или чужие курсы, бытовую технику и т.д.

Изначально феномен зародился в западных странах, однако быстро распространился и на российскую аудиторию. Сегодня практически каждая крупная компания стремится привлечь популярного блогера для продвижения своего продукта, ведь статистика неумолима: большинство россиян регулярно потребляют контент популярных персон онлайн, полагаясь на их рекомендации при выборе товара или услуги.

Кроме того, у каждого инфлюенсера своя уникальная ниша: фитнес-гуру, кулинарный эксперт, специалист по косметологии или стилю. Такой узкий фокус позволяет легко сегментировать аудиторию и привлекать целевых клиентов, что существенно повышает эффективность рекламы.

Социальный капитал и авторитет инфлюенсеров зависят от ряда факторов, таких как размер их аудитории, уровень вовлеченности их подписчиков, качество и репутация их контента и их воспринимаемая экспертиза в определенной области. Инфлюенсеры со значительным социальным капиталом могут оказывать существенное влияние на своих подписчиков, формируя их мнения, поведение и принятие решений.

Инфлюенсеров можно классифицировать по различным параметрам, включая количество подписчиков, уровень вовлеченности, область специализации и тип контента. К распространенным типам инфлюенсеров относятся микро-инфлюенсеры (от 1 000 до 100 000 подписчиков), макро-инфлюенсеры (от 100 000 до 1 миллиона подписчиков), мега-инфлюенсеры

(более 1 миллиона подписчиков) и нишевые инфлюенсеры (фокусируются на конкретной теме или области). «По данным исследования Mediascope, 83% жителей России пользуются Интернетом каждый день, поэтому Интернет-пространство остается главной ареной конкурентной борьбы за внимание потребителей.

Одной из самых эффективных технологий продвижения брендов, товаров и услуг в сети Интернет признается инфлюенс-маркетинг (англ. – influencer marketing). Об этом говорит ежегодный кратный рост рынка маркетинга влияния.» [3].

«Блогосфера, как новый канал массовой коммуникации, отличается от традиционных СМИ рядом существенных характеристик. Она представляет собой децентрализованную и интерактивную среду, где пользователи генерируют и распространяют контент, а не централизованный орган, как в случае традиционных СМИ. Эта многоголосость и независимость от централизованного управления приводят к более плюралистическому медиаландшафту.

В отличие от традиционных СМИ, которые часто контролируются крупными корпорациями или государственными учреждениями и, следовательно, могут представлять ограниченный спектр мнений, блогосфера предлагает более открытую и демократическую платформу для выражения и распространения идей.» [2]

В условиях доминирования социальных медиа, инфлюенсеры становятся центральными агентами коммуникации, обладающими способностью формировать не только потребительские предпочтения, но и социокультурные ориентиры аудитории, благодаря таким преимуществам, как высокий охват, вовлеченность и доверие аудитории. Их деятельность охватывает широкий спектр сфер – от моды и технологий до политики и социальных вопросов. Однако вместе с этим возникает необходимость критического анализа их воздействия на общество, особенно на молодежь.

«Это может усилить поляризацию общества и создать искажённое восприятие реальности, где мнения и убеждения других групп просто не воспринимаются. Молодежь, как наиболее активная аудитория социальных сетей, особенно подвержена этому воздействию» [1]

Одним из ключевых механизмов влияния инфлюенсеров является доверие. Доверие строится на основе воспринимаемой экспертности, подлинности и надежности инфлюенсера. Когда подписчики доверяют инфлюенсеру, они более склонны полагаться на его рекомендации, покупать продвигаемые им продукты или услуги и принимать во внимание его взгляды. Инфлюенсеры также могут использовать различные психологические механизмы, такие как социальное доказательство, идентификация и формирование группового мнения, чтобы усилить свое влияние на потребителей. Социальное доказательство предполагает, что люди склонны следовать действиям других, особенно если эти люди воспринимаются как подобные им. Идентификация возникает, когда люди чувствуют связь с

инфлюенсером и хотят подражать их поведению. Формирование группового мнения происходит, когда инфлюенсер выступает в качестве представителя группы и формирует мнение ее членов.

Способность лидеров мнений к быстрому и широкому охвату аудитории делает их эффективными проводниками инициатив, направленных на: продвижение здорового образа жизни и саморазвития, популяризацию экологической ответственности, поддержку благотворительных проектов и социальных инициатив, интеграцию традиционных ценностей и т.д.

Наряду с позитивными аспектами, «культура влияния» порождает ряд существенных рисков. Во-первых, формирование нереалистичных ожиданий. Пропаганда идеализированных образов жизни, часто созданных при помощи фильтров и профессиональной обработки, может приводить к снижению самооценки у аудитории, развитию чувства неуверенности в себе и формированию нереалистичных жизненных стандартов. Это особенно опасно для подростков, чья идентичность ещё находится в стадии формирования. Во-вторых, это финансовые и потребительские манипуляции. Коммерческая составляющая деятельности инфлюенсеров часто ставит под сомнение искренность их рекомендаций. Продвижение товаров и услуг, порой сомнительного качества или не соответствующие реальным потребностям аудитории, может приводить к неоправданным финансовым тратам и выбору сомнительных потребительских ориентиров. В-третьих, снижение критического мышления. В погоне за виральностью и одобрением большинства, молодые люди могут утрачивать навык независимой оценки. В-четвертых, психологическое давление и кибербуллинг. Постоянное сравнение себя с «идеальными» образами, а также агрессивные комментарии и травля в сети, часто сопровождающие жизнь инфлюенсеров и их аудиторию, могут негативно сказываться на ментальном здоровье пользователей.

«Наконец, блогосфера повлияла на потребление контента и формирование общественного мнения, предоставив доступ к альтернативным источникам информации и точкам зрения. В отличие от традиционных СМИ, которые часто представляют ограниченный спектр мнений, блогосфера позволяет пользователям получать доступ к разнообразным источникам информации, что может привести к более информированному и критическому участию в общественных дискуссиях» [2].

Известным примером сотрудничества инфлюенсера и бренда стало сотрудничество бренда «Спортмастер» с Идой Галич, которое повлияло на трансформацию восприятия бренда. Ранее компания выбирала в качестве амбассадоров преимущественно представителей профессионального спорта, но сотрудничество с Идой Галич позволило по-новому обратиться к женской аудитории. Ида выступила не просто лицом рекламной кампании, а полноценным партнёром, который вместе с брендом создавал актуальные образы для повседневной жизни. Исследование показало, что инфлюенсеры играют ключевую роль в формировании потребительского спроса и социокультурных ориентиров современной молодежи. Благодаря

высоким показателям охвата, вовлеченности и доверия аудитории, лидеры мнений способны эффективно влиять на выбор товаров и услуг, а также популяризировать социально значимые инициативы, такие как здоровый образ жизни, экологическая ответственность и поддержка благотворительности.

Таким образом, важно развивать механизмы критической оценки информации, предоставляемой инфлюенсерами, повышать осведомленность аудитории о коммерческих аспектах маркетинга влияния и способствовать созданию условий для формирования осознанного потребления и устойчивого развития общества.

Поэтому, наряду с положительными эффектами, культура влияния несет существенные риски. Идеализированные образы жизни, создаваемые при помощи фильтров и профессиональных обработок, могут вызывать снижение самооценки и чувство неудовлетворенности у молодых пользователей. Коммерциализация деятельности инфлюенсеров ставит под сомнение объективность их рекомендаций, способствуя неоправданным тратам и формированию недостоверных потребительских ориентиров. Кибербуллинг и постоянное сравнение с искусственно созданными стандартами оказывают негативное воздействие на психоэмоциональное состояние пользователей.

Список использованных источников

1. Караханян, Л.Л. Культура влияния и её последствия: анализ воздействия инфлюенсеров на молодёжь / Л.Л. Караханян // Вестник науки. – 2026. – Т. 2, №3 (96). – С. 638 – 643.
2. Соловьева, М.В. «Блогосфера как новый канал массовой коммуникации: роль инфлюенсеров и их влияние на общественное мнение» / М.В.Соловьева // Universum: психология и образование. – 2024. – № 10 (124). – pp. 48-57.
3. Чибисова Е.А. Инфлюенс-маркетинг: преимущества, риски, рекомендации / Е.А. Чибисова, А.С. Кулюдина // Российская школа связей с общественностью. – 2024. – № 35. – Р. 136-151. – DOI: 10.24412/2949-2513-2024-35-136-151

WHO ARE INFLUENCERS AND HOW DO THEY AFFECT CONSUMER DEMAND?

K.A. Vildanova, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article explores the phenomenon of influencers, their definition, classification, and mechanisms of influence on consumer demand and sociocultural guidelines. Both the positive aspects of their activities (promotion of socially significant initiatives) and the significant risks (formation of unrealistic expectations, consumer manipulation, decrease in critical thinking and negative impact on psychoemotional state) are considered.

Keywords: *Influencers, influence-marketing, consumer demand, influence, trust, risks, conscious consumption, blogosphere.*

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОБЪЕКТ РЕОРГАНИЗАЦИИ

В.Е. Володин, Р.Р. Бадрутдинова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты менеджмента как ключевого объекта реорганизации в современных компаниях. Анализируются основные элементы системы управления, подлежащие трансформации: организационная структура, бизнес-процессы и система принятия решений. Обоснована необходимость комплексного подхода к реорганизации менеджмента для повышения адаптивности предприятия в условиях рыночной неопределенности.

Ключевые слова: менеджмент, реорганизация, организационная структура, бизнес-процессы, эффективность управления.

Реорганизация менеджмента – это радикальная перестройка системы управления для повышения эффективности, адаптации к новым целям или выхода из кризиса. Она включает изменение оргструктуры, бизнес-процессов, кадрового состава и методов руководства. Основная цель – переход от неэффективной иерархии к гибкой структуре, соответствующей рыночным реалиям.

Рассматривая менеджмент как объект реорганизации, следует понимать под этим не просто механическую смену организационной структуры, а комплексную трансформацию системы управления. Традиционные подходы к управлению, сформированные в эпоху индустриальной экономики, сегодня сталкиваются с вызовами высокой неопределенности и динамизма внешней среды. В связи с этим реорганизация менеджмента превращается из разового мероприятия в процесс постоянного совершенствования управленческих отношений.

Объектом преобразований здесь выступает совокупность элементов: информационные потоки, методы принятия решений, иерархические связи и организационная культура. Сложность менеджмента как объекта заключается в его «нематериальности». Если реорганизация производства касается станков и цехов, то реорганизация менеджмента затрагивает ментальные модели руководителей и способы взаимодействия между людьми. Именно поэтому структурные изменения часто начинаются с пересмотра миссии и стратегии компании, которые диктуют требования к новой конфигурации управления.

Ключевые аспекты реорганизации менеджмента:

Изменение организационной структуры: Переход от функциональной к дивизиональной или матричной структуре, сокращение уровней управления для ускорения принятия решений.

Реинжиниринг бизнес-процессов: Фундаментальное перепроектирование основных процессов для оптимизации затрат и времени.

Смена управленческой команды: Внедрение новых методов управления (например, Agile), замена руководящего состава, изменение системы KPI и мотивации.

Коммуникация изменений: Управление стрессом персонала, информирование сотрудников, обеспечение лояльности к новым методам.

Оценка влияния реорганизации на показатели эффективности менеджмента

Оценка влияния реорганизации на эффективность менеджмента является критическим этапом, позволяющим определить целесообразность проведенных трансформаций. Менеджмент как объект реорганизации обладает высокой инерционностью, поэтому его эффективность должна рассматриваться через призму синергетического эффекта: сочетания прямой экономии ресурсов и качественного улучшения управленческих процессов. В данном контексте реорганизация признается успешной, если она приводит к сокращению дистанции между точкой принятия решения и точкой его исполнения, сохраняя при этом общую устойчивость системы.

Трансформация менеджмента направлена на разрушение этих барьеров. Введение матричных или сетевых элементов управления позволяет наладить прямые коммуникации между специалистами разных профилей. Однако это накладывает дополнительные требования к компетенциям менеджеров: они должны обладать навыками модерации, управления конфликтами и умением работать в условиях двойного подчинения. Таким образом, менеджмент как объект реорганизации эволюционирует от жесткого администрирования к гибкой координации усилий самоорганизующихся групп.

Группа показателей	Критерий оценки	Состояние до реорганизации	Ожидаемый результат (после)
Структурные	Количество уровней управления	Избыточное (5–8 уровней), «высокая» пирамида	Оптимальное (3–4 уровня), «плоская» структура
	Норма управляемости	Узкая (3–5 подчиненных на 1 начальника)	Расширенная (7–12 подчиненных за счет делегирования)
Процессные	Скорость принятия решений	Низкая (длительные этапы согласования)	Высокая (регламентированные экспресс-согласования)
	Дублирование функций	Высокое (нечеткое разграничение ответственности)	Нулевое (устранение перекрестных задач)
Экономические	Доля управленческих расходов	Высокая (15–20% от общего бюджета)	Сниженная (до 8–12% за счет автоматизации)
	Рентабельность управления	Низкая отдача от вложений в аппарат	Рост чистой прибыли на единицу затрат на менеджмент
Социальные	Инициативность персонала	Низкая («исполнительская» модель)	Высокая (рост числа рацпредложений и вовлеченности)

Представленная таблица демонстрирует качественный переход менеджмента из состояния **статичной иерархии** в состояние **динамичной бизнес-единицы**.

Рекомендации по оптимизации менеджмента в процессе структурных изменений

Для завершения доклада предлагаю раздел с практическими рекомендациями. Они показывают, что реорганизация – это не только разрушение старого, но и грамотное выстраивание нового.

Переход к «плоским» организационным структурам.

Рекомендуется сокращать количество промежуточных уровней управления. Это минимизирует искажение информации при передаче сверху вниз и ускоряет реакцию компании на рыночные вызовы.

Делегирование полномочий и децентрализация.

Необходимо переносить центр принятия оперативных решений на уровень линейных руководителей. Это разгружает топ-менеджмент для решения стратегических задач и повышает мотивацию сотрудников на местах.

Управление изменениями и коммуникации.

Особое внимание следует уделить работе с сопротивлением персонала. Рекомендуется разработать «карту коммуникаций», объясняющую сотрудникам цели и выгоды реорганизации, а также внедрить систему переобучения менеджеров новым методам работы.

Любая реорганизация менеджмента неизбежно затрагивает интересы людей. Психологический аспект трансформации часто становится решающим фактором успеха или провала. Сопротивление изменениям со стороны управленческого звена среднего уровня является наиболее распространенной проблемой, так как именно эта категория сотрудников часто теряет свои полномочия или даже рабочие места при сокращении уровней иерархии.

Для оптимизации процесса перехода необходимо внедрять механизмы внутреннего маркетинга изменений. Это включает в себя создание фокус-групп из числа лояльных сотрудников, систему регулярного информирования о ходе реорганизации и программы переобучения. Менеджмент как объект реорганизации должен рассматриваться не как застывшая схема, а как живой социальный организм, требующий бережного отношения к накопленному опыту при одновременном внедрении инновационных методов работы.

Оптимизация менеджмента в процессе реорганизации – это непрерывный процесс подстройки системы под стратегию бизнеса. Главным вектором здесь остается переход от модели **контроля** к модели **поддержки и координации**, что обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность организации

MANAGEMENT AS AN OBJECT OF REORGANIZATION

V.E. Volodin, R.R. Badrtdinova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the theoretical and practical aspects of management as a key object of reorganization in modern companies. The main elements of the management

system to be transformed are analyzed: organizational structure, business processes and decision-making system. The necessity of an integrated approach to management reorganization is substantiated in order to increase the adaptability of the enterprise in conditions of market uncertainty.

Keywords: *management, reorganization, organizational structure, business processes, management efficiency.*

УДК 316.752

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КЛЮЧЕВЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ МОЛОДЁЖИ

А.А. Волынцев, Т.М. Попова

*ООО «ТД Сычевский Завод Сварочных Материалов»,
г. Сычевка, Россия*

В статье рассмотрен вопрос формирования ценностных ориентиров молодёжи через корпоративную культуру ключевых государственных компаний. Проведённый анализ демонстрирует, что ценности становятся фактором социализации тогда, когда они встроены в обучение, наставничество, профессиональное развитие и управленческие практики. По результатам анализа предлагается механизм согласования ценностных ориентиров государственной и корпоративной политики компании.

Ключевые слова: *ценности молодёжи, молодёжная политика, корпоративная культура, социализация, государственная политика.*

Формирование ценностей молодёжи в современной России приобрело институциональный характер. Действующая государственная политика связывает развитие молодёжи не только с системой воспитания, но и с профессиональным, социальным и гражданским становлением. Государство рассматривает систему ценностей молодёжи как часть стратегического развития, однако сама молодёжная среда становится всё более сложной по структуре мотиваций и вариантам социализации. В этих условиях возрастает роль профессиональной среды и корпоративного окружения, в которых происходит взросление молодого специалиста.

Целью проведённого исследования являлось изучение механизмов формирования и закрепления ценностей (ценностных ориентиров), определяемых государственной молодёжной политикой через корпоративные культуры ключевых государственных компаний. Методология исследования включала анализ государственных нормативных актов, данных социологических исследований и опыта реализации молодёжной политики в ключевых государственных компаниях с развитой корпоративной культурой.

Эволюция российской молодёжной политики с начала 2000-х годов демонстрирует переход от логики преимущественно социальной адаптации

к более выраженной ценностной интеграции. Современная государственная система развития молодёжи включает различные инструменты: форумы, грантовые конкурсы, платформы возможностей, добровольческие и патриотические проекты, однако в большинстве случаев их результативность чаще измеряется охватом, чем устойчивым и долгосрочным изменением установок и ценностных ориентиров. Поэтому справедливо утверждать, что событийные форматы важны как инструмент вовлечения, но недостаточны как самостоятельный механизм ценностной социализации.

По данным ВЦИОМ, ценности современной молодёжи сочетают значимость семьи и безопасности с запросом на самореализацию, достойную работу и материальное благополучие, определяемые во многом профессиональной средой [6]. Исследование НИУ ВШЭ о моделях взросления демонстрирует, что переход во взрослую жизнь стал более поздним и вариативным, а, следовательно, увеличилось окно институционального влияния на молодёжь [3]. В этих условиях корпоративная культура приобретает значение института вторичной социализации, в котором речь идёт уже не о наборе декларативных заявлений и лозунгов, а о системе норм, ожиданий и практик, через которые организация определяет допустимые модели поведения.

На формирование ценностных установок в наибольшей степени влияют: порядок адаптации нового работника в коллективе, практикуемая модель управления, а также общая связность различных инструментов: института наставничества, обучения, проектной деятельности, карьерного продвижения и формирования внутренних коммуникаций. Исследование показывает, что модели поведения руководящего состава также имеют непосредственное влияние на закрепление культурных норм и, через них, на эффективность функционирования организации [8]. Поэтому кроме декларируемых (существующих в виде официальных документов и заявлений) принципиальное значение играют и институционализированные ценности, которые проявляются в том, как компания на практике реализует отбор и обучение персонала, разрешает конфликтные ситуации, поддерживает инициативы и поощряет трудовую деятельность.

Существующий опыт российских государственных компаний подтверждает, что ценности могут быть успешно встроены в мероприятия профессиональной социализации. В Госкорпорации «Росатом» ценности безопасности, ответственности и технологического лидерства встроены в масштабную образовательную систему: по итогам 2024 года в контуре корпорации обучение охватило свыше 85% работников, а его средний объём составил более 50 часов на человека [1]. Подобная модель превращает профессионализм, дисциплину безопасности и инженерную ответственность из формального лозунга в сквозную профессиональную ценность. В ОАО «РЖД» ценности надёжности, дисциплины и преемственности поколений закрепляются благодаря сочетанию традиций отрасли, социально-кадровой политики и молодёжных программ, включая обширную деятельность молодёжных советов. В ОАО «РЖД» свыше 2 тыс. молодёжных со-

ветов, а их деятельность затрагивает широкий спектр задач – от содействия адаптации молодых работников до реализации стратегических проектов компании. Также в 2024 году мероприятия Года железнодорожных традиций охватили свыше 1,2 млн работников, членов их семей и ветеранов отрасли, а единый реестр династий включает уже более 1,7 тыс. семей, что свидетельствует о широкой общественной и социальной работе компании [4].

В Госкорпорации «Ростех» корпоративная культура и ценности имеют прямую связь с инженерной подготовкой. Отмечается активное развитие собственных программ подготовки кадров и расширение целевого набора по инженерным специальностям [5].

Также заслуживает внимания опыт сотрудничества Госкорпорации «Роскосмос» с благотворительным фондом UNITY, где личная вовлечённость руководства в реализацию благотворительных акций по поддержке детей с онкологическими заболеваниями позиционируется как часть общей отраслевой стратегии, направленной на укрепление таких корпоративных ценностей, как взаимопомощь, командная работа, внимательность и неравнодушие к проблемам окружающих [2].

Общим трендом для отечественных наукоёмких и высокотехнологичных государственных компаний можно считать развитие подшефных школ, формирование профильных классов, создание кластеров колледжей и поддержка целевого обучения в вузе, что позволяет решать задачу формирования человеческого капитала задолго до трудоустройства.

Исходя из того, что корпоративные ценности могут и должны встраиваться в воспроизводимые и масштабируемые практики, которые затрагивают раннюю профориентацию, вход в профессию, первые карьерные шаги и дальнейшее профессиональное и личностное развитие сотрудника, их следует рассматривать не только в контуре корпоративной культуры, но и в рамках более широкой системы воспроизводства общественных норм.

Стоит отметить и общую важную роль, которую играют государственные компании и структуры в развитии страны и общества. По оценке Международного валютного фонда, государственный сектор в России формирует около одной трети добавленной стоимости и обеспечивает приблизительно половину формальной занятости населения [7]. Аналогично можно говорить об определяющем вкладе государственных компаний и учреждений в научно-технологическое развитие государства. Не менее значима роль технологических государственных компаний и в научно-образовательной сфере благодаря ранее описанным системам формирования человеческого капитала (школа – вуз – предприятие): здесь государственная молодёжная политика получает практический канал реализации, а такие ценности, как ответственность, профессионализм и общественная польза труда, начинают усваиваться не абстрактно, а через подготовку к конкретной профессиональной деятельности [1; 4-5].

Таким образом, выстраивание эффективного механизма, при котором государство задает базовые стратегические ценностные приоритеты, а компании переводят их в повседневные организационные нормы, возмож-

но на практике через инструменты корпоративной культуры, позволяющие молодёжи усваивать нормы в процессе реального вхождения в профессию и при движении по карьерной траектории. Подобный механизм можно описать как трёхзвенную модель: нормативная рамка – корпоративная институционализация – молодёжная интернализация.

Практический смысл этой модели состоит в том, что ценности, декларируемые государством, должны быть переведены в измеримые организационные процессы корпоративной культуры. На нормативном уровне это предполагает актуализацию стратегий развития молодёжной политики государственных компаний в соответствии с национальными целями государственной молодёжной политики. В этом случае декларируемые ценности компаний должны состоять из единого рамочного ядра (например – ответственность, уважение к человеку, профессионализм, служение общественно значимому результату, наставничество, созидательный труд) и отраслевой/корпоративной конкретизации (в атомной отрасли это культура безопасности и инженерной ответственности, в транспорте – надёжность и дисциплина, в высокотехнологичных секторах – инновации, командное взаимодействие и научно-технологическая инициатива и т.д.). На организационном уровне – развитие непрерывных систем формирования человеческого капитала «школа – ссуз/вуз – компания – корпоративный университет». На кадрово-образовательном уровне – поддержка целевых программ обучения, стажировок и наставничества, развитие молодёжных советов, формирование молодёжных кадровых резервов, поощрение волонтёрской деятельности, а также регулярное обучение руководящего состава.

При этом необходимо, чтобы в вопросах оценки эффективности государственной молодёжной политики при реализации подобной модели происходило смещение в отчётности с метрик событийного вовлечения (количество участников, грантополучателей и пр.) в пользу показателей закрепления молодых сотрудников, устойчивости сформированных карьерных траекторий, эффективности наставничества и участия компаний в подготовке кадров.

Список использованных источников

1. Госкорпорация «Росатом». Отчет о прогрессе в области устойчивого развития за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2024/rosatom_2024_ru.pdf (дата обращения: 24.03.2026).
2. Мечта, уходящая в небо [Электронный ресурс] // Роскосмос: официальный сайт. 06.02.2022. URL: <https://www.roscosmos.ru/34043/> (дата обращения: 24.03.2026).
3. Митрофанова Е.С. Модели взросления разных поколений россиян // Демографическое обозрение. – 2019. – Т. 6. № 4. – DOI: 10.17323/demreview.v6i4.10427.
4. ОАО «РЖД». Отчет об устойчивом развитии за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://sr2024.rzd.ru/ru/about-report> (дата обращения: 24.03.2026).
5. Ростех получил премию за самую эффективную корпоративную культуру в крупном бизнесе [Электронный ресурс] // Ростех: официальный сайт.

06.12.2023. URL: <https://rostec.ru/media/pressrelease/rostekh-poluchil-premiyu-zasamuyu-effektivnuyu-korporativnuyu-kulturu-v-krupnom-biznese/> (дата обращения: 24.03.2026).

6. Ценности молодёжи [Электронный ресурс] // ВЦИОМ. Аналитический обзор. 14.12.2022. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cennosti-molodezhi> (дата обращения: 24.03.2026).

7. International Monetary Fund. Russian Federation: Selected Issues. Country Report No. 2018/276. Washington, DC, 2018.

8. Klein A. S., Wallis J., Cooke R. A. The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Empirical Study // Journal of Management & Organization. 2013. Vol. 19. No. 3. P. 241-254.

CORPORATE CULTURE OF KEY STATE-OWNED COMPANIES AS A TOOL FOR FORMING THE VALUE SYSTEM OF YOUTH

A.A. Volintsev, T.M. Popova

*LLC «Sychevsky Welding Materials Plant Trading House»,
Sychevka, Russia*

The article examines the formation of youth value orientations through the corporate culture of key state-owned companies. The analysis shows that values become a factor of socialization when they are embedded in training, mentoring, professional development and managerial practices. Based on the results, a mechanism is proposed for aligning the value orientations of state and corporate policy.

Keywords: youth values, youth policy, corporate culture, socialization, state policy.

УДК 339.138

МИКРОТРАНЗАКЦИИ И МОНЕТИЗАЦИЯ В ВИДЕОИГРАХ КАК СОВРЕМЕННАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Б.В. Вотяков¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются микротранзакции как инструмент современной маркетинговой стратегии в индустрии видеоигр. Анализируются модели монетизации free-to-play, психологические механизмы стимулирования покупок, а также влияние ограниченных предложений и цифровых товаров на поведение потребителей. Подчёркивается, что игровые механики формируют устойчивую систему вовлечения и удержания аудитории, превращая монетизацию в ключевой элемент маркетинговой политики компаний.

Ключевые слова: маркетинг, видеоигры, микротранзакции, монетизация, поведение потребителей, free-to-play.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Современная игровая индустрия быстро развивается в цифровой экономике. Доходы в этой сфере растут каждый год, причём зачастую основная прибыль идёт не от продажи игр, а от покупок внутри них [4]. Это меняет привычные способы ведения бизнеса и создаёт новые подходы к продвижению [3].

Раньше игры продавались как обычный товар: купил один раз и играешь. Но с появлением цифровых платформ ситуация изменилась, и теперь компании зарабатывают постоянно [1]. Один из популярных способов – модель free-to-play, когда игра бесплатна, а деньги берут за небольшие покупки внутри неё [4]. Это позволяет привлечь больше людей, так как начинать играть проще [3]. Эти небольшие покупки – микротранзакции – позволяют приобретать разные цифровые вещи или услуги [4]. Это могут быть скины, валюта для игры, новые уровни или ускорение прогресса. С точки зрения маркетинга, это позволяет разделить игроков на группы в зависимости от того, насколько они увлечены игрой и сколько готовы потратить [3]. Небольшая часть игроков тратит много денег, а основная масса создаёт базу и общение [2].

Чтобы зарабатывать больше, важно понимать, как ведут себя игроки. Компании используют данные о том, сколько времени проводят в игре, как часто заходят, что им нравится. На основе этого делаются персональные предложения: скидки, акции и бонусы [3]. Так, маркетинг становится более гибким и ориентированным на конкретного потребителя [1]. Важную роль играют психологические приёмы, заставляющие делать покупки. Например, когда предложение действует только ограниченное время, это подталкивает к быстрой покупке [2]. Ещё один приём – показать, что у других игроков есть редкие вещи, чтобы вызвать желание тоже их получить. Компании используют системы наград и поощрений. За ежедневный вход в игру, выполнение заданий дают бонусы, чтобы игрок возвращался снова и снова [4]. Это помогает поддерживать интерес к игре надолго и увеличивает вероятность, что игрок захочет что-то купить [4].

Одним из ключевых аспектов, определяющих успех современных игр, является их способность привлекать и удерживать внимание игроков. Разработчики стремятся создавать такие игровые механизмы, которые обеспечивают долгосрочную заинтересованность. Для поддержки и увеличения вовлечённости аудитории применяются разнообразные маркетинговые стратегии, включая регулярные внутриигровые события, сезонные обновления контента, специальные акции и предложение уникальных игровых предметов [4]. Эти меры направлены на то, чтобы стимулировать игроков к частому возвращению в игру и активному участию в её виртуальной экономической системе. Введение временных, ограниченных по времени игровых событий представляет собой важную стратегию, направленную на поддержание и активизацию пользовательской базы. Эти события, как правило, включают в себя уникальный набор задач, наград и внутриигровых объектов, которые предлагаются игрокам исключительно в течение определенного периода. Смысл заключается в создании динамичного и

привлекательного игрового опыта, который побуждает игроков регулярно возвращаться в игру.

Ограниченность предложения играет тут основную роль. Создавая дефицит внутриигровых предметов или эксклюзивных наград, разработчики могут стимулировать более активное участие в игровом процессе. Этот психологический аспект срочности может мотивировать игроков тратить больше времени и ресурсов на игру, чтобы не упустить ограниченные по времени возможности. Помимо мотивации игроков, эти события также служат ценным инструментом для создателей игр для сбора отзывов и данных об игровом процессе. Анализируя поведение игроков во время этих событий, разработчики могут получить представление о том, какие задания, награды и внутриигровые предметы наиболее популярны. Эта информация может быть использована для улучшения будущих событий, сбалансировать игровой процесс и принимать обоснованные решения о разработке. В частности, временные события могут быть организованы вокруг разных тем или праздников, таких как Хэллоуин, Рождество или годовщины самой игры. Это добавляет разнообразия и свежести в игровой процесс, делая его интереснее для игроков. Кроме того, эти темы могут послужить возможностью для демонстрации нового контента или функций, которые могут быть в дальнейшем интегрированы в постоянную игру.

Наконец, важно учитывать, что временные игровые события также могут способствовать формированию чувства общности между игроками. Часто игрокам необходимо объединяться и сотрудничать, чтобы успешно завершить задачи и получить награды. Это может привести к более сильным связям между игроками и более привлекательному игровому сообществу. В конечном счете, хорошо продуманные и реализованные временные игровые события могут стать очень ценным инструментом для увеличения активности пользователей, стимулирования монетизации и создания позитивного и интересного игрового процесса.

Одним из популярных способов монетизации сейчас стала продажа косметических товаров. Они не дают преимуществ в игре, а служат для персонализации внешнего вида. С точки зрения маркетинга, это удачный приём, так как позволяет получать доход, не влияя на баланс игры [3]. Люди приобретают эти предметы, чтобы выразить себя и показать своё положение в игровом мире.

Отдельно стоит сказать о лутбоксах – наборах, в которых случайным образом попадают разные предметы [2]. Это похоже на азартные игры, поэтому вызывает много эмоций и желание покупать ещё [2]. Но такая практика вызывает споры, и многие считают, что её нужно регулировать. Чтобы интерес к игре не пропадал, её постоянно обновляют: добавляют события, персонажей и предметы. Так игра превращается в сервис, который живёт долго и приносит постоянный доход [4]. Но у такой модели есть и минусы. Некоторые исследователи говорят о риске зависимости и чрезмерных трат, особенно среди детей. Также возникают вопросы о том, насколько честно устроен процесс получения редких предметов [2]. Поэтому важно разрабатывать правила и, возможно, вводить государственное регулирование [1].

Во многих современных играх внутренняя экономика устроена как настоящая рыночная система. Там есть свои деньги, как рубли или доллары, только виртуальные, специальные места для торговли и возможность меняться вещами с другими игроками. Некоторые из этих виртуальных штук могут стоить довольно дорого, если другие игроки готовы за них платить [2]. Получается свой мир экономики, и то, что придумают разработчики в плане маркетинга, сильно влияет на то, как игроки себя поведут.

Еще один важный способ зарабатывать деньги в играх сегодня – это «боевой пропуск». Это как сезонный абонемент, где игроки выполняют разные задания и получают за это призы, продвигаясь по уровням. Обычно начальный уровень пропуска бесплатный, но если хочешь больше наград, нужно купить платную версию [4]. Это интересный ход, потому что он заставляет игроков хотеть больше играть и в то же время тратить деньги. Микротранзакции – это не только способ заработать для разработчиков, но и возможность поддерживать игру в течение долгого времени. Чтобы игра оставалась интересной и актуальной, нужно постоянно выпускать обновления, а это требует много работы программистов, дизайнеров и художников. Деньги, полученные от покупок внутри игры, идут на оплату труда этих специалистов и позволяют компании продолжать развивать проект [3].

В итоге, микротранзакции – это сложная система, которая позволяет зарабатывать деньги, анализируя поведение игроков и используя психологические приёмы. Это показывает, что продажа игр меняется, и компании стремятся создать долгосрочные отношения с игроками [4]. В современном мире это становится одним из основных направлений развития маркетинга в игровой индустрии [1].

Список использованных источников

1. Иванов Д.В. Цифровой маркетинг. – Москва: Юрайт, 2022. – 102-108, 115-118, 130-134, 140-145 с.
2. Hamari J. Why Do Players Buy Virtual Goods? // Electronic Commerce Research. – 2017. – 3-16 p.
3. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – Pearson, 2019. – 67-72, 120-126, 134-139, 145-156, 160-165 p.
4. Ryan M. Understanding Digital Game Markets. – Routledge, 2020. – 45-49, 51-56, 60-64, 73-78, 85-90, 95-99 p.

MICROTRANSACTIONS AND MONETIZATION IN VIDEO GAMES AS A MODERN MARKETING STRATEGY

B.V. Votyakov¹

*Kazan state power energetics university,
Kazan, Russia*

The article examines microtransactions as a tool of modern marketing strategy in the video game industry. It analyzes free-to-play monetization models, psychological

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

mechanisms stimulating purchases, and the impact of limited offers and digital goods on consumer behavior. It is emphasized that game mechanics form a stable system of audience engagement and retention, turning monetization into a key element of corporate marketing policy.

Keywords: *marketing, video games, microtransactions, monetization, consumer behavior, free-to-play.*

УДК 334.724

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ

Н.С. Гавриков

*Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ»
имени В.И. Ульянова Ленина,
г. Санкт-Петербург, Россия*

В статье рассматривается ключевая роль сектора малого и среднего предпринимательства (МСП) в обеспечении устойчивого экономического роста и социальной стабильности. На основе анализа статистических данных оценивается вклад МПС в ВВП и занятость в Российской Федерации, выявляются основные системные барьеры развития. Так же уделяется внимание влиянию цифровизации финансовой системы, в частности внедрения цифрового рубля, на снижение транзакционных издержек бизнеса. Проводится сравнительный анализ с зарубежными моделями поддержки предпринимательства. Делается вывод о необходимости комплексной модернизации институциональной среды для раскрытия потенциала МСП.

Ключевые слова: *малый и средний бизнес, экономика России, ВВП, занятость, цифровой рубль, финансовая инфраструктура, государственная поддержка, системные барьеры.*

Введение

В современных экономических условиях малый и средний бизнес выступает фундаментальным элементом рыночной системы. Если крупные корпорации определяют стратегические отрасли и экспортный потенциал, то сектор МСП обеспечивает гибкость экономики, насыщение внутреннего рынка, инновационную активность и социальную стабильность с помощью создания новых рабочих мест. Для Российской Федерации, находящейся в процессе структурной трансформации экономики, развитие предпринимательства становится стратегическим приоритетом. Способность малых предприятий быстро адаптироваться к изменениям спроса и логистическими разрывами делает их ключевым амортизатором внешних экономических шоков.

Целью данной статьи является комплексный анализ роли и значения малого и среднего бизнеса в экономике страны, выявление текущих про-

блем развития и оценки перспектив, связанных с цифровизацией финансовых инструментов. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска внутренних источников роста в условиях замедления темпов развития экономики и ограничения доступа к внешним рынкам капитала.

Макроэкономический вклад и региональная специфика МСП в России

Значимость сектора МСП определяется его вкладом в валовый внутренний продукт (ВВП) и уровнем занятости населения. Согласно данным Росстата, в 2024 году вклад сектора МСП в ВВП России составил 21,1%, спад на 0,6% по сравнению к 2023 году, хотя данный показатель рос с 2017 года. Это свидетельствует о наличии значительного резерва для роста и о необходимости государственной поддержки для сектора МСП. К сравнению, в более развитых экономиках доля МСП в ВВП часто превышает 40%, что указывает на структурные различия в организации хозяйственной деятельности.

Динамика количества субъектов МСП демонстрирует положительный тренд. По данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства ФНС, в 2024 году по сравнению с 2023 годом число компаний выросло на 4,3%, достигнув 6,43 млн единиц. Однако численность сотрудников в реестре сократилась на 0,2%, составив 15,1 млн человек. Это может свидетельствовать как о оптимизации процессов, так и о кадровом дефиците, характерном для текущего периода.

Региональное распределение бизнеса в России неравномерно. Наиболее высокий уровень развития МСП наблюдается в Центральном федеральном округе (ЦФО), на который приходится около 32% всех субъектов. Это обусловлено концентрацией финансового капитала, транспортных узлов и человеческого потенциала вокруг столицы. Приволжский федеральный округ занимает второе место с долей 17%, в то время как остальные регионы значительно уступают. Такая диспропорция создает риски для сбалансированного развития страны, так как экономическая активность сосредоточена в ограниченном числе центров роста.

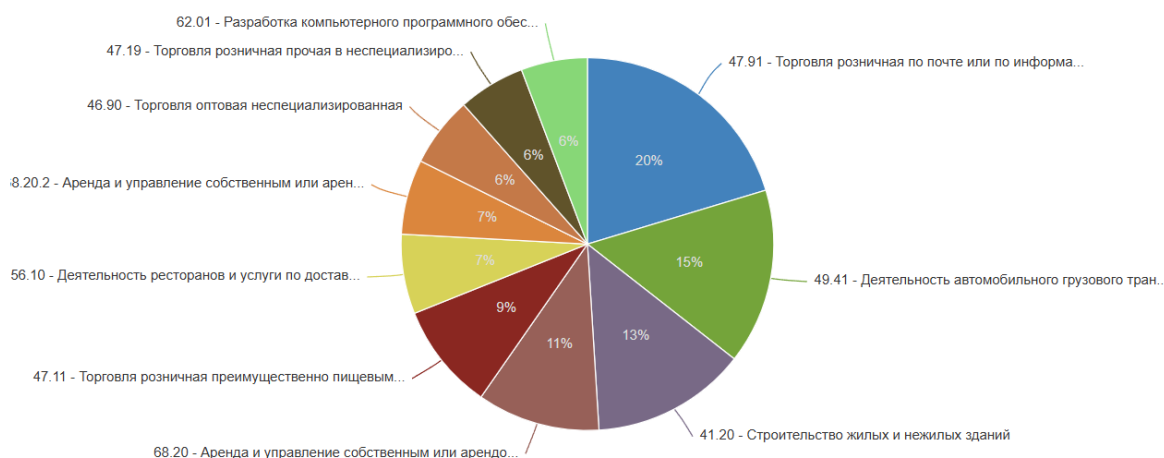


Рисунок 1 – 10 самых часто применяемых ОКВЭД

Важной особенностью российского МСП является отраслевая структура. Основными секторами являются розничная и оптовая торговля, логистика, строительство. Производственное предпринимательство развито слабее, хотя наблюдается рост технологических стартапов. Высокая зависимость от конечного потребления делает бизнес уязвимым к снижению покупательской способности населения. Введение санкций и ограничение импорта стимулировали процессы импортозамещения, вынудив малые предприятия перестраивать логистические цепочки и искать новых поставщиков, что в долгосрочной перспективе может способствовать росту производственного сектора.

Финансовая среда и влияние цифровых инструментов на развитие МСП

Одним из критических факторов развития малого бизнеса является доступ к финансовым ресурсам. Традиционное банковское кредитование часто недоступно для МСП из-за высоких требований к залогу, кредитной истории и высокой процентной ставкой. В этом контексте цифровизация финансовой инфраструктуры открывает новые возможности.

Внедрение цифрового рубля представляет собой стратегическую инициативу, способную трансформировать расчетную среду для предпринимателей. Цифровой рубль – это новая форма национальной валюты, существующая в электронном виде на специализированных счетах в Банке России. Для сектора МСП ключевыми преимуществами данной инновации являются снижение транзакционных издержек и повышение прозрачности расчетов.

Операции с цифровым рублем для бизнеса предполагают минимальные затраты по сравнению с традиционными эквайринговыми комиссиями. Это особенно важно для малых предприятий с низкой маржинальностью. Кроме того, программируемые платежи и интеграция с корпоративными учетными системами упрощают финансовое планирование и контроль денежных потоков.

Системные барьеры развития и зарубежный опыт

Несмотря на значимость сектора, российские предприятия МСП сталкиваются с рядом системных барьеров, ограничивающих их рост. К основным препятствиям относятся:

1. Административное давление. Сложность бюрократических процедур, частые изменения законодательства и многоуровневая система согласований увеличивают операционные издержки. Предприниматели вынуждены тратить ресурсы на бюрократию вместо развития бизнеса.

2. Налоговая нагрузка. Хотя существуют специальные налоговые режимы для микропредприятий, для среднего бизнеса налоговая система часто соответствует общей. Это стимулирует использование неформальных схем оптимизации, таких как «дробление бизнеса» или выплата зарплат «в конвертах», что повышает риски и снижает конкурентоспособность легальных компаний.

3. Дефицит кадров. Ограниченный доступ к квалифицированным специалистам в регионах затрудняет масштабирование бизнеса и внедрение новых технологий.

Для выработки эффективных мер поддержки целесообразно обратиться к зарубежному опыту, где доля МСП в ВВП более 40%, избегая прямого копирования моделей, не учитывающих национальную специфику.

– **Опыт США.** В Соединенных Штатах ключевую роль играет Администрация малого бизнеса (SBA), которая не выдает кредиты напрямую, но предоставляет гарантии по займам, снижая риски для банков. Это позволяет расширить доступ к финансированию для стартапов. Также развитая экосистема венчурного инвестирования поддерживает инновационные компании на ранних стадиях.

– **Опыт Южной Кореи.** Корейская модель характеризуется комплексной государственной поддержкой, охватывающей весь жизненный цикл компании. Программа Korea Small Business Innovation Research (KOSBIR) финансирует исследования и разработки в стартапах. Акцент делается на технологическое развитие и экспортную ориентацию МСП, что позволяет малым компаниям интегрироваться в глобальные цепочки создания стоимости.

– **Опыт Японии.** Принципиально иной подход демонстрирует Япония, где правительственные финансовые корпорации предоставляют кредиты МСП, а система префектурных гарантий охватывает до 100% суммы многих займов для мелких предприятий. Организация SME SUPPORT JAPAN играет центральную роль в реализации политики поддержки 3,36 млн японских МСП, что составляет 99,7% от общего числа компаний в стране. Поддержка осуществляется через сотрудничество с муниципалитетами, государственными агентствами, финансовыми и исследовательскими институтами. Японская модель также включает налоговые льготы для МСП, такие как сниженная ставка корпоративного налога и специальные меры для передачи бизнеса.

Сравнительный анализ показывает, что успешные модели сочетают финансовую поддержку, упрощение административных процедур и развитие цифровой инфраструктуры. В России меры поддержки часто носят фрагментарный характер. Необходимо переходить от точечных субсидий к созданию системной экосистемы, где цифровые платформы снижают издержки, а государственные институты гарантируют защиту прав собственности и стабильность правил игры.

Заключение

Малый и средний бизнес является критически важным элементом экономики Российской Федерации, обеспечивая занятость, налоговые поступления и адаптивность рыночной системы. Спад количества субъектов МСП в 2024 году обусловлен структурными ограничениями: сложностью и трудоемкостью бюрократических процедур, высокой налоговой нагрузкой и дефицитом кадров.

Цифровизация экономики и развитие финансовых технологий создают потенциал для снижения транзакционных издержек и повышения прозрачности бизнеса. Однако технологические инновации должны сопровождаться институциональными реформами. Ключевыми направлениями государственной политики должны стать: упрощение налогового администрирования, снижение бюрократической нагрузки, развитие гарантийных механизмов кредитования и поддержка технологической модернизации предприятий.

Зарубежный опыт подтверждает, что эффективность поддержки МСП зависит от системности подхода. Синергия финансовых инструментов, цифровой инфраструктуры и правовых гарантий позволит трансформировать малый бизнес из объекта социальной поддержки в полноценный драйвер экономического роста. Реализация этого потенциала необходима для обеспечения устойчивого развития страны в условиях глобальной экономической нестабильности.

Список использованных источников

1. Сибгатуллина Л.Н. Роль малого и среднего бизнеса в экономике России // Политика, экономика и инновации. – 2024. – № 1(54). – С. 1-8.
2. SME SUPPORT JAPAN. About SME SUPPORT JAPAN [Электронный ресурс]. URL: <https://www.smrj.go.jp/english/>
3. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ.
4. Данные Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства ФНС России. URL: <https://ofd.nalog.ru>
5. Данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат). URL: <https://rosstat.gov.ru>
6. Цифровой рубль: правовые основы, внедрение, что учесть [Электронный ресурс] / «www.bgplaw.ru».

THE ROLE AND IMPORTANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE COUNTRY'S ECONOMY

N.S. Gavrikov

*St. Petersburg State Electrotechnical University «LETI» named after V.I. Ulyanov Lenin,
St. Petersburg, Russia*

The article examines the key role of the small and medium-sized enterprises (SMEs) sector in ensuring sustainable economic growth and social stability. Based on the analysis of statistical data, the contribution of the Ministry of Agriculture to GDP and employment in the Russian Federation is assessed, and the main systemic barriers to development are identified. Attention is also paid to the impact of digitalization of the financial system, in particular the introduction of the digital ruble, on reducing business transaction costs. A comparative analysis is conducted with foreign business support models. The conclusion is made about the need for a comprehensive modernization of the institutional environment to unlock the potential of SMEs.

Keywords: *small and medium-sized businesses, Russian economy, GDP, employment, digital ruble, financial infrastructure, government support, systemic barriers.*

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Н.С. Гавриков

*Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ»
имени В.И. Ульянова Ленина,
г. Санкт-Петербург, Россия*

В статье рассматривается значение стратегического менеджмента в системе управления современным предприятием. Раскрываются основные функции стратегического управления, его влияние на устойчивость и конкурентоспособность организации. Особое внимание уделяется роли стратегического анализа, планирования и контроля в условиях нестабильной внешней среды. Обосновывается необходимость внедрения стратегического подхода как ключевого фактора эффективного развития предприятия.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, управление предприятием, стратегия, конкурентоспособность, развитие, эффективность.

Введение

В условиях современной экономики предприятия всё чаще сталкиваются с нестабильностью и непредсказуемостью внешней среды. Изменения на рынке происходят достаточно быстро, появляются новые технологии, усиливается конкуренция, и в таких условиях организациям уже недостаточно просто реагировать на текущие задачи. Возникает необходимость смотреть вперёд, понимать, куда движется предприятие и каким образом оно будет развиваться в будущем. Именно поэтому стратегический менеджмент сегодня приобретает особую значимость, выступая не просто как инструмент управления, а как основа долгосрочного развития.

Стратегический менеджмент можно рассматривать как систему, которая помогает определить цели предприятия на перспективу и выбрать наиболее подходящие пути их достижения. В отличие от традиционного подхода, ориентированного в основном на текущую деятельность, стратегическое управление предполагает более широкий взгляд – с учётом как внутренних возможностей организации, так и внешних факторов, которые могут повлиять на её развитие. Это даёт предприятию возможность не только приспосабливаться к условиям рынка, но и постепенно формировать собственные преимущества.

Сущность и этапы стратегического управления предприятием

Одним из ключевых этапов стратегического управления является анализ. Именно на этом этапе предприятие оценивает своё положение, определяет сильные и слабые стороны, а также выявляет возможности и потенциальные угрозы. На практике часто используются такие инструменты, как SWOT- и PEST-анализ, анализ конкурентов. Они позволяют структурировать информацию и увидеть более целостную картину происходящего. На

основе этого формируются цели и общее направление развития предприятия. Причём важно, чтобы эти цели были понятны не только руководству, но и сотрудникам, поскольку от их вовлечённости во многом зависит результат.

Далее следует этап разработки стратегии, который во многом определяет будущее организации. Здесь выбираются ключевые направления деятельности, формируются подходы к работе на рынке, определяется, за счёт чего предприятие будет конкурировать – за счёт цены, качества или уникальности предложения. На практике организации часто комбинируют различные подходы, стараясь найти наиболее эффективный вариант именно для своей ситуации. При этом большое значение имеет наличие ресурсов и способность предприятия их грамотно использовать.

Однако разработка стратегии – это только часть задачи. Не менее важным является её реализация. На этом этапе часто возникают сложности, поскольку требуется согласованная работа всех подразделений, чёткое распределение обязанностей и постоянный контроль. Использование системы показателей эффективности позволяет отслеживать результаты и при необходимости корректировать действия. Кроме того, важным условием является понимание стратегии сотрудниками, поскольку без этого её реализация может носить формальный характер.

Влияние стратегического менеджмента на эффективность деятельности предприятия

Влияние стратегического менеджмента на деятельность предприятия проявляется достаточно заметно. Прежде всего, он позволяет повысить конкурентоспособность, так как организация начинает действовать более осознанно и целенаправленно. Она лучше понимает рынок, быстрее реагирует на изменения и может использовать возникающие возможности. Всё это в совокупности укрепляет её позиции.

Не менее важным является и вопрос использования ресурсов. В условиях ограниченных возможностей предприятия особенно важно правильно распределять имеющиеся средства, избегать лишних затрат и повышать эффективность работы. Стратегический подход помогает выстроить этот процесс более рационально, что в итоге отражается и на финансовых результатах.

Также стоит отметить, что стратегическое управление снижает уровень неопределённости. Конечно, полностью исключить риски невозможно, однако за счёт прогнозирования и разработки различных сценариев предприятие может быть лучше подготовлено к возможным изменениям. Это особенно важно в современных условиях, когда внешняя среда остаётся достаточно нестабильной.

Отдельное внимание следует уделить внутренней стороне организации. Наличие чётких целей и понимания направления развития положительно влияет на сотрудников. Повышается уровень мотивации, улучшается взаимодействие внутри коллектива, формируется более устойчивая

корпоративная среда. В результате это отражается и на общей эффективности работы предприятия.

Современные тенденции развития стратегического менеджмента

В последние годы стратегический менеджмент также претерпевает определённые изменения. Всё большее значение приобретают цифровые технологии, которые позволяют обрабатывать большие объёмы информации и принимать решения на основе данных. Использование различных систем аналитики и управления клиентами становится уже не просто преимуществом, а необходимостью.

Кроме того, предприятия всё чаще стремятся к гибкости. Жёсткие долгосрочные планы постепенно уступают место более адаптивным стратегиям, которые можно корректировать в зависимости от ситуации. Это позволяет быстрее реагировать на изменения и снижать возможные потери.

Нельзя не отметить и роль инноваций. Современные организации активно внедряют новые решения, совершенствуют процессы и ищут способы выделиться на фоне конкурентов. В ряде случаев именно инновации становятся основой стратегического развития.

Также всё более заметной становится ориентация на устойчивое развитие. Предприятия начинают учитывать не только экономические показатели, но и социальные, а также экологические аспекты своей деятельности. Это влияет на их репутацию и отношения с внешней средой.

Дополнительные аспекты стратегического управления предприятием

Если говорить о принятии решений, то стратегический менеджмент здесь играет ключевую роль. Он позволяет уйти от случайных или интуитивных действий и опираться на анализ и системный подход. В результате решения становятся более обоснованными, а риски – менее значительными.

Большое значение имеет и формирование конкурентных преимуществ. В современных условиях недостаточно просто соответствовать рынку – важно понимать, чем именно предприятие отличается от других. Стратегический подход помогает выявить такие особенности и использовать их в развитии.

Кроме того, наличие стратегии положительно влияет на инвестиционную привлекательность организации. Чёткое понимание целей и перспектив делает предприятие более понятным для партнёров и инвесторов, что может способствовать привлечению дополнительных ресурсов.

Нельзя обойти вниманием и управление изменениями. Любая стратегия предполагает определённые преобразования, и от того, насколько грамотно они будут реализованы, зависит общий результат. Здесь важна не только организация процесса, но и работа с персоналом, поскольку изменения часто вызывают сопротивление.

Также стратегический менеджмент связан с развитием структуры предприятия. При необходимости организация может изменять свою структуру, перераспределять функции, оптимизировать процессы. Это позволяет ей лучше соответствовать выбранному направлению развития.

В современных условиях особую роль играет взаимодействие стратегического и оперативного управления. Стратегия должна не просто существовать на бумаге, а быть встроенной в повседневную деятельность предприятия. Только в этом случае можно говорить о её реальной эффективности.

Кроме того, предприятие всегда находится во взаимодействии с внешней средой. Стратегический подход позволяет выстраивать более устойчивые связи с партнёрами, учитывать интересы различных сторон и обеспечивать более стабильное развитие.

Заключение

Таким образом, стратегический менеджмент можно рассматривать как комплексный инструмент управления, который охватывает все стороны деятельности предприятия. Его использование позволяет повысить обоснованность решений, укрепить позиции на рынке и обеспечить более устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Шейхова П.М. Роль стратегического менеджмента в управлении предприятием / П.М. Шейхова, П.М. Камалова // В сборнике: Опыт и проблемы формирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия. – 2019. – С. 329–334. – EDN: MNTHMG.
2. Семенова А.Н. Роль стратегического управления в менеджменте предприятий на современном этапе развития экономики / А.Н. Семенова, А.Н. Чочиева, Ф.И. Коркмазова // Евразийское пространство: экономика, право, общество. – 2021. – № 4. – С. 41–43. – EDN: ETJFTW.
3. Андрияшина А.А. Финансовый менеджмент: ключевые аспекты и роль информации в устойчивом развитии организации / А.А. Андрияшина // Журнал экономических исследований. – 2023. – Т. 9. № 6. – С. 56–64. – EDN: RELSCL.
4. Сазонова А.С. Стратегический менеджмент и современные рыночные стратегии / А.С. Сазонова, Р.А. Филиппов, Л.Б. Филиппова, А.Н. Андрияшина // В сборнике: Innovation in the management of socio-economic systems (ICIMSS-2020). – 2020. – С. 260–262. – EDN: GPGROT.
5. Чикаров А.С. Стратегическое управление как фактор успешной деятельности предприятия в условиях рыночной экономики / А.С. Чикаров // Аллея науки. – 2018. – Т. 7. – № 6 (22). – С. 79–81. – EDN: UVUUQC.

ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ENTERPRISE MANAGEMENT

N.S. Gavrikov

*Saint Petersburg Electrotechnical University «LETI» named after V.I. Ulyanov (Lenin),
Saint Petersburg, Russia*

The article examines the importance of strategic management in the system of managing a modern enterprise. The main functions of strategic management are раскрыты, as well as its impact on the stability and competitiveness of an organization. Particular attention is paid to the role of strategic analysis, planning and control in condi-

tions of an unstable external environment. The necessity of implementing a strategic approach as a key factor for effective enterprise development is substantiated.

Keywords: strategic management, enterprise management, strategy, competitiveness, development, efficiency.

УДК 339.138

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ В ЦИФРОВОМ МАРКЕТИНГЕ

А.М. Гаврилова, А.А. Максимова,
В.С. Цырулина, Ф.Р. Сафиуллина

*Казанский Государственный Энергетический Университет,
г. Казань, Россия*

Статья исследует роль современных инструментов анализа данных в цифровом маркетинге и их влияние на реформирование управления предприятиями. Автор рассматривает переход от интуитивного к аналитическому маркетинговому подходу, выделяя основные методы анализа данных. Особое внимание уделяется веб-аналитике, оценке рекламных каналов, клиентской аналитике и прогнозному моделированию.

Ключевые слова: анализ данных, цифровой маркетинг, система управления, управленческие решения, конкурентоспособность.

Современный этап развития экономики, часто характеризуемый как эпоха цифровой трансформации, предъявляет принципиально новые требования к системе управления предприятием. Как отмечают А.Н. Германчук и Е.А. Бирюченко, расширение цифровых платформ и успех, достигнутый в цифровом и онлайн-маркетинге, сделали маркетинговую аналитику обязательной для всех организаций, стремящихся получить конкурентное преимущество и обеспечить устойчивый рост. Реформирование системы управления сегодня напрямую связано с большими массивами данных. Так, цифровой маркетинг становится наиболее важной сферой аналитического подхода.

Эволюция маркетинга наглядным отражением общей тенденции перехода к управлению, основанному на данных. Раньше главным в маркетинге были яркая идея и большой бюджет на рекламу. Сейчас же на первый план вышла гипотеза – предположение, которое можно проверить цифрами. Откуда берутся эти цифры? Каждый пользователь, заходя на сайт, кликая на рекламу, подписываясь на рассылку или покупая товар, оставляет за собой цифровой след. Задача аналитики – собрать эти разрозненные данные, превратить их в понятную систему и получить из них полезные выводы. Эти выводы помогут улучшить процессы, предсказать тренды и принимать взвешенные решения. Для этого в компании должна сложиться новая куль-

тура управления, где данные ценятся на всех уровнях, а решения принимаются не на основе мнений, а на основе объективных показателей.

Веб-аналитика – ключевой инструмент для маркетологов, позволяющий собирать и анализировать данные о поведении пользователей на сайтах и в приложениях. Она помогает определить количество посетителей, источники трафика, популярные страницы, причины отказов и конверсию – процент пользователей, выполнивших целевое действие. Анализ воронок выявляет проблемы, такие как сложные формы заказа или неудачно размещенные кнопки, затрудняющие взаимодействие. А/В-тестирование сравнивает эффективность различных вариантов элементов сайта (заголовков, кнопок) через поведение пользователей, заменяя догадки дизайнеров на основанные на данных решения.

Более глубокий уровень понимания аудитории обеспечивают инструменты клиентской аналитики. Основой для этого служат CRM-системы, использующие информацию о взаимодействиях, покупках, обратной связи. Современным развитием этого направления являются платформы управления данными о клиентах, которые позволяют объединить информацию из всех каналов взаимодействия, что открывает возможности для сегментации аудитории. На основе такого анализа строятся модели клиентской ценности, которые помогают управленцу дифференцировать маркетинговые усилия.

Наиболее сложными и стратегически значимыми являются методы прогнозной аналитики и моделирования, основанные на алгоритмах машинного обучения. Эти инструменты позволяют не только анализировать прошлое, но и строить возможные сценарии будущего. Например, можно создать модель, прогнозирующую вероятность совершения покупки новым посетителем сайта на основе его поведения в первые минуты сеанса. Внедрение подобных методов требует серьёзных технологических компетенций, доступа к большим и качественным данным, а также чёткого понимания бизнес-задач со стороны управленцев. Однако отдача от них может быть колоссальной.

Но приобретение дорогостоящих аналитических программ – это легко. Однако основная сложность заключается в другом. В большинстве организаций каждый отдел функционирует автономно, и информация из одного подразделения не попадает в другое. Маркетологи оперируют своими показателями, продавцы – своими, и общей картины не складывается. Для того чтобы анализ был результативным, необходимо, чтобы отделы обменивались данными и понимали друг друга. Маркетологи должны уметь работать с цифрами, а аналитики – разбираться в бизнес-целях. Без решения этих проблем даже самые современные аналитические инструменты окажутся бесполезными.

Таким образом, современные инструменты для анализа данных в цифровом маркетинге очень важны для улучшения управления компанией. Это не просто новые технологии, а серьёзная перестройка работы компании, которая влияет на то, как принимаются решения, как общаются сотрудники и как разрабатываются стратегии, где данные становятся основой для принятия решений.

Список использованных источников

1. Германчук А.Н., Бирюченко Е.А. Инструментарий маркетинговой аналитики предприятия в цифровой бизнес-среде // Вестник Академии знаний. – 2024. – №6 (65). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-marketingovoy-analitiki-predpriyatiya-v-tsifrovoy-biznes-srede> (дата обращения: 07.01.2026).
2. Розенберг Н.В., Питерова А.Ю. Методы анализа целевой аудитории в digital-маркетинге: от сегментации до CJM // Неофилология. – 2025. – №2 (42). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-analiza-tselevoy-auditorii-v-digital-marketinge-ot-segmentatsii-do-cjm> (дата обращения: 08.01.2026).
3. Зембатова О.Ю. Совершенствование инструментов интернет-маркетинга: ключевые аспекты // Экономика и парадигма нового времени. – 2024. – №3 (24). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-instrumentov-internet-marketinga-klyuchevye-aspekty> (дата обращения: 08.01.2026).
4. Старков Е.Н. Цифровой маркетинг как эффективный инструмент повышения уровня конкурентоспособности компании // АНИ: экономика и управление. – 2021. – №4 (37). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-marketing-kak-effektivnyy-instrument-povysheniya-urovnya-konkurentosposobnosti-kompanii> (дата обращения: 08.01.2026).

TOOLS AND METHODS OF DATA ANALYSIS IN DIGITAL MARKETING

A.M. Gavrilova, A.A. Maksimova, V.S. Tsyulina, F.R. Safiullina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article explores the role of modern data analysis tools in digital marketing and their impact on the reform of enterprise management. The author examines the transition from an intuitive to an analytical marketing approach, highlighting the main methods of data analysis. Special attention is paid to web analytics, advertising channel evaluation, customer analytics and predictive modeling.

Keywords: data analysis, digital marketing, management system, management decisions, competitiveness.

УДК 658.5

ЛИДЕРСТВО – ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕФОРМИРОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Р.А. Газизова, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях цифровой трансформации экономики, усиления конкуренции и высокой динамики внешней среды возрастает необходимость реформирования системы менеджмента современных предприятий. Однако эффективность управленческих преобразований во многом определяется качеством лидерства и способностью ру-

ководства обеспечивать стратегическую направленность изменений, снижать организационное сопротивление и формировать устойчивую корпоративную культуру. Целью исследования является теоретическое обоснование и раскрытие роли лидерства как ключевого фактора повышения эффективности реформирования системы менеджмента предприятия. В работе использованы методы системного и сравнительного анализа, обобщения научных подходов к проблеме лидерства, а также элементы структурно-функционального анализа.

Ключевые слова: лидерство, реформирование, система менеджмента, организационные изменения, эффективность управления, трансформационное лидерство, управленческие компетенции.

Современные предприятия функционируют в условиях нестабильной экономической среды, цифровизации бизнес-процессов и трансформации управленческих моделей. Традиционные системы менеджмента зачастую не обеспечивают необходимого уровня гибкости, инновационности и адаптивности. В этой связи реформирование системы управления становится объективной необходимостью.

Успешность управленческих преобразований определяется не только выбранной моделью изменений, но и качеством лидерства. Именно лидер формирует стратегическое видение, обеспечивает вовлеченность персонала, минимизирует сопротивление изменениям и создает условия для достижения устойчивых результатов. В научной литературе лидерство рассматривается как сложный социально-управленческий феномен, отражающий способность субъекта управления оказывать целенаправленное влияние на коллектив для достижения стратегических целей организации. Эволюция теорий лидерства демонстрирует переход от личностно-качественных концепций к поведенческим, ситуационным и трансформационным моделям [1, 2].

Современные концепции лидерства в большей степени ориентированы на процессный и контекстуальный анализ. Так, трансформационное лидерство трактуется как способность руководителя формировать стратегическое видение, вдохновлять персонал и стимулировать инновационную активность.

Трансформационное лидерство способствует формированию общей ценностной платформы и стратегической направленности развития организации. В свою очередь, ситуационный подход позволяет адаптировать управленческие воздействия в зависимости от уровня зрелости персонала и стадии реформирования [2].

В условиях модернизации системы менеджмента лидерство выполняет следующие функции: формирование стратегического видения преобразований, обеспечение организационной согласованности, мотивация и вовлечение сотрудников, координация процессов внедрения изменений, контроль и корректировка управленческих решений.

Эффективность реформирования системы менеджмента во многом определяется стилем лидерства, реализуемым руководителем. В научных исследованиях выделяются авторитарный, демократический и либераль-

ный стили управления, а также их современные модификации – трансформационный, транзакционный и адаптивный стили [3].

Авторитарный стиль обеспечивает высокую скорость принятия решений, однако в условиях организационных изменений может усиливать сопротивление персонала. Демократический стиль способствует повышению вовлеченности сотрудников, но требует развитой корпоративной культуры и компетентности персонала [3].

Наиболее результативным в условиях реформирования признается трансформационный стиль лидерства, ориентированный на развитие потенциала работников, формирование инновационной среды и стратегической устойчивости предприятия [6].

Эффективность реформирования системы менеджмента определяется степенью достижения стратегических целей предприятия и устойчивостью функционирования обновлённой управленческой структуры [2]. В научной литературе подчёркивается необходимость комплексной оценки, включающей экономические, организационные и социальные параметры [5].

В рамках настоящего исследования выделены следующие критерии оценки эффективности реформирования:

1. Стратегическая результативность – соответствие результатов преобразований долгосрочным целям развития предприятия и повышение его конкурентоспособности [6].

2. Экономическая эффективность – улучшение финансовых показателей деятельности (рост прибыли, рентабельности, производительности труда) [1].

3. Организационная согласованность – степень оптимизации структуры управления и снижение дублирования функций [6].

4. Социальная эффективность – уровень вовлеченности персонала и снижение сопротивления изменениям [4].

5. Инновационная активность – способность предприятия генерировать и внедрять управленческие новации [5].

Комплексность указанных критериев обусловлена тем, что реформирование системы менеджмента затрагивает как формальные организационные параметры, так и поведенческие аспекты функционирования предприятия.

Для количественной оценки результативности управленческих изменений используются совокупности взаимосвязанных показателей.

Экономические показатели: темпы роста выручки и прибыли, уровень рентабельности, производительность труда, снижение управленческих издержек [1].

Организационные показатели: сокращение времени принятия управленческих решений, оптимизация численности управленческого персонала, повышение эффективности бизнес-процессов [3].

Социально-поведенческие показатели: уровень вовлеченности сотрудников, индекс организационной лояльности, снижение текучести кадров, результаты оценки лидерских компетенций руководителей [4].

Инновационные показатели: количество внедрённых управленческих инициатив, доля инновационных проектов, скорость адаптации к изменениям внешней среды [5].

Согласно современным исследованиям, наличие развитых лидерских компетенций способствует положительной динамике указанных показателей, поскольку лидер обеспечивает стратегическую направленность реформ, формирует доверие в коллективе и координирует процесс внедрения изменений [3, 4].

Согласно современным исследованиям в области менеджмента, лидер выполняет стратегическую, координационную, мотивационную и интеграционную функции [1, 3]. Стратегическая функция заключается в формировании видения будущего состояния организации и определении приоритетных направлений развития. Координационная функция обеспечивает согласованность действий структурных подразделений в процессе внедрения изменений.

Особое значение приобретает мотивационная функция, направленная на формирование внутренней готовности персонала к преобразованиям. Как отмечает Ю.Д. Красовский, лидерство в условиях изменений предполагает формирование доверия и поддержку инициатив сотрудников [6]. Интеграционная функция проявляется в объединении различных групп интересов внутри организации и создании единого ценностного пространства.

Одной из ключевых проблем реформирования управленческих систем является сопротивление персонала изменениям. Оно может проявляться в форме пассивного несогласия, снижения производительности труда либо открытого противодействия внедряемым нововведениям [6].

Исследования в области организационного поведения подтверждают, что уровень сопротивления напрямую связан с качеством управленческого взаимодействия и лидерскими компетенциями руководителя [4, 7].

Лидерский потенциал представляет собой совокупность профессиональных, управленческих и личностных характеристик руководителя, обеспечивающих результативность его управленческого воздействия [1].

Повышение эффективности реформирования системы менеджмента требует целенаправленного развития лидерского потенциала руководителей. К числу практических механизмов усиления лидерского воздействия относятся:

Развитие управленческих компетенций посредством корпоративных программ обучения, коучинга и наставничества [6].

Формирование системы обратной связи, обеспечивающей оценку лидерских качеств и корректировку управленческого поведения [2].

Внедрение культуры вовлеченности, основанной на открытых коммуникациях и участии сотрудников в принятии решений [5].

Использование инструментов стратегического планирования, позволяющих согласовать цели реформ с долгосрочной стратегией развития предприятия [1].

Комплексное применение указанных механизмов способствует повышению доверия внутри организации, снижению конфликтности и форми-

рованию устойчивой основы для успешного реформирования системы менеджмента.

Проведённое исследование позволило обосновать значимость лидерства как ключевого фактора повышения эффективности реформирования системы менеджмента современного предприятия. В условиях цифровой трансформации экономики, усиления конкуренции и нестабильности внешней среды традиционные управленческие модели требуют адаптации и модернизации.

В ходе анализа современных научных подходов установлено, что лидерство рассматривается как интегративный управленческий ресурс, обеспечивающий стратегическую направленность развития организации, согласованность внутренних процессов и вовлечённость персонала. Выявлено, что в условиях реформирования системы менеджмента особую значимость приобретают трансформационные и адаптивные модели лидерства, ориентированные на формирование видения будущего, развитие человеческого капитала и стимулирование инновационной активности.

Таким образом, лидерство выступает системообразующим фактором успешной модернизации управления, обеспечивающим устойчивость, адаптивность и конкурентоспособность современного предприятия. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой эмпирических моделей количественной оценки влияния лидерства на эффективность реформ и проведением сравнительного анализа отраслевых особенностей реализации лидерского потенциала в процессе организационных изменений.

Список использованных источников

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2020. – 656 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 511 с.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2021. – 864 с.
4. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 512 с.
5. Коттер Дж.П. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2020. – 256 с.
6. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – М.: Юрайт, 2021. – 487 с.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2018. – 512 с.

LEADERSHIP IS A FACTOR IN INCREASING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT REFORM IN A MODERN ENTERPRISE

R.A. Gazizova, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the context of the digital transformation of the economy, increased competition, and a highly dynamic external environment, the need to reform the management systems of

modern enterprises is growing. However, the effectiveness of management transformations is largely determined by the quality of leadership and the ability of management to ensure strategic direction of change, reduce organizational resistance, and foster a sustainable corporate culture. The aim of this study is to theoretically substantiate and elucidate the role of leadership as a key factor in improving the effectiveness of enterprise management system reforms. This paper utilizes methods of systemic and comparative analysis, a synthesis of scientific approaches to leadership, and elements of structural and functional analysis.

Keywords: leadership, reform, management system, organizational change, management effectiveness, transformational leadership, management competencies.

УДК 339.138:330.322

МАРКЕТИНГОВОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СТАРТАПА

А.А. Гайсин¹

*Казанский Государственный Энергетический Университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты маркетингового обоснования инвестиционной привлекательности стартапов. Особое внимание уделяется анализу рыночных возможностей, оценке целевой аудитории и разработке маркетинговой стратегии как ключевых факторов, влияющих на решение потенциальных инвесторов. Предложен алгоритм интеграции маркетинговых показателей в инвестиционную модель проекта. На примере гипотетического стартапа (мобильное приложение для здорового питания) проведен расчет ключевых метрик (TAM, SAM, SOM, LTV, CAC) и построен прогноз движения денежных средств, доказывающий инвестиционную привлекательность проекта.

Ключевые слова: стартап, инвестиционная привлекательность, маркетинговый анализ, целевая аудитория, бизнес-модель, конкурентоспособность, коммерциализация, LTV, CAC, рынок.

Современная экономическая конъюнктура отличается стремительным обновлением технологий и увеличением количества инновационных проектов. Для лица, принимающего инвестиционное решение, приоритетное значение приобретает не столько технологическая уникальность продукта, сколько его потенциал на рынке. В этой связи маркетинговое обоснование выступает базисом, демонстрирующим способность проекта генерировать устойчивый денежный поток и обеспечивать возврат вложенных средств. Отсутствие убедительного рыночного анализа может сделать даже самую передовую технологию невостребованной.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

В рамках данной работы ставится задача упорядочить существующие подходы к рыночному обоснованию инвестиционной привлекательности венчурных проектов, а также предложить структуру аналитики, позволяющую снизить риски инвестора. Кроме того, в статье приводится практическая иллюстрация применения данной методики на примере проекта в области цифрового здравоохранения.

Рыночное обоснование инвестиционной привлекательности стартапа представляет собой углубленный анализ конъюнктуры, потребительских предпочтений и конкурентных позиций, итоги которого служат основой для финансового моделирования и оценки эффективности капиталовложений. В отличие от классического бизнес-планирования, стартапы функционируют в условиях высокой неопределенности, что требует применения гибких, итеративных инструментов, таких как Lean Startup и Customer Development.

Структура рыночного обоснования включает в себя несколько ключевых этапов:

1. Исследование внешней среды и отраслевых трендов (PESTLE-анализ).
2. Оценка уровня конкурентного давления и входных барьеров (модель пяти сил М. Портера).
3. Детализация рыночных сегментов и описание целевой аудитории с построением карты клиентского пути (CJM).
4. Определение емкости рынка с применением метрик TAM, SAM, SOM.
5. Расчет экономики продукта и ключевых операционных метрик (CAC, LTV, Retention Rate).
6. Формирование маркетинговой стратегии и построение прогноза продаж.

Для стартапа критически важно учитывать совокупность внешних факторов, способных повлиять на его развитие. PESTLE-анализ позволяет системно оценить политические, экономические, социально-культурные, технологические, правовые и экологические условия. К примеру, для проектов в сфере финансовых технологий определяющими являются регуляторные ограничения и уровень доверия со стороны пользователей. Анализ пяти конкурентных сил Портера помогает спрогнозировать риски появления новых игроков, рыночную власть поставщиков и покупателей, а также наличие замещающих продуктов. Результаты этих исследований формируют базу для выбора конкурентной стратегии.

Инвестору необходимо подтверждение наличия четко выраженной потребительской проблемы («боли») и готовности аудитории оплачивать ее решение. На данном этапе применяются как количественные методы (анкетирование, анализ веб-аналитики), так и качественные (глубинные интервью, работа с фокус-группами). Итогом становится формирование портрета потребителя (персоны) и оценка реально достижимой доли

рынка (SOM). Например, если проект предлагает приложение для контроля рациона, целевую аудиторию можно дифференцировать по возрасту, уровню дохода, стилю жизни и частоте использования цифровых сервисов.

Одним из главных критериев для инвестора выступает понимание стоимости привлечения клиента (CAC) и совокупной прибыли, которую он принесет за жизненный цикл (LTV). Нормативным считается показатель LTV / CAC на уровне не менее 3. Также значимыми индикаторами являются коэффициент удержания (Retention Rate) и средняя выручка на одного пользователя (ARPU). Данные метрики позволяют выстроить реалистичный прогноз движения денежных средств.

Для апробации предложенного подхода рассмотрим условный проект «HealthyApp» – мобильное приложение, предлагающее индивидуальные планы питания с элементами фитнес-трекинга и монетизацией через ежемесячную подписку на расширенные возможности.

Проведенный PESTLE-анализ выявил положительную динамику внешних условий: повышение интереса населения к ЗОЖ, расширение проникновения мобильных устройств, а также меры государственной поддержки цифровых сервисов в здравоохранении. Конкурентное поле представлено крупными универсальными игроками (MyFitnessPal, Lifesum) и множеством узкоспециализированных приложений. При этом фокус на ИИ-персонализации рационов может стать для стартапа ключевым фактором дифференциации.

Согласно статистическим данным, в России насчитывается 45 млн человек, следящих за питанием, из которых 20 млн потенциально готовы использовать специализированные приложения (TAM). Из них 5 млн уже являются плательщиками подобных сервисов (SAM). Учитывая ориентацию на премиальный сегмент и бюджет продвижения, стартап рассчитывает на привлечение 2% от данной аудитории в первый год, что соответствует 100 тыс. подписчиков (SOM).

Допустим, стоимость подписки установлена на уровне 300 руб./мес. Таким образом, ARPU составляет 300 руб., а валовая прибыль после вычета комиссий цифровых витрин – 210 руб./мес. Средняя продолжительность взаимодействия с клиентом (Lifetime) прогнозируется на уровне 12 месяцев. Исходя из этого, $LTV = 210 \times 12 = 2520$ руб.

В качестве инструментов привлечения предполагается использовать таргетинг в социальных медиа, интеграции с блогерами и ASO-оптимизацию. Планируемый CAC – 800 руб. Следовательно, коэффициент $LTV/CAC = 2520 / 800 = 3,15$, что соответствует установленным инвестиционным пороговым значениям.

На основании показателей SOM и экономики единицы продукта можно сформировать прогноз выручки и денежного потока на трехлетний период. Предположим, что в первый год база платящих пользователей достигнет 100 тыс., во второй – 150 тыс., в третий – 200 тыс. (с учетом

органического роста и реинвестирования доходов). Тогда ежемесячная выручка составит: 1-й год – 30 млн руб. (100 тыс. × 300 руб.), 2-й год – 45 млн руб., 3-й год – 60 млн руб. Операционные издержки (разработка, техподдержка, маркетинговый бюджет) возрастают пропорционально масштабу. Рассчитаем чистую приведенную стоимость (NPV) при ставке дисконтирования 20% и начальных вложениях в размере 10 млн руб. (на создание MVP и запуск продвижения).

Накопленный дисконтированный денежный поток по итогам трех лет = $-13\,000 + 1\,666 + 3\,470 + 5\,211 = -2\,653$ тыс. руб. Отрицательное значение свидетельствует о том, что для выхода на окупаемость необходимо либо ускорить темпы масштабирования, либо оптимизировать издержки. Однако расширение временного горизонта до 4–5 лет делает проект прибыльным. С точки зрения инвестора, важное значение здесь имеет динамика роста и потенциал наращивания рыночной доли.

Очевидно, что финансовый результат проекта сильно зависит от эффективности привлечения и удержания клиентов. Управление этими параметрами становится приоритетной задачей маркетингового блока.

Представленный кейс наглядно иллюстрирует, как маркетинговые показатели (TAM, SOM, SAC, LTV) трансформируются в финансовые прогнозы и критерии инвестиционной привлекательности (NPV, IRR, срок окупаемости). Такой подход позволяет инвестору оценить не только потенциальную доходность, но и риски, связанные с выводом продукта на рынок. Дополнительно рекомендуется включать в обоснование сценарный анализ, а также детальный маркетинговый план с привязкой к ключевым показателям эффективности (KPI).

Таким образом, маркетинговое обоснование инвестиционной привлекательности стартапа представляет собой комплексную аналитическую процедуру, которая переводит инновационную идею в плоскость финансовых расчетов. Предложенный алгоритм дает возможность инвестору объективно оценить перспективность проекта, а основателям – выстроить эффективную стратегию коммерциализации. Практический пример с приложением «HealthyApp» подтверждает значимость детальной проработки рыночных параметров для достижения финансовых показателей. Направлением для дальнейших изысканий может стать разработка отраслевых методик рыночного обоснования применительно к различным типам стартапов (IT-проекты, промышленные предприятия, социальные инициативы).

Список использованных источников

1. Бланк С. Стартап: Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф. – М: Альпина Паблишер, 2019. – 616 с.
2. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – М: Альпина Паблишер, 2020.
3. Райс Э. Метод стартапа: Предпринимательские принципы управления для долгосрочного роста / Э. Райс. – М: Альпина Паблишер, 2018.

MARKETING JUSTIFICATION OF THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF A STARTUP

A.A. Gaisin¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the theoretical and practical aspects of marketing justification of the investment attractiveness of startups. Special attention is paid to the analysis of market opportunities, assessment of the target audience and the development of a marketing strategy as key factors influencing the decision of potential investors. An algorithm for integrating marketing indicators into the investment model of the project is proposed. Using the example of a hypothetical startup (a mobile app for healthy nutrition), the key metrics (TAM, SAM, SOM, LTV, CAC) are calculated and a cash flow forecast is built, proving the investment attractiveness of the project.

Keywords: startup, investment attractiveness, marketing analysis, target audience, business model, competitiveness, commercialization, LTV, CAC, market.

УДК 339.138

АДАПТАЦИОННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ПАО «МТС»: ОТ ОПЕРАТОРА СВЯЗИ К ЭКОСИСТЕМНОМУ БРЕНДУ

М.В. Галеев²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются подходы ПАО «МТС» к трансформации маркетинговой модели в условиях насыщения телекоммуникационного рынка и расширения продуктового портфеля. На основе анализа практических проектов компании (тариф «РИИЛ», рекламные сериалы с участием знаменитостей, применение технологий Big Data, обновление HR-бренда) выделены ключевые направления адаптации: сегментированный подход к коммуникации, долгосрочное эмоциональное вовлечение, технологизация медиапланирования и экосистемное позиционирование. Сделан вывод об интеграции традиционных и инновационных инструментов как основе конкурентной устойчивости.

Ключевые слова: маркетинг телекоммуникаций, ПАО «МТС», экосистема, селебрити-маркетинг, Big Data, медиастратегия.

В последние годы телекоммуникационная отрасль столкнулась с комплексом вызовов: зрелость рынка, снижение доходности голосовых услуг, экспансия цифровых сервисов и изменение потребительских привычек. В этих условиях операторы вынуждены диверсифицировать деятельность и

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

пересматривать подходы к продвижению. ПАО «МТС» представляет собой пример компании, которая не только адаптирует маркетинговую функцию к новым реалиям, но и формирует собственные стандарты взаимодействия с аудиторией.

Цель данной работы – систематизировать ключевые маркетинговые решения МТС, способствующие сохранению и укреплению рыночных позиций. Задачи включают анализ выбранных стратегических направлений, разбор конкретных кейсов и выявление факторов их результативности.

Актуальность исследования обусловлена радикальными изменениями, происходящими на российском телекоммуникационном рынке в 2024–2026 годах. Насыщение традиционных услуг связи, падение доходности голосового трафика на фоне роста конкуренции со стороны ОТТ-сервисов и активная цифровизация экономики вынуждают операторов переходить от модели «поставщика связи» к модели экосистемного бренда. ПАО «МТС», занимающая лидирующие позиции по количеству абонентов, стала одним из первых операторов, который не только диверсифицировал продуктовый портфель (финансы, развлечения, образование, технологии), но и полностью перестроил маркетинговую стратегию под новые реалии.

Целевая адаптация: работа с молодёжной аудиторией

Одним из самых сложных сегментов для телеком-операторов остаётся молодёжь 14–24 лет, которая отличается высокой мобильностью, фрагментированным медиапотреблением и выраженным недоверием к классической рекламе. В 2025 году ПАО «МТС» вывела на рынок тариф «РИИЛ», специально разработанный для этой аудитории. Главная задача заключалась не столько в трансляции функциональных преимуществ тарифа, сколько в органичном встраивании бренда в привычную цифровую среду поколения Z.

Для решения этой задачи была выбрана стратегия тотального присутствия в тех форматах, которыми молодёжь пользуется ежедневно. Рекламные материалы размещались в коротких вертикальных видео TikTok и Telegram, в стримах Twitch, а также на цифровых билбордах и в нестандартной наружной рекламе возле университетов, парков и центральных городских пространств. Активное сотрудничество с популярными блогерами и инфлюенсерами позволило существенно повысить релевантность и доверие к коммуникации.

По итогам кампании охват целевой аудитории превысил 85 % (более 14 млн человек), а доля подключений по тарифу «РИИЛ» составила 40 % от общего объёма новых абонентов. Кроме чисто продуктовых результатов, значительно улучшились имиджевые показатели: ассоциация бренда с «задающим тренды» выросла на 5 п.п., а с «постоянно развивающейся компанией» – на 9 п.п. Данный кейс наглядно показывает, что глубокая адаптация к медиапредпочтениям конкретного сегмента даёт мультипликативный эффект как в продажах, так и в восприятии бренда.

Долгосрочное эмоциональное вовлечение через селебрити-маркетинг

В отличие от краткосрочных контрактов со знаменитостями, МТС делает ставку на многолетнее сотрудничество, выстраивая вокруг публичных

персон развёрнутые сюжетные линии. Наиболее показательный пример – рекламный сериал с участием актёра Д. Нагиева, вышедший в 2023–2025 годах.

Расширение продуктового портфеля МТС далеко за пределы телекоммуникаций потребовало пересмотра позиционирования не только для клиентов, но и для внутренней аудитории. В 2025 году совместно с hh.ru компания провела комплексное обновление ценностного предложения работодателя.

Исследование включало анализ восприятия бренда сотрудниками и кандидатами, фокус-группы с участием более 1200 действующих работников, а также сравнительный бенчмарк с ведущими компаниями ИТ-сектора и финтеха. На основе полученных данных был разработан принципиально новый формат презентации вакансий – интерактивная онлайн-игра, в которой соискатель самостоятельно «собирает» свою идеальную работу через взаимодействие с карточками преимуществ. Такой игровой подход полностью соответствует ожиданиям цифрового поколения и заметно повышает вовлечённость. Кампания охватила более 10 тысяч уникальных пользователей, из которых 39 % сразу перешли к просмотру и отклику на открытые вакансии. Полученные результаты подтверждают важный вывод: единая логика адаптивного маркетинга работает одинаково эффективно как во внешних клиентских коммуникациях, так и во внутренних HR-процессах.

Трансформация бренда работодателя как продолжение маркетинговой логики

Одним из ключевых факторов успешной трансформации ПАО «МТС» в экосистемный бренд стало масштабное внедрение технологий Big Data и искусственного интеллекта в процессы медиапланирования и таргетинга. Компания не просто использует большие данные как вспомогательный инструмент, а строит на их основе всю систему принятия маркетинговых решений. Центральной платформой стала МТС Маркетолог – собственная DSP-система, которая оперирует данными более 65 млн активных абонентов и пользователей. Платформа предлагает свыше 350 готовых сегментов по интересам, намерениям и поведенческим паттернам, а также позволяет создавать собственные сегменты. В 2024–2025 годах МТС активно развивала предиктивные модели на базе машинного обучения: алгоритмы анализируют более 40 параметров (геолокацию, время и длительность сессий в приложениях и т.д.).

Ярким примером практического применения стала кампания по запуску молодёжного тарифа «РИИЛ» в 2025 году. С помощью Big Data МТС Маркетолог компания выделила 12 сегментов поколения Z (студенты вузов, Twitch и Tik-Tok пользователей) и запустила полностью автоматизированное планирование рекламной кампании. Алгоритмы в реальном времени подбирали креативы, оптимальное время показа и площадки, а ИИ-генерация позволяла адаптировать тексты и визуализацию под каждый сегмент. В результате точность таргетирования выросла, стоимость привлечения одного клиента в молодёжном сегменте снизилась, а доля под-

ключений через цифровые каналы достигла 40 % от общего объёма новых абонентов тарифа.

Помимо внешнего маркетинга, Big Data активно используется для кросс-продаж внутри экосистемы: данные о поведении абонента автоматически передаются в финансовые сервисы, КИОН, Юрент и другие продукты, что повышает LTV клиента и укрепляет лояльность. По сравнению с конкурентами («Билайн» и «МегаФон») МТС значительно опережает их по доле персонализированных кампаний и глубине сегментации – у лидеров рынка аналогичные инструменты пока применяются менее системно.

Таким образом, технологии маркетингового планирования превратилась из поддерживающей функции в самостоятельное конкурентное преимущество. Именно интеграция Big Data и ИИ позволяет МТС одновременно решать задачи точечной коммуникации с молодёжью, долгосрочного эмоционального вовлечения через селебрити-нарративы и синхронизации внешнего и внутреннего брендинга. Это и есть практическая реализация перехода от традиционного оператора связи к полноценному экосистемному бренду.

Обобщение и выводы

Анализ реализованных кейсов ПАО «МТС» подтверждает успешный переход компании от традиционного оператора связи к полноценному экосистемному бренду. Во-первых, под единым зонтичным брендом эффективно объединяются разнородные сервисы – связь, финансы, развлечения, образование и технологии, создавая мощный синергетический эффект. Во-вторых, все маркетинговые решения строятся на глубоком понимании специфики целевых аудиторий и максимальной адаптации каналов, форматов и тона коммуникации. В-третьих, компания активно использует долгосрочные эмоциональные нарративы (сериал с Д. Нагиевым) и современные технологии (Big Data и ИИ).

Не менее важно, что адаптационная логика применяется последовательно как к внешним клиентам, так и к внутренней аудитории (обновление HR-бренда через интерактивную игру с hh.ru).

Таким образом, маркетинговая стратегия ПАО «МТС» представляет собой органичный синтез классических бренд-коммуникаций и передовых технологических решений. Именно эта интеграция обеспечивает гибкость, устойчивость и конкурентное преимущество в условиях зрелого рынка и жёсткой конкуренции со стороны Яндекс, Сбера и VK. В ближайшие 2–3 года компания, вероятнее всего, перейдёт к персонализированному маркетингу 1:1 с использованием генеративного ИИ для создания индивидуальных креативов. Такой шаг позволит не только сохранить лидерство, но и задать новые отраслевые стандарты экосистемного маркетинга в России.

Список использованных источников

1. Курчаев Д.А. Знаменитости в рекламе: преимущества и риски (на примере рекламных сериалов МТС) // Неофилология. – 2025. – Том №1. – № 2. – С. 28.
2. Фирсова И.А., Балова С.Л. Инструменты PR в формировании имиджа организаций на рынке телекоммуникационных услуг // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2025. – № 2. – С. 1-8.

3. Сергеева А.В. Имидж брендов сотовых операторов в условиях их расширения в категорию развлечений: дис. канд. экон. наук. – М.: НИУ ВШЭ, 2025. – 120 с.
4. Попова О.И., Аксенов В.А. Маркетинговая стратегия продвижения сотового оператора в сети Интернет // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты. – Новополюцк: Полоцкий государственный университет, 2025. – С. 558-561.
5. тарифа РИИЛ // Sostav.ru. – 2025. – 18 сентября.
6. Как менять бренд работодателя, если меняется сам продукт: кейс МТС и Бренд-центра hh.ru
7. МТС Маркетолог: официальный сайт платформы.
8. Аналитика МТС AdTech: каждая третья рекламная кампания в Telegram запускается на больших данных // Пресс-служба МТС. – 2025. – 16 июня.
9. Годовой отчет ПАО «МТС» за 2024 год. – М.: ПАО «МТС», 2025.
10. Кейс МТС: как продвигать HR-бренд среди зумеров играючи // Sostav.ru. – 2025.

ADAPTIVE MARKETING STRATEGIES OF MTS PJSC: FROM A TELECOM OPERATOR TO AN ECOSYSTEM BRAND

M.V. Galeev¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the approaches of MTS PJSC to the transformation of the marketing model in the context of saturation of the telecommunications market and the expansion of the product portfolio. Based on the analysis of the company's practical projects (the RIIL tariff, advertising series featuring celebrities, the use of Big Data technologies, and the renewal of the HR brand), the key areas of adaptation are highlighted: a segmented approach to communication, long-term emotional engagement, technologization of media planning, and ecosystem positioning. The conclusion is made about the integration of traditional and innovative tools as the basis of competitive stability.

Keywords: telecommunications marketing, MTS PJSC, ecosystem, celebrity marketing, Big Data, media strategy.

УДК 005

РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

И.Л. Галимов

*Казанский национальный исследовательский технический университет
им. А. Н. Туполева – КАИ, г. Казань, Россия*

Анализируется значение планирования в системе менеджмента для повышения управленческой деятельности, координации ресурсов и устойчивого развития предприятий в условиях динамичной внешней среды.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

Ключевые слова: планирование, стратегический менеджмент, управление организацией, стратегия развития, управленческие решения.

Быстрые изменения внешней среды, усиление конкуренции, развитие технологий и глобализация экономических процессов – предпосылки к развитию стратегического подхода к организации, в структуре которого планирование занимает центральное место.

Планирование является одним из фундаментальных элементов эффективного управления организацией. В современной системе менеджмента оно рассматривается как важный инструмент, позволяющий формировать стратегию развития, определять приоритетные направления деятельности и обеспечивать достижение поставленных целей.

Получается, без продуманного планирования деятельность любой организации становится менее структурированной и более подверженной рискам, связанным с неопределённостью внешней среды. С помощью планирования формируется система ориентиров, которая определяет направление развития организации и позволяет согласовать действия всех её структурных подразделений.

С научной точки зрения планирование можно рассматривать как процесс анализа текущего состояния организации, прогнозирования будущих условий её функционирования и разработки управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей.

Итак, одной из важнейших функций планирования является формирование целей и определение направлений развития организации. Любая стратегия начинается с понимания того, к каким результатам стремится компания и какие задачи она должна решить для их достижения. Планирование помогает руководству сформулировать стратегические цели и определить приоритетные направления деятельности. При этом учитываются как внутренние ресурсы организации, так и внешние факторы, включая состояние рынка, уровень конкуренции и технологические изменения. И только такой комплексный анализ позволяет выбрать наиболее перспективные направления развития и сформировать эффективную стратегию. Кроме того, планирование играет важную роль в обеспечении согласованности действий внутри организации. Современные предприятия представляют собой сложные системы, состоящие из различных подразделений, каждое из которых выполняет свои функции. И для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы деятельность всех подразделений была согласована и направлена на достижение общих целей. Планирование позволяет выстроить логическую последовательность действий и обеспечить взаимосвязь между различными элементами организационной структуры.

Для достижения этих целей необходимо не только определить миссию и стратегические ориентиры организации, но и разработать последовательную систему действий, обеспечивающих их реализацию. Именно планирование позволяет связать стратегические цели организации с конкретными управленческими решениями и практическими действиями.

Так, исследование внешних факторов позволяет выявить возможности и угрозы, возникающие в результате изменений экономических, политических, технологических и социальных условий. Анализ внутренней среды, в свою очередь, направлен на оценку ресурсов, компетенций и организационного потенциала предприятия. На основе полученной информации формируются стратегические цели и разрабатываются направления развития организации.

На основе анализа текущего состояния организации и прогнозирования будущих тенденций формируются решения, которые определяют направления развития компании. Благодаря этому руководство получает возможность заранее оценить потенциальные риски, определить наиболее перспективные направления деятельности и разработать эффективные стратегии.

Таким образом, планирование и прогнозирование позволяют не только предвидеть возможные изменения, но и подготовиться к ним, что значительно повышает устойчивость организации в условиях нестабильной экономической среды.

Кроме того, планирование способствует координации деятельности организации. В крупных и сложных организационных структурах функционирование различных подразделений требует согласования их действий. Планирование обеспечивает единое направление развития и позволяет интегрировать деятельность всех элементов организации в рамках общей стратегии. Это способствует повышению управляемости предприятия и эффективности его функционирования.

Не менее важным аспектом является рациональное использование ресурсов, так как любая организация располагает ограниченными финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами. Планирование позволяет определить приоритетные направления их использования, обеспечить оптимальное распределение ресурсов и повысить экономическую эффективность деятельности предприятия. В результате достигается более высокая результативность управленческой деятельности.

В современной теории менеджмента планирование обычно классифицируется в зависимости от временного горизонта. Выделяют краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование.

1. Краткосрочные планы ориентированы на решение текущих задач и обычно охватывают период до одного года.

2. Среднесрочные планы рассчитаны на несколько лет и направлены на реализацию ключевых программ развития организации.

3. Долгосрочные планы, в свою очередь, определяют стратегические ориентиры и формируют общее направление развития компании на длительный период.

Несмотря на различия по временным рамкам, все эти виды планирования взаимосвязаны и дополняют друг друга, обеспечивая целостность системы управления.

В научной литературе часто обсуждается вопрос о соотношении понятий «планирование» и «долгосрочное планирование». Некоторые исследователи рассматривают их как близкие или даже тождественные категории, однако ряд специалистов подчеркивает существование существенных различий между этими понятиями, где главное отличие заключается в подходе к оценке будущего, а именно то, что долгосрочное планирование основывается на предположении о том, что будущие тенденции могут быть определены путем анализа и продолжения прошлых процессов. Иными словами, предполагается, что развитие будет происходить по схожим закономерностям, и поэтому прошлый опыт может служить основой для прогнозирования будущего. В стратегическом планировании такой подход используется в меньшей степени. Оно исходит из того, что будущее может существенно отличаться от прошлого, особенно в условиях быстрых технологических изменений и высокой неопределенности экономической среды. Поэтому стратегическое планирование предполагает более гибкий подход, основанный на анализе различных сценариев развития и готовности организации к неожиданным изменениям.

Также важным моментом управленческой деятельности является различие между планированием и прогнозированием.

Хотя эти процессы тесно связаны между собой, они выполняют разные функции. Прогнозирование направлено на оценку возможных вариантов развития событий и имеет вероятностный характер. Оно помогает определить, какие изменения могут произойти в будущем и какие последствия они могут иметь для организации, а планирование же основывается на результатах прогнозирования и предполагает разработку конкретного плана действий. Если прогноз отвечает на вопрос о том, что может произойти, то планирование определяет, какие действия необходимо предпринять и каким должно быть состояние организации в будущем.

В заключение можно отметить, что значение планирования в современном менеджменте продолжает возрастать, так как в условиях глобализации и ускоренного развития технологий именно способность организаций грамотно планировать свою деятельность и прогнозировать будущие изменения становится одним из ключевых факторов их успешного функционирования.

Список использованных источников

1. Веретенникова О.Б. Роль планирования в системе управления организацией// Управленец. – 2012. – №7-8(35-36). – С.13.
2. Поршнев А.Г. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 669 с.

THE ROLE OF PLANNING IN THE FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM MANAGEMENT

I.L. Galimov

*Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev – KAI,
Kazan, Russia*

The importance of planning in the management system for improving managerial performance, resource coordination and sustainable development of enterprises in a dynamic external environment is analyzed.

Keywords: *planning, strategic management, organization management, development strategy, management decisions.*

УДК 005

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ МЕНЕДЖМЕНТА

И.Л. Галимов

*Казанский национальный исследовательский технический университет
им. А. Н. Туполева – КАИ,
г. Казань, Россия*

В работе рассматриваются основные подходы к оценке эффективности контроллинга и обоснована необходимость применения интегрированных систем оценки.

Ключевые слова: *контроллинг, управление, оценка, контроль, предприятие.*

Контроллинг представляет собой систему информационно-аналитической поддержки управления, ориентированную на достижение стратегических и оперативных целей организации, и основными функциями которого являются координация процессов планирования, контроля, анализа и информационного обеспечения управленческих решений.

Концепция контроллинга получила широкое распространение в практике управления предприятий начиная со второй половины XX века.

В современной управленческой теории контроллинг уже рассматривается как комплексная система поддержки управленческих решений, обеспечивающая координацию различных функций управления. Основными задачами контроллинга являются:

- информационная поддержка управленческих решений;
- координация процессов планирования и контроля;
- анализ отклонений фактических результатов от плановых показателей;
- формирование системы управленческой отчетности;
- повышение использования ресурсов предприятия.

Значение контроллинга особенно возрастает в условиях высокой конкуренции, нестабильности рынков и необходимости быстрого реагирования на изменения экономической ситуации, так как в таких условиях предприятия стремятся внедрять системы контроллинга для повышения качества управления и оптимизации бизнес-процессов.

Использование контроллинга позволяет принимать более обоснованные управленческие решения, оптимизировать бизнес-процессы, повышать эффективность использования ресурсов и увеличивать объемы реализации продукции. В связи с этим возникает необходимость разработки и применения методов, позволяющих оценить эффективность внедрения и функционирования системы контроллинга.

Для более точной оценки эффективности управления показатели в рамках многокритериального подхода часто группируются по нескольким основным направлениям. Одно из направлений связано с эффективностью работы персонала. В данном случае оценивается уровень профессиональной подготовки сотрудников, их производительность труда и степень вовлеченности в деятельность предприятия. Другое направление связано с финансовой деятельностью организации, где анализируются показатели прибыли, рентабельности и финансовой устойчивости. Отдельное внимание уделяется отношениям предприятия с клиентами, включая уровень удовлетворенности потребителей и качество обслуживания. Еще одним важным направлением является анализ эффективности внутренних бизнес-процессов.

В то же время многокритериальный подход имеет и определенные недостатки. Одной из основных проблем является сложность его практического применения, так как использование большого количества показателей требует значительных аналитических ресурсов и высокой квалификации специалистов и, кроме того, в рамках данного подхода отсутствует единый интегральный показатель, который позволил бы дать однозначную оценку эффективности системы контроллинга.

Другим важным направлением оценки эффективности системы контроллинга является финансовый подход. Он основан на использовании финансовых показателей, отражающих экономические результаты деятельности предприятия. В рамках данного подхода применяются различные методы инвестиционного анализа, позволяющие определить экономическую целесообразность внедрения системы контроллинга.

Финансовый подход включает две основные группы методов: статистические и динамические методы оценки эффективности. Статистические методы основаны на использовании относительно простых расчетов, которые позволяют определить экономический эффект от внедрения системы контроллинга. К числу наиболее распространенных статистических методов относятся расчет срока окупаемости инвестиций и определение рентабельности вложенных средств. Например, важным инструментом стати-

стического подхода является расчет периода окупаемости инвестиций – этот показатель отражает временной промежуток, необходимый для возврата средств, вложенных в создание и внедрение системы контроллинга и, если срок окупаемости является относительно коротким, то внедрение системы считается экономически оправданным.

Наряду со статистическими методами используются динамические методы оценки эффективности, которые отличаются большей сложностью и учитывают изменение стоимости денежных средств во времени. Основой данных методов является дисконтирование будущих денежных потоков, что позволяет более точно определить экономический эффект от реализации инвестиционного проекта.

К динамическим методам относятся метод экономической добавленной стоимости, метод акционерной добавленной стоимости и методы дисконтирования денежных потоков.

1. Метод экономической добавленной стоимости позволяет определить, насколько внедрение системы контроллинга способствует созданию дополнительной стоимости для предприятия.

2. Метод акционерной добавленной стоимости ориентирован на интересы собственников компании и позволяет оценить влияние системы управления на рост стоимости бизнеса и доходов акционеров.

3. Методы дисконтирования денежных потоков позволяют учитывать фактор времени при анализе эффективности инвестиционных проектов.

Они дают возможность сравнивать различные варианты внедрения системы контроллинга и выбирать наиболее эффективный из них.

Именно поэтому эффективность функционирования данной системы во многом зависит от качества используемых методов оценки её результативности.

При этом важно учитывать, что эффективность контроллинга не всегда выражается исключительно в росте финансовых показателей. Во многих случаях основной задачей внедрения контроллинга является повышение качества управления, улучшение координации между подразделениями и обеспечение устойчивого развития предприятия.

Анализ существующих методов оценки эффективности контроллинга показывает, что ни один из них не является универсальным, например, финансовые методы позволяют оценить конечные результаты деятельности предприятия, однако они не отражают качество управленческих процессов. В свою очередь, процессные и информационные методы дают возможность оценить организационные аспекты управления, но требуют использования дополнительных показателей.

Список использованных источников

1. Малышева Л.А. Методические подходы к оценке эффективности контроллинга. Институт экономики УрО РАН. – Екатеринбург, 2003.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE CONTROLLING SYSTEM IN AN ENTERPRISE MANAGEMENT

I.L. Galimov

*Kazan National Research Technical University named after A. N. Tupolev – KAI,
Kazan, Russia*

The paper discusses the main approaches to assessing the effectiveness of controlling and substantiates the need for integrated assessment systems.

Keywords: controlling, management, evaluation, control, enterprise.

УДК 330.1

ЛИЧНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СИНТЕЗ САМОРАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В XXI ВЕКЕ

Н.Ю. Галякбаров, А.В. Махиянова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

*В контексте перехода к экономике знаний и возрастания роли нематериальных активов традиционные командно-административные модели управления исчерпывают свой потенциал. Статья обосновывает необходимость и раскрывает содержание личностно-ориентированного менеджмента как интегративного подхода, в котором эффективное управление организацией неотделимо от непрерывного развития личности самого руководителя и его команды. Исследование базируется на анализе современных вызовов, с которыми сталкиваются лидеры: цифровая гиперподключенность, когнитивные перегрузки, этические дилеммы глобального мира, необходимость управления разнородными командами. **Ключевые слова:** личностно-ориентированный менеджмент, развитие личности руководителя, эмоциональный интеллект, системное мышление, управленческая эффективность, метанавыки.*

Современная управленческая парадигма переживает глубокую трансформацию, вызванную переходом к экономике знаний, цифровизацией всех сфер жизни и изменением социальных ожиданий. В этих условиях традиционные командно-административные модели, основанные исключительно на иерархии, контроле и достижении краткосрочных финансовых показателей, демонстрируют свою ограниченность. На первый план выходит человеческое измерение управления, а именно – неразрывная связь между профессиональной эффективностью руководителя и глубиной его личностного развития. Возникает потребность в новом подходе, который можно обозначить как личностно-ориентированный менеджмент. Этот подход основан на идее, что подлинная устойчивость и конкурентоспособ-

ность организации рождаются из внутренней цельности, зрелости и осознанности её лидеров, для которых управление становится не просто функцией, а путём личностной реализации.

Контекст деятельности современного менеджера характеризуется беспрецедентной сложностью. Информационная перегрузка, высокая скорость изменений, необходимость управлять разнородными командами и принимать решения в условиях неопределённости – всё это создаёт постоянное давление. Кроме того, новые поколения сотрудников ценят не столько формальную власть, сколько подлинность, осмысленность работы и эмоциональный интеллект руководителя. Ответом на эти вызовы не могут стать лишь новые технические инструменты или организационные схемы. Требуется развитие у самого руководителя фундаментальных «метанавыков» – тех внутренних способностей, которые лежат в основе любых конкретных управленческих действий. К таким навыкам относится, прежде всего, системное и критическое мышление, позволяющее видеть скрытые взаимосвязи и работать с причинами, а не со симптомами проблем. Не менее важен развитый эмоциональный и социальный интеллект, то есть умение распознавать и регулировать собственные эмоции, понимать мотивы других людей и выстраивать отношения, основанные на доверии. Краеугольным камнем становится внутренняя осознанность – способность к глубокой рефлексии, пониманию своих истинных ценностей, сильных сторон и ограничений. Без этой основы любые управленческие методики рискуют остаться поверхностным заимствованием.

Сущность личностно-ориентированного менеджмента заключается в органичной интеграции практик саморазвития в повседневную управленческую деятельность. Это означает переход от эпизодических тренингов к созданию непрерывной развивающей среды. Например, коучинговый стиль руководства, при котором руководитель задаёт открытые вопросы, помогая сотрудникам самостоятельно находить решения, становится не только инструментом развития команды, но и мощным средством роста для самого лидера, тренируя его терпение, умение слушать и отказываться от готовых ответов. Регулярные практики структурированной рефлексии, будь то ведение профессионального дневника или проведение командных разборов ключевых решений, позволяют превращать опыт – как успешный, так и неудачный – в персональное знание. Формирование культуры честной и конструктивной обратной связи, начинающейся с готовности руководителя первым её запрашивать и адекватно воспринимать, создаёт атмосферу взаимного обучения и психологической безопасности. Важную роль играет институт менторства, где более опытные коллеги выступают не контролёрами, а проводниками, помогающими в осмыслении сложных управленческих и этических дилемм.

Однако путь интеграции личностного развития в менеджмент сопряжён с существенными трудностями. Главным препятствием часто становится внутреннее сопротивление самих руководителей, неготовых выйти из зоны комфорта, подвергнуть сомнению устоявшиеся модели поведения и проявить уязвимость. Существует и риск конфликта с культурой, требую-

щей немедленных, легко измеримых результатов, в то время как эффект от личностного роста проявляется отсроченно и не всегда поддаётся простой количественной оценке. Ещё одной ловушкой является формализация, когда модные понятия осознанности и эмоционального интеллекта становятся частью корпоративного лексикона, не приводя к реальным внутренним изменениям. Кроме того, интенсивная работа над собой может спровоцировать выгорание или экзистенциальный кризис, когда переосмысление ценностей ставит под вопрос соответствие текущей профессиональной роли.

Несмотря на эти риски, передовые компании ищут и находят способы внедрения данного подхода. В корпоративные программы развития лидерства включаются модули по развитию осознанности, управлению вниманием и этике принятия решений. Создаются внутренние школы менторов, где передача опыта фокусируется не только на профессиональных навыках, но и на экзистенциальных аспектах лидерства. Наиболее прогрессивные руководители начинают открыто делиться своими ошибками и извлечёнными уроками, моделируя тем самым культуру обучающейся организации, где рост через осмысление неудач ценится выше, чем видимость безупречности.

Перспективы лично-ориентированного менеджмента связаны с дальнейшей индивидуализацией и технологизацией развития. На смену универсальным программам придут персональные «дорожные карты» роста, основанные на глубокой диагностике уникальных качеств и задач каждого руководителя. Цифровые инструменты смогут помогать в отслеживании психофизиологического состояния, тренировке когнитивных функций и анализе паттернов поведения. Будут формироваться экосистемы и профессиональные сообщества, где лидеры смогут в безопасной и доверительной атмосфере обсуждать свои сложности, получать поддержку и сверять свои ценности.

Таким образом, лично-ориентированный менеджмент – это не просто очередной управленческий тренд, а закономерный ответ на глубинные запросы эпохи. Он признаёт, что в мире, где технологические преимущества быстро копируются, а бизнес-модели устаревают за несколько лет, последним устойчивым конкурентным преимуществом становится качество человеческого капитала, вершиной которого является развитая, рефлексивная и ответственная личность лидера. Управление в XXI веке всё меньше сводится к администрированию и всё больше – к искусству создавать смыслы, вдохновлять на рост и оставаться человеком в сложных обстоятельствах. Поэтому инвестиции в развитие личности руководителя перестают быть частным делом, превращаясь в стратегический императив и ключевой фактор долгосрочной жизнеспособности любой организации.

Список использованных источников

1. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).
2. Васильева, Е.А. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений / Е.А. Васильева, Д.М. Шакирова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.

3. Ибрагимова, А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности / А.А. Ибрагимова // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. С. 143-145.

4. Ибрагимова, А.А. Трудовые ресурсы как эффективный инструмент в современной организации / А.А. Ибрагимова, Д.Д. Сергеева // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 марта 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. С. 524-527.

PERSONALITY-ORIENTED MANAGEMENT: SYNTHESIS OF SELF-DEVELOPMENT AND MANAGERIAL EFFECTIVENESS IN THE 21ST CENTURY.I.

N.Y. Galyakbarov, A.V. Makhyanova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the context of the transition to a knowledge-based economy and the growing importance of intangible assets, traditional command-and-control management models are reaching the limits of their effectiveness. This article substantiates the necessity and elaborates on the concept of personality-oriented management as an integrative approach, in which effective organizational management is inseparable from the continuous personal development of both the leader and their team. The research is based on an analysis of contemporary challenges faced by leaders: digital hyperconnectivity, cognitive overload, ethical dilemmas in a globalized world, and the need to manage diverse teams.

Keywords: *personality-oriented management, personal development of leaders, emotional intelligence, systems thinking, managerial effectiveness, meta-skills.*

УДК 339.138

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ СТАРТАПОВ: СОВЕТЫ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

В.Р. Галямов¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются особенности разработки и реализации маркетинговых стратегий для стартапов на ранних стадиях развития. Проанализирована специфика маркетинга в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределенности. Систематизированы ключевые этапы жизненного цикла стартапа

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

и соответствующие им маркетинговые инструменты. Особое внимание уделено практическим рекомендациям для начинающих предпринимателей по выбору стратегических приоритетов, формированию уникального торгового предложения и эффективному распределению ограниченных бюджетов

Ключевые слова: *стартап, маркетинговая стратегия, бережливый маркетинг, брендинг, performance-маркетинг, продуктовый маркетинг.*

Стартапы играют важную роль в инновационном развитии современной экономики, выступая драйверами технологических изменений, создания новых рынков и трансформации традиционных отраслей. В условиях цифровизации и ускорения технологического цикла именно стартапы часто становятся источником прорывных инноваций, формируя новые потребительские привычки и бизнес-модели. Однако статистика свидетельствует о высокой доле неудач среди новых проектов: по данным различных исследований, от 60 до 90% стартапов прекращают свое существование в первые три года деятельности. Одной из ключевых причин этого является отсутствие продуманной маркетинговой стратегии или ее несоответствие реалиям рынка, а также неспособность команды своевременно адаптироваться к обратной связи от потребителей. Как справедливо отмечают исследователи, «стартап строится на маркетинговых методах и инструментах, которые имеют свои особенности на каждой стадии жизненного цикла». При этом специфика маркетинга для стартапов принципиально отличается от маркетинга зрелых компаний: ограниченность бюджета, необходимость быстрой адаптации, фокус на поиске повторяемой и масштабируемой бизнес-модели, а также высокая степень неопределенности на начальных этапах. В отличие от крупных корпораций, которые могут позволить себе долгосрочные инвестиции в бренд без немедленной отдачи, стартап вынужден доказывать эффективность каждого затраченного рубля в кратчайшие сроки. Цель данной статьи – систематизировать современные подходы к формированию маркетинговых стратегий для стартапов, выявить ключевые факторы успеха и предложить практические рекомендации для начинающих предпринимателей. В работе применяются методы теоретического анализа научной литературы, обобщения практических кейсов и систематизации эмпирических данных.

В современной академической литературе и предпринимательской среде стартап определяется как временная структура, существующая для поиска повторяемой и масштабируемой бизнес-модели. Данное определение, введенное Стивом Бланком и популяризированное Эриком Рисом, подчеркивает принципиальное отличие стартапа от малого бизнеса: если малый бизнес работает по известной, апробированной модели, ориентируясь на стабильное функционирование, то стартап находится в состоянии постоянного поиска, верификации гипотез и итерационного улучшения продукта. Маркетинговая стратегия стартапа представляет собой комплекс решений и действий, направленных на достижение рыночных целей в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределенности. В отличие от

классического маркетинга, который опирается на устоявшиеся модели 4P или 7P, маркетинг стартапа требует гораздо большей гибкости и интеграции с процессами разработки продукта. Исследователи выделяют две стадии жизненного цикла, в наибольшей мере характерные для стартапов: стадия запуска (seed stage) и стадия роста (growth stage). На каждом из этих этапов маркетинговые инструменты, приоритеты и ключевые показатели эффективности (KPI) существенно различаются. Важной теоретической основой для понимания маркетинга стартапов является концепция бережливого стартапа (Lean Startup), предложенная Э. Рисом. Данный подход предполагает итеративное создание продукта, основанное на цикле «создать – измерить – обучиться», минимизацию затрат на непроверенные гипотезы и активное использование минимально жизнеспособного продукта (MVP) для сбора обратной связи от первых потребителей. В рамках этой парадигмы маркетинг выступает не как заключительный этап вывода продукта на рынок, а как инструмент верификации гипотез на всех этапах разработки. Дополнительным теоретическим фундаментом служит концепция product-led growth (PLG), согласно которой сам продукт становится главным каналом привлечения и удержания клиентов. Для стартапов, особенно в сфере B2B SaaS, это означает необходимость встраивания маркетинговых механик непосредственно в пользовательский опыт, минимизируя трение на пути к первой конверсии. Маркетинг стартапа существенно отличается от корпоративного маркетинга по ряду параметров. Как отмечают эксперты, «корпорация может позволить себе долгие эксперименты и играть “вдолгую”, стартап же вынужден выжимать максимум из ограниченных каналов и бюджета». Это различие порождает целый ряд характерных особенностей. Во-первых, стартапы оперируют в условиях ресурсной асимметрии. Отсутствие значительных рекламных бюджетов вынуждает команды искать нестандартные, часто «партизанские» методы продвижения, такие как контент-маркетинг, прямые продажи основателей, использование личных сетей контактов и виральные механики. Во-вторых, критически важной становится скорость итераций. В отличие от корпораций, где маркетинговые кампании планируются на кварталы вперед, стартап должен ежедневно анализировать данные и оперативно корректировать рекламные сообщения, выбор каналов и сегменты аудитории.

В-третьих, одной из распространенных ошибок является иллюзия, что «хороший продукт продает себя сам». Практика показывает, что без грамотного маркетинга даже инновационная идея рискует остаться незамеченной. При этом на ранних стадиях особенно важны «немасштабируемые» шаги и готовность основателей выходить к клиенту напрямую, лично проводить интервью, собирать требования и отрабатывать возражения. Этот ручной труд на этапе поиска product-market fit (PMF) закладывает основу для последующего масштабирования. Исследователи подчеркивают необходимость дифференцированного подхода к маркетингу в зависимости от этапа развития стартапа. Стратегия, эффективная на стадии посева,

может оказаться губительной на стадии масштабирования, и наоборот. На этапе MVP (Minimum Viable Product) ключевая задача – быстро проверить гипотезы о потребительской ценности и понять, какие каналы коммуникации работают. Здесь доминирует performance-маркетинг, дающий измеримый результат и позволяющий тестировать различные подходы к таргетингу и креативам с минимальными затратами. Однако важно понимать ограничения этого подхода. Как образно отмечается в литературе, «performance-маркетинг работает, пока вы платите. Вы выключаете рекламу – и о вас забывают». На этом этапе также критически важна аналитика: необходимо настроить сквозную аналитику, чтобы понимать не просто количество кликов, а юнит-экономику (CAC, LTV) на уровне каждого канала. По мере роста компании и подтверждения жизнеспособности бизнес-модели возникает потребность в инвестициях в узнаваемость и формирование долгосрочной лояльности. Бренд начинает работать как стратегический актив, снижающий стоимость привлечения клиента в долгосрочной перспективе. Как отмечается в литературе, «бренд – это то, что остается после того, как реклама закончилась». На стадии роста маркетинговая стратегия должна обеспечивать баланс между двумя типами активности: с одной стороны, продолжение масштабирования performance-каналов с сохранением рентабельности, с другой стороны, запуск имиджевых проектов, PR, создание экспертного сообщества и развитие контент-маркетинга. Выбор каналов продвижения – одно из наиболее критических решений для стартапа. В зависимости от типа продукта (B2B, B2C, marketplace) и стадии развития приоритеты могут кардинально отличаться. Для B2B-стартапов на ранних стадиях наиболее эффективными часто оказываются прямые продажи и LinkedIn, а также контент-маркетинг, направленный на решение конкретных профессиональных проблем целевой аудитории. Участие в отраслевых мероприятиях и партнерские интеграции также играют важную роль. В B2C-сегменте доминируют социальные сети (Instagram, TikTok, VK) и таргетированная реклама, при этом критически важным становится виральный потенциал контента и работа с микроинфлюенсерами. Особого внимания заслуживает использование SEO (поисковой оптимизации). Хотя этот канал требует времени на «разогрев», в долгосрочной перспективе он обеспечивает стабильный органический трафик с низкой стоимостью привлечения. Для стартапов с ограниченными бюджетами грамотная SEO-стратегия, ориентированная на низкочастотные и среднечастотные запросы, может стать основным источником лидов. На основе анализа научной литературы, практических кейсов и обобщения опыта успешных стартапов можно сформулировать следующие развернутые рекомендации:

Начинайте с тщательного анализа рынка и потребителей. Маркетинговые исследования помогают оценить потенциал рынка и глубинные потребности целевой аудитории. При этом для инновационных продуктов, имеющих технологическую новизну, целесообразно дополнять классиче-

ские маркетинговые исследования патентной аналитикой, что позволяет оценить конкурентную среду, выявить «голубые океаны» и защитить интеллектуальную собственность. Важно различать «боли» клиента, которые он осознает, и латентные потребности, которые можно выявить только через глубинное интервьюирование.

Рассчитывайте бюджет и ставьте измеримые цели. Практика показывает, что многие стартапы недооценивают важность предварительных финансовых расчетов. Рекомендуется составить детальный план расходов на первые 3-6 месяцев с учетом не только рекламных бюджетов, но и стоимости инструментов аналитики, CRM-систем, а также фонда оплаты труда маркетинговой команды или подрядчиков. Необходимо реалистично оценить предполагаемый доход с учетом сезонности и других рыночных факторов. Для рекламного бюджета важно учитывать порог вхождения в каналы и время на обучение алгоритмов, которое может составлять от нескольких дней до нескольких недель.

Формируйте уникальное торговое предложение (УТП). УТП должно быть не просто «изюминкой для галочки», а реальной, измеримой ценностью для клиента, решающей его конкретную проблему. Эффективное УТП помогает отстроиться от конкурентов и становится основой для всех рекламных сообщений и коммуникаций. Рекомендуется формулировать УТП через призму выгоды для клиента, используя формулу: «Что? Для кого? Как решает проблему? Чем отличается от альтернатив?».

Используйте гибкие методы управления. Методика гибкого управления проектами (Scrum, Kanban) позволяет эффективно декомпозировать стратегические цели на короткие спринты и управлять задачами в условиях высокой неопределенности. Это особенно актуально для маркетинговых проектов, требующих быстрой адаптации к обратной связи от аудитории и изменениям рыночной конъюнктуры. Регулярные ретроспективы помогают команде учиться на ошибках и постоянно улучшать эффективность.

Не останавливайте рекламные кампании без крайней необходимости. Прерывание рекламы, особенно в каналах с автоматическим обучением (например, Яндекс.Директ, myTarget), приводит к «обнулению» накопленных данных, сбросу алгоритмов и потере накопленной эффективности. Каждый новый запуск требует повторного прохождения этапа обучения и дополнительных бюджетов. Рекомендуется формировать неприкосновенный бюджет на маркетинг, отдельный от операционных расходов компании.

Развивайте партнерские отношения с подрядчиками. Эффективный маркетинг в стартапе требует высокой вовлеченности обеих сторон. Предприниматель не может полностью делегировать маркетинг внешнему агентству, он должен активно участвовать в процессе, делиться уникальной экспертизой о продукте и аудитории. Со своей стороны, подрядчик должен обеспечивать профессиональную экспертизу в каналах, прозрачную аналитику и готовность работать в режиме быстрых итераций.

Избегайте типичных ошибок. К наиболее распространенным ошибкам, приводящим к провалу маркетинговых усилий, относятся: поздняя монетизация (развитие продукта и накопление аудитории без четкой модели получения дохода), попытка масштабировать маркетинговую модель, не работающую на малых цифрах (когда CAC превышает LTV), преждевременные вложения в PR ради охватов без готовности обрабатывать входящий спрос, а также игнорирование after-sales маркетинга и работы с удержанием клиентов.

Фокусируйтесь на удержании, а не только на привлечении. Для стартапа стоимость удержания существующего клиента часто в разы ниже, чем привлечение нового. Внедрение программ лояльности, качественная клиентская поддержка, сбор обратной связи и постоянное улучшение продукта на основе этой обратной связи являются критически важными для долгосрочного успеха. Маркетинг для стартапов представляет собой специфическую область профессиональной деятельности, требующую особого подхода, отличного от маркетинга зрелых компаний.

Ключевыми факторами успеха являются: глубокое понимание этапа жизненного цикла стартапа и выбор соответствующих инструментов; поддержание баланса между краткосрочными результатами (performance-маркетинг) и долгосрочными инвестициями в бренд и узнаваемость; а также готовность команды к быстрой адаптации на основе непрерывного сбора и анализа обратной связи от потребителей.

Для начинающих предпринимателей важно осознавать, что маркетинг – это не отдельная функция, которую можно делегировать «на потом», а неотъемлемая часть процесса создания и развития бизнеса. Успешные стартапы строятся на пересечении качественного продукта, глубокого эмпатичного понимания потребителя и эффективных, измеримых маркетинговых коммуникаций.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка отраслевых моделей маркетинговых стратегий для стартапов (например, для EdTech, FinTech, HealthTech), анализ эффективности различных инструментов в зависимости от типа продукта (B2B, B2C, B2G, инновационные продукты с длинным циклом сделки) и изучение возможностей автоматизации маркетинговых процессов и применения искусственного интеллекта на ранних стадиях развития бизнеса. Также актуальным представляется исследование влияния маркетинговой стратегии на инвестиционную привлекательность стартапа в глазах венчурных фондов и бизнес-ангелов.

Список использованных источников

1. Бланк, С. Четыре шага к озарению: стратегии создания успешных стартапов / С. Бланк, Б. Дорф. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 368 с.
2. Брендинг стартапов: от идеи до лидера рынка / под ред. А.Н. Козырева. – СПб.: Питер, 2021. – 256 с.
3. Винер, М. Маркетинг стартапов: как привлечь первых клиентов и масштабировать бизнес / М. Винер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. – 312 с.

4. Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования: теория и практика / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. – М.: Юрайт, 2024. – 570 с.
5. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 216 с.
6. Мазилкина, Е.И. Маркетинг инноваций: учебное пособие / Е.И. Мазилкина. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 208 с.
7. Рис, Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 284 с.

MARKETING STRATEGIES FOR STARTUPS: ADVICE FOR BUDDING ENTREPRENEURS

V.R. Galyamov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the development and implementation of marketing strategies for startups in the early stages of development. It analyzes the specifics of marketing under conditions of limited resources and high uncertainty. It systematizes the key stages of the startup life cycle and the corresponding marketing tools. Particular attention is paid to practical recommendations for budding entrepreneurs on choosing strategic priorities, developing a unique selling proposition, and effectively allocating limited budgets.

Keywords: *startup, marketing strategy, lean marketing, branding, performance marketing, product marketing.*

УДК 330.4

РАСЧЁТ ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ КОФЕЙНИ В СРЕДЕ MS EXCEL

Марк Гантман, Степан Малюхович²

*Средняя школа №14 г. Витебска имени З.А. Космодемьянской,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Открытие кофейни может стать успешным стартом для небольшого бизнеса, т.к. сочетает относительно невысокие начальные инвестиции и возможность быстрого запуска. Однако и здесь очень важным является правильный экономический расчёт основных показателей, помогающий принять стратегические управленческие решения дальнейшей деятельности.

В статье представлен расчёт точки безубыточности кофейни с использованием инструментов MS EXCEL.

Ключевые слова: *точка безубыточности, расчет, MS EXCEL, открытие кофейни.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель: Д.В. Николенко.

Открытие кофейни является ответственным шагом, требующим тщательного финансового планирования. Один из главных ключевых показателей, который необходимо рассчитать на этапе подготовки – это **точка безубыточности (BEP, Break-even Point)**.

Точка безубыточности — это **объём продаж, при котором выручка полностью покрывает все затраты бизнеса:** и постоянные, и переменные. В этой точке предприятие не получает прибыли, но и не несёт убытков.

Показатель можно выразить:

- в **натуральном выражении** – количество проданных порций напитков/блюд;
- в **денежном выражении** – общая сумма выручки.

Почему это важно для кофейни

Расчёт точки безубыточности помогает:

- понять, сколько напитков и блюд нужно продавать ежемесячно, чтобы выйти «в ноль»;
- обосновать ценовую политику;
- оценить реалистичность бизнес-плана;
- спланировать график работы и загрузку персонала;
- проанализировать риски и устойчивость модели;
- аргументировать финансовую модель перед инвесторами или банками.

Какие затраты учитывать

Для расчёта BEP разделяют затраты на две категории:

1. Постоянные (фиксированные) – не зависят от объёма продаж:

- аренда помещения;
- зарплата административного персонала;
- коммунальные услуги;
- страховка;
- амортизация оборудования.

2. Переменные – растут вместе с объёмом продаж:

- сырьё (кофе, молоко, сиропы);
- упаковка;
- ингредиенты для десертов;
- услуги сторонних организаций (пропорционально продажам).

В частности, необходимы следующие вычисления:

1) производим расчёты количества продаж стаканчиков кофе до нулевой точки;

2) производим расчёты продаж стаканчиков кофе суммовом выражении;

3) данные расчёты производим с использованием формул MS Excel, опираясь на предварительно вычисленные маржинальную прибыль и коэффициент маржинального дохода. Обращаем внимание на то, что роялти, эквайринг и списание непригодной к реализации продукции учтены по статье «Прочие расходы».

Расчет безубыточности составлен на основе рыночных цен, прайс-листов основных поставщиков сырья и услуг, арендодателей помещений (Рисунок 1). Все показатели должны быть взяты за один и тот же период времени (например, месяц).

При расчёте важно соблюдать ряд важных условий:

1) корректно разделять затраты на постоянные и переменные. Для этого можно опираться на данные бухгалтерского учёта или самостоятельно отслеживать, как затраты менялись при изменении объёма производства: если не изменялись – это постоянные, если менялись пропорционально объёму – переменные;

2) сезонные колебания и товарный ассортимент – точка безубыточности рассчитывается для каждой отдельной позиции. Необходимо определить долю выручки, которую приносит каждая категория, и использовать эти данные для расчёта средней доходности;

3) арендные ставки, налоги, тарифы на труд и другие параметры могут существенно различаться в зависимости от города или района.

Данные Рисунка 1 демонстрируют зависимость между объёмом продаж, доходами и затратами компании, а также показывают, при каком уровне продаж бизнес начнёт приносить прибыль.

Анализ безубыточности		
Цена продукта (выручка, средний чек)	10,00 р.	
Сколько надо продать до нулевой точки		344 единиц
Точка безубыточности в BYN		3 434,41 руб.
Условно-постоянные расходы		
Аренда помещения		200,00 р.
Амортизация		40,00 р.
% по займу		150,00 р.
Прочие		204,00 р.
Коммунальные платежи		95,00 р.
зп+фсзн		980,00 р.
Итого постоянных затрат		1 669,00 руб.
Условно-переменные расходы на одну единицу или на средний чек		
Себестоимость		2,66 р.
Стаканчики картонные		0,25 р.
Одноразовые принадлежности		0,24 р.
Налог на прибыль		2,00 р.
Итоговая сумма:	5,14 руб.	
Маржинальная прибыль на единицу (CM) = P - V		5,14 р.
Коэффициент маржинального дохода (CMR) = 1 - V / P = CM / P		48,6%

Рисунок 1 – Расчёт точки точки безубыточности

Расчёт, представленный на Рисунке 1, также позволяет судить о следующих показателях:

1) Минимальный объём продаж, необходимый для покрытия всех расходов;

2) **Влияние изменения объёма продаж** на прибыль и убытки;
3) **Динамику затрат и выручки** в зависимости от масштаба производства или реализации.

4) **Порог рентабельности** – уровень, после которого компания начинает получать прибыль.

5) Запас по объёму продаж до точки безубыточности, который показывает риск в случае снижения спроса.

График точки безубыточности полезен для планирования бизнеса, оценки рисков, финансового моделирования, оптимизации затрат и принятия решений о ценообразовании. Однако важно помнить, что точка безубыточности – это примерный показатель, который не учитывает колебания цен на сырьё, сезонность, изменения спроса и влияние маркетинга на выручку.

Важно отметить, точка безубыточности является динамическим показателем, требующим регулярного пересмотра (например, раз в месяц или квартал).

Заключение

В ходе выполнения работы было изучено понятие точки безубыточности, значение данного параметра в экономической деятельности, особенности применения. Стоит отметить на необходимость периодической корректировки расчётов для сохранения актуальности в силу того, что **точка безубыточности не выступает точным прогнозом**. В реальной ситуации могут возникнуть факторы, которые сложно учесть в расчётах: появление новых конкурентов, изменение цен на продукты, внедрение новых технологий, влияющие на себестоимость и обслуживание. Необходимо использовать этот показатель как ориентир для принятия управленческих решений, а не как абсолютную константу.

Список использованных источников

1. Бельская, Г.В. Работа в среде Microsoft Excel: практикум / Г.В. Бельская, И.Н. Пивоварчик; Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь, Государственное учреждение образования «Республиканский институт повышения квалификации и переподготовки работников Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь». – Минск: МГПТК полиграфии, 2019. – 69 с.
2. Бобрышев А.Д., Тумин В.М. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: учебник. – М.: ИНФРА М, 2024. – 288 с.
3. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 320 с.
4. Гассман О., Франкенбергер К., Шик Р. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 400 с.
5. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 256 с.
6. Киммел Excel 2003 и VBA. Справочник программиста / Киммел, др. П. и. – М.: Вильямс, 2017. – 725 с..

CALCULATION OF THE BREAK-EVEN POINT OF A COFFEE SHOP IN THE MS EXCEL ENVIRONMENT

Mark Gantman, Stepan Malyukhovich¹

*Secondary school No. 14 in Vitebsk named after Z.A. Kosmodemyanskaya,
Vitebsk, Republic of Belarus*

Opening a coffee shop can be a successful start for a small business, as it combines relatively low initial investments and the ability to launch quickly. However, it is also important to have a proper economic calculation of key indicators to make strategic management decisions for the future. The article presents a calculation of the break-even point for a coffee shop using MS EXCEL tools.

Keywords: break-even point, calculation, MS EXCEL, opening a coffee shop

УДК 658.5

ВЛИЯНИЕ ГЕНДЕРНЫХ СТЕРЕОТИПОВ НА ВОСПРИЯТИЕ РЕКЛАМЫ

А.Р. Гатауллина²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье анализируется, как рекламные коммуникации применяют гендерные стереотипы для воздействия на целевую аудиторию, и рассматриваются лингвистические и визуальные приемы, используемые в сообщениях, ориентированных на мужчин и женщин. Особое внимание уделяется негативным последствиям тиражирования стереотипов, а также изменению потребительского поведения под влиянием поколенческих факторов. Делается вывод о трансформации роли гендерных шаблонов из инструмента коммерческого успеха в фактор риска, требующий гибких и персонализированных стратегий.

Ключевые слова: гендерные стереотипы, восприятие рекламы, маркетинговые коммуникации, поколенческие различия, потребительское поведение.

В современном мире реклама перестала быть просто информированием о товаре, превратившись в мощный инструмент формирования социальных норм и ценностей. Традиционно маркетологи использовали гендерные стереотипы как кратчайший путь к потребителю: женщинам обещали красоту и уют, мужчинам – силу и успех. Однако данные 2024–2025 годов свидетельствуют о тектоническом сдвиге: то, что раньше работало безотказно, сегодня вызывает у значительной части аудитории раздражение, напрямую влияя на экономические показатели брендов.

¹ Scientific supervisor: D.V. Nikolenko.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Восприятие рекламы начинается с языка. Классическая гендерно-ориентированная реклама создает две параллельные вселенные. Для женщин конструируется мир эмоций и эстетики: туши обещают «невероятно распахнутый взгляд», а шампуни – «глубокое увлажнение». Для мужчин же предназначен мир технологий и доминирования: электробритва превращается в «шедевр инженерной мысли», а парфюм ассоциируется с архетипом «брутального» героя. Этот вербальный ряд подкрепляется визуальными кодами. Исследование, проведенное ООН Women и ЮНИСЕФ в 2025 году на материале 1000 самых популярных роликов в Китае, показало шокирующие диспропорции: женщины появляются в рекламе в образах «идеальной домохозяйки» в 9 раз чаще мужчин, а мужчинам в 1,5 раза чаще отводится роль «добытчиков».

Анализ рекламного контента позволяет выделить устойчивые закономерности в подаче материала. Реклама для женщин отличается эмоциональностью: тексты изобилуют описаниями, обещаниями и экспрессивной лексикой, часто используется прием «решения проблемы». Визуальный ряд строится на образах счастливых домохозяек, заботливых матерей или соблазнительных красавиц, подчеркивающих гармонию, красоту и уют. В свою очередь, реклама для мужчин оперирует фактами и статусом: язык лаконичен и насыщен терминологией, основной упор делается на надежность и престиж. Визуально доминируют образы успеха, силы и доминирования, где мужчины изображаются в деловой среде или на фоне дорогих автомобилей.

Хотя использование стереотипов долгое время упрощало продажи, оно несет в себе ряд негативных эффектов. Как отмечают психологи, реклама действует как «увеличительное стекло», гипертрофируя различия между полами и навязывая жесткие рамки поведения. Во-первых, тиражирование образов идеальных хозяек или успешных бизнесменов создает недостижимые стандарты, что может приводить к снижению самооценки. Во-вторых, с раннего детства транслируются установки, подавляющие развитие качеств, «не соответствующих» полу, что ограничивает личностный рост. В-третьих, несмотря на прогресс общества, реклама часто продолжает эксплуатировать устаревшую модель, формируя у новых поколений искаженное представление о социальной реальности.

Долгое время считалось, что «безопасные» стереотипные образы – залог стабильных продаж. Однако исследования последних лет разрушают этот миф.

Маркетинговое агентство ORO в 2025 году выявило тревожную тенденцию: 28% женщин заявляют, что использование клишированных образов напрямую снижает их доверие к бренду. Наибольшее раздражение вызывает образ «идеальной домохозяйки» (43% опрошенных), особенно среди молодых женщин 18–34 лет, где этот показатель достигает 50%. Это не просто вопрос вкуса, а вопрос экономики: потребители голосуют рублем против навязывания устаревших ролей.

Одним из ключевых факторов, влияющих на восприятие рекламы, становится возраст потребителя. Данные научных исследований фиксируют четкий поколенческий разлом. Для поколения Z (18–24 года) гендерные стереотипы – это «клетка», ограничивающая индивидуальность. Они более восприимчивы к гендерно-нейтральным образам и проявляют повышенное визуальное внимание к андрогинным моделям в рекламе. Эксперименты с использованием айтрекинга (отслеживания взгляда) подтверждают: взгляды «зумеров» задерживаются на нестереотипных образах дольше. Однако здесь маркетологов поджидает новый вызов: намерение совершить покупку у этой аудитории зависит от глубинных установок, таких как приверженность традиционным ценностям, что создает сложную сегментацию даже внутри одного поколения.

В то же время поколение бумеров, напротив, предпочитает классические гендерные репрезентации, находя в них опору и определенность.

Таким образом, современный рынок приходит к парадоксальному выводу: использование гендерных стереотипов становится небезопасным. Это больше не «кнопка», гарантирующая нужную реакцию, а фактор риска, который может привести к репутационным и финансовым потерям. Эксперты отмечают, что стереотипы по-прежнему живучи в «традиционных» отраслях (фармацевтика, банки, недвижимость), где они позволяют быстро донести смысл. Однако и здесь они требуют переосмысления. Успешные стратегии сегодня строятся на придании персонажам многогранности: отец может быть компетентным в уходе за детьми, а женщина – независимой и сильной, не теряя при этом женственности.

Влияние гендерных стереотипов на восприятие рекламы сегодня трансформируется из прямого в сложноопосредованное. Реклама, игнорирующая запрос на разнообразие и уважение к индивидуальности, рискует потерять до трети лояльной аудитории. Однако и полный отказ от архетипов невозможен, так как они являются основой быстрого восприятия информации. Будущее за гибкими стратегиями, которые учитывают не только пол, но и возраст, культурный бэкграунд и индивидуальные психологические установки потребителя. Победу в борьбе за внимание одержат те бренды, которые научатся видеть в человеке личность со сложной идентичностью, предлагая ей диалог на равных, а не навязанные обществом шаблоны.

Список использованных источников

1. Антонова, Е.В. Психология массовых коммуникаций: курс лекций / Е.В. Антонова; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова. — Москва: МГУ, 2024. – 210 с.
2. Зинченко, С.С. Влияние гендерных стереотипов в рекламе на потребительское поведение молодежи: выпускная квалификационная работа бакалавра: 37.03.01 / Зинченко Софья Сергеевна; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва, 2025. — 89 с.
3. Nike, Inc. Dream Crazier: The 30th Anniversary Campaign Impact Report / Nike, Inc. – Beaverton : Nike, 2024. – 15 p.

4. ORO. Исследование восприятия гендерных образов в российской рекламе 2025 / Маркетинговое агентство ORO. – Москва, 2025. – 28 с.
5. Unilever. Unstereotype 2024: Annual Report on Progressive Advertising / Unilever. – London: Unilever PLC, 2024. – 45 p.
6. UN Women. Отчет по результатам мониторинга рекламы в Китае: гендерные стереотипы в цифровую эпоху / UN Women, UNICEF. – Нью-Йорк: ООН, 2025. – 62 с.

THE INFLUENCE OF GENDER STEREOTYPES ON THE PERCEPTION OF ADVERTISING

A.R. Gataullina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article analyzes how advertising communications use gender stereotypes to influence the target audience and examines the linguistic and visual techniques used in messages aimed at men and women. Special attention is paid to the negative consequences of replicating stereotypes, as well as to changes in consumer behavior under the influence of generational factors. It is concluded that the role of gender patterns is transforming from a tool of commercial success into a risk factor, requiring flexible and personalized strategies.

Keywords: *gender stereotypes, perception of advertising, marketing communications, generational differences, consumer behavior.*

УДК 658.5

КЛИЕНТСКИЙ ПУТЬ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Д.В. Гейдур²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Данная статья рассматривает проблемные зоны клиентского пути и предлагает маркетинговые стратегии для гармонизации онлайн и офлайн, смещая фокус на дистанционное обслуживание без потери качества сервиса.

Ключевые слова: *клиентский путь, CJM (Customer Journey Map), омниканальность, CX-маркетинг (управление клиентским опытом), цифровизация банков, дистанционные сервисы, офлайн-конфликты, доверие к бренду.*

Современный банковский сектор России переживает период трансформации под влиянием цифровых технологий и изменившегося поведения клиентов. CJM (клиентский путь) уже не линейная цепочка: это экосистема точек касания, где клиент пересекает онлайн и офлайн каналы.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Однако, несмотря на курс на цифровизацию, клиенты всё ещё массово посещают отделения для вопросов, которые можно решить онлайн. Сохранение сильной офлайн-сети при неидеальной интеграции с цифровыми каналами создаёт системные риски: информационную асимметрию, внутренние конфликты и снижение доверия к бренду.

Чтобы понять природу этого разрыва, важно посмотреть на клиента, находящегося в центре современной банковской экосистемы. Его ожидания формируются опытом взаимодействия с технологическими гигантами: пользователи привыкли к мгновенному получению услуг, прозрачности условий и возможности контролировать каждый шаг операции через смартфон.

Цифровизация банковской сферы в России достигла впечатляющих высот. Согласно данным Центрального банка, количество банковских счетов физических лиц с дистанционным доступом по состоянию на начало 2025 г. возросло на 22,2% [6]. Клиенты активно используют мобильные приложения, оплачивают покупки QR-кодами (количество таких транзакций приблизилось к 11 миллиардам в первом квартале 2025 г.) и все реже заходят в физические отделения [3]. По итогам 2024 г. две трети (69%) банковских операций клиенты могут выполнить дистанционно, не посещая офис [4].

Однако реальность многих традиционных банков часто расходится с этим идеалом. Клиент приходит в отделение, тратит время на очередь и консультацию, полагая, что получает более надежный или персонализированный сервис. На деле же нередко оказывается, что половина, а то и все вопросы могли быть решены через мобильное приложение, чат-бот или горячую линию.

Причины такого поведения лежат в плоскости психологии и инерции мышления: старшее поколение не доверяет «безликой машине», а некоторые сегменты аудитории убеждены, что живой сотрудник несет большую ответственность и при необходимости «отвечает головой». Для части клиентов поездка в отделение – способ снизить тревогу и получить субъективное ощущение защищённости. Однако именно здесь кроется первая и одна из самых острых проблем цифровизации – проблема верифицируемости информации.

Проблема доверия и фиксации информации становится краеугольным камнем в противостоянии каналов. В цифровой среде каждое действие клиента и сотрудника фиксируется. Чат-боты и операторы чатов оставляют цифровой след, горячая линия записывается, а условия, обсуждаемые в личном кабинете, прозрачны для обеих сторон. Каждый диалог сохраняется, и в случае возникновения спора банк или клиент могут обратиться к архиву данных. Это означает, что дистанционные сотрудники работают в условиях высокого уровня контроля и верификации.

Исследование компании Naumen, представленное в конце 2025 г., подтверждает высокий уровень зрелости этих каналов: доля вопросов, решенных с первого раза (FCR), достигла 97%, а 91% обращений решается

уже на первой линии поддержки [5]. Иными словами, качественный и эффективный сервис всё чаще обеспечивается именно дистанционно.

Совершенно иная картина наблюдается во многих физических отделениях. Здесь коммуникация зачастую остаётся «слепой зоной» с точки зрения фиксации. Разговор между менеджером и клиентом у стойки, как правило, не записывается на диктофон с последующей привязкой к профилю клиента в CRM-системе в режиме реального времени и создает питательную среду для недобросовестных продаж и искажений информации.

Сотрудник отделения, мотивированный планом продаж и бонусной системой, может намеренно умолчать о скрытых комиссиях, навязать ненужную страховку или исказить условия договора, пообещав клиенту выгоду, которой не существует. Когда впоследствии клиент обнаруживает несоответствие реальности обещаниям, доказать факт введения в заблуждение становится практически невозможно: нет записи – нет доказательства. Это приводит к росту числа жалоб, судебных разбирательств и, что наиболее критично для маркетинга, к потере лояльности и негативным отзывам, которые в эпоху социальных сетей распространяются мгновенно.

На уровне системы Банк России фиксирует рост объёма операций, совершённых без добровольного согласия клиентов, при этом развитие антифрод-процедур позволило предотвратить в 2024 г. мошеннические операции на сумму более 13,5 трлн рублей [1]. Это дополнительно подчёркивает важность цифровой фиксации всех взаимодействий – как инструмента защиты прав потребителей и самого банка.

Ситуация усугубляется тем, что конфликты возникают не только на стыке «клиент – банк», но и внутри самой организации, между различными подразделениями и каналами. Ярким примером становится конфликт между виртуальным андеррайтингом (дистанционным оформлением кредитов) и сотрудниками отделений.

Типичный сценарий выглядит следующим образом. Сотрудник дистанционного канала уже провёл всю работу: проконсультировал клиента, проработал заявку, согласовал выгодные условия. Клиенту остаётся лишь прийти в отделение, подписать договор и, возможно, оформить карту. Однако, явившись в офис, клиент сталкивается с отказом. Сотрудники отделения заявляют, что заявки «не видят», и убеждают клиента, что сотрудник андеррайтинга был некомпетентен. Они предлагают отменить существующую заявку и создать новую – уже от своего имени, тем самым приписав продажу себе.

Клиент, не разбирающийся в тонкостях внутренних процессов банка, вынужден согласиться. В результате андеррайтинг отменяет заявку, сотрудник отделения создаёт новую, и клиент получает либо отказ, либо кредит на менее выгодных условиях, поскольку система оценивает это как повторное обращение с иным риск-профилем. Мотивация такого поведения проста: в системе мотивации продажа должна быть зафиксирована на конкретном менеджере, чтобы он получил премию. Если заявку вёл уда-

лённый сотрудник, очный менеджер ничего не заработает, поэтому он стремится перехватить инициативу.

Итогом становится испорченное настроение клиента, подорванное доверие к банку в целом и уверенность в некомпетентности именно дистанционных сотрудников, которые на самом деле действовали в его интересах. В эту «воронку негатива» затем попадают и сотрудники чата поддержки, и операторы горячей линии, которым приходится разбирать последствия чужих манипуляций и успокаивать клиента, уже не верящего ни одному слову банка.

Возникает закономерный вопрос: какую роль должен играть маркетинг в разрешении этих системных противоречий? Традиционный маркетинг в банке часто сводится к привлечению трафика и продвижению продуктов. Однако в условиях зрелого рынка и высокой конкуренции задача маркетинга трансформируется в управление клиентским опытом (СХ-маркетинг). Маркетинг должен выступать архитектором пути клиента, устраняя разрывы между каналами и делая цифровой сервис не просто доступным, но и предпочтительным.

Исследования, опубликованные в научной литературе, подтверждают, что интеграция омниканальных стратегий помогает банкам сделать обслуживание более удобным, быстрым и персонализированным, а согласованная работа всех каналов снижает разрыв между онлайн и офлайн и повышает доверие [8]. Но как это реализовать на практике, учитывая описанные конфликты интересов?

Важным аспектом является тотальная цифровизация офлайн-коммуникации. Клиент, который пришел в отделение, должен чувствовать себя так же защищенно, как и в чате. Одним из решений может стать внедрение обязательной аудио- или видеофиксации каждой консультации по кредитным и другим сложным продуктам с последующим размещением ссылки на запись в личном кабинете клиента.

Это не только дисциплинирует сотрудников, но и снимает проблему «недоказанности» условий. Если сотрудник знает, что его слова фиксируются и могут быть использованы как в споре с клиентом, так и при внутреннем разбирательстве, желание приврать ради плана резко снижается. Более того, такая запись становится юридической защитой и для самого банка от недобросовестных клиентов и необоснованных претензий. Таким образом, верифицируемость взаимодействий, давно ставшая нормой в цифровой среде, переносится и в офлайн.

Кроме того, маркетинг несёт ответственность за формирование новых поведенческих моделей и привычек клиентов. Пока отделения остаются местом для совершения рутинных операций, клиенты, не доверяющие цифре (а их, по данным исследований, 29 % [7]), будут вынуждены туда ходить и сталкиваться с описанными рисками. Поэтому задача состоит не только в том, чтобы развивать цифровую инфраструктуру, но и в том, чтобы переосмыслить роль офлайн-филиалов.

Отделения будущего должны стать центрами компетенций для сложных продуктов и жизненных ситуаций, где клиент приходит не «оформить карту», а получить экспертную консультацию по инвестициям, ипотеке, защите от финансовых рисков, наследственному и налоговому планированию. Если же клиенту нужно просто перевыпустить карту, получить справку или изменить лимит, система коммуникации – от сайта и приложения до колл-центра и навигации в помещении – должна мягко, но настойчиво направлять его в цифровые каналы, подкрепляя это дополнительными выгодами (ускоренное обслуживание, отсутствие комиссии, бонусы за использование дистанционных сервисов).

Параллельно меняется и сама физическая инфраструктура. В 2025 г. банки закрыли в три раза больше отделений, чем годом ранее, осознавая нерентабельность содержания раздутой сети для решения простых задач [8]. При этом Банк России настаивает на сохранении физической доступности банковских услуг, что требует от банков поиска новых форматов присутствия: мобильные офисы, мини-точки в многофункциональных центрах и почтовых отделениях, совместные пространства с партнёрами и т.п. [2]. Это ещё раз подчёркивает: вопрос не в полном отказе от офлайна, а в его новом содержании и функционале.

Наконец, маркетинг должен целенаправленно работать с восприятием клиента. Необходимо донести мысль, что дистанционный канал – это не просто «удобно», а «надёжно и честно». В коммуникации можно использовать идею «цифровой прозрачности»: «Вы всегда можете перечитать нашу переписку», «Все договорённости и условия зафиксированы в вашем личном кабинете», «Любое обещание можно проверить по записи разговора». Это становится прямым ответом на запрос клиента в защищённости, который сегодня зачастую удовлетворяется через обращение в отделение, но на практике далеко не всегда оправдывается.

Статистика показывает, что клиенты уже активно голосуют рублём за дистанционные каналы: использование финансовых маркетплейсов выросло на 306 %. Маркетингу остаётся закрепить эту тенденцию, устранив препятствия на пути клиента и гармонизировав переходы между каналами.

Таким образом, конфликт между онлайн и офлайн в банковской среде – это не столько техническая, сколько маркетинговая и управленческая проблема. Решение лежит не в плоскости тотального закрытия отделений, а в плоскости унификации стандартов качества, прозрачности и фиксации взаимодействий во всех каналах. Клиентский путь в эпоху цифровизации должен строиться по принципу «единого окна», где не имеет значения, через какой канал пришёл клиент: важно, чтобы на каждом этапе он получал верифицированную информацию, реальную защиту и последовательный опыт.

Сотрудники разных каналов обслуживания при этом должны быть заинтересованы не в перетягивании клиента на «свой» участок ради выполнения индивидуального плана, а в бесшовной передаче клиента друг другу в рамках общего сценария сервиса. Только в этом случае банк сможет реа-

лизовать подлинно омниканальную стратегию, при которой каналы не конкурируют, а дополняют друг друга.

Банки, которые первыми выстроят такую архитектуру сервиса, где ложь или искажение информации в отделении становится технически затруднительным и экономически невыгодным, получают колоссальное конкурентное преимущество. Этим преимуществом станет доверие клиентов – самый ценный актив в эпоху цифровой экономики, когда продукты и ставки легко сравниваются, а репутация формируется и разрушается в считанные часы.

Список использованных источников

1. Банк России. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций, 2024 г. [Электронный ресурс]. – URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024/
2. Банки закрыли в три раза больше отделений в 2025 г. // Клерк.ру. – 2025. – URL: <https://www.klerk.ru/buh/news/671391/>
3. Безналичные и без карточные платежи или изменения потребительских предпочтений: статистика Банка России.// Банк России. – 2025. – URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=24700>
4. Газпромбанк. Главные банковские тренды 2025 г. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gazprombank.ru/pro-finance/innovation/bankovskie-trendy-2025-goda/>
5. Новая архитектура банковского сервиса – исследование // GlobalCIO. – 2025. – URL: <https://globalcio.ru/news/53465/>
6. Равный доступ в цифровую эпоху // Ведомости. – 2025. – URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/11/05/ravnii-dostup-v-tsifrovuyu-epohu
7. Сравни: мы видим активный переход клиентов в онлайн-канал // РБК Компании. – 2026. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/gI6hi9gDt3/sravni-myi-vidim-aktivnyij-perehod-klientov-v-onlajn-kanal/>
8. Цифровая трансформация клиентского опыта в банках: интеграция омниканальных стратегий и современных технологий // Zenodo. – 2025. – URL: <https://zenodo.org/records/18102892>

CUSTOMER JOURNEY IN THE AGE OF DIGITALIZATION

D.V. Geydur¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines problem areas in the customer journey and proposes marketing strategies for harmonizing online and offline experiences, shifting the focus to remote service without compromising service quality.

Keywords: *customer journey, CJM (Customer Journey Map), omnichannel, CX marketing (customer experience management), banking digitalization, remote services, offline conflicts, brand trust.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ОБНОВЛЕНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Б.Н. Герасимов

*Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка»,
г. Самара, Россия*

Исследование и реформирование состава и содержания атрибутов подпроцесса управления внедрением инноваций ориентировано на повышение эффективности экономических систем типа «организация». Выбранные методологические инструменты позволяют оценить деятельность данного подпроцесса управления в рамках процессного управления инновациями на основе исследования состояния его структурных элементов. Выявление проблем, определение предложений по их устранению позволит модернизировать данный подпроцесс управления для повышения результативности выбранной организации в целом.

Ключевые слова: организация, подпроцесс управления, внедрение инноваций, элементы управления, проблемы, предложения, результаты.

Управление российскими экономическими системами типа «организация» на современном этапе развития операционных и интеллектуальных процессов сталкиваются со многими проблемами. Любая коммерческая организация в условиях рынка функционирует и развивается под влиянием внешних факторов рынка, в первую очередь, конкуренции. В этих условиях важным фактором эффективного функционирования организаций становится профессиональное управление инновационной деятельностью организаций [1, 2, 15].

Любая организация для дальнейшего устойчивого развития осуществляет инновационную деятельность. Она может выражаться в новых технологиях, обновлении основных средств, применении новых видов материалов [13, 17, 18].

Инновационная деятельность требует от организации самостоятельно принимать решения, которые могут значительно повысить их ресурсный потенциал. Управление инновациями всегда связано с риском для организации в плане их выбора. В процессе управления инновационной деятельностью необходимо определить потребность в инновациях, возникающие риски, затраты на инновационные мероприятия и результат инновационной деятельности.

Базовая организаций, выбранная для исследований, ООО «Трансстрой» занимается строительством, ремонтом, обслуживанием и содержанием автомобильных дорог. Основные направления деятельности ООО «Трансстрой»: ремонт, реконструкция и прокладка автомобильных дорог и мостовых сооружений; монтаж линий наружного освещения, высоковольтных линий электропередач, их обслуживание; проектно-изыскательская работа, геодезия и картография; производство асфальтобетонных смесей и бетона

[14]. ООО «Трансстрой» обладает современным парком дорожно-строительной техники: дорожными фрезами, асфальтоукладчиками, экскаваторами, автогрейдерами, погрузчиками, грунтовыми и другими катками, цементовозами, самосвалами и др. Высококвалифицированные специалисты позволяют организации участвовать в дорожно-строительных проектах любого уровня сложности.

Современный инновационный процесс состоит из нескольких обязательных элементов, соединение которых в последовательную цепочку определенных структурных элементов: инициация, проектирование, технологизация, производство, реализация, маркетинг, продвижение на рынок, оценка эффективности продаж, серийное производство, оценка спроса на продукцию. Модель процесса управления инновациями организации по работам [7, 8] приведена на рис. 1.

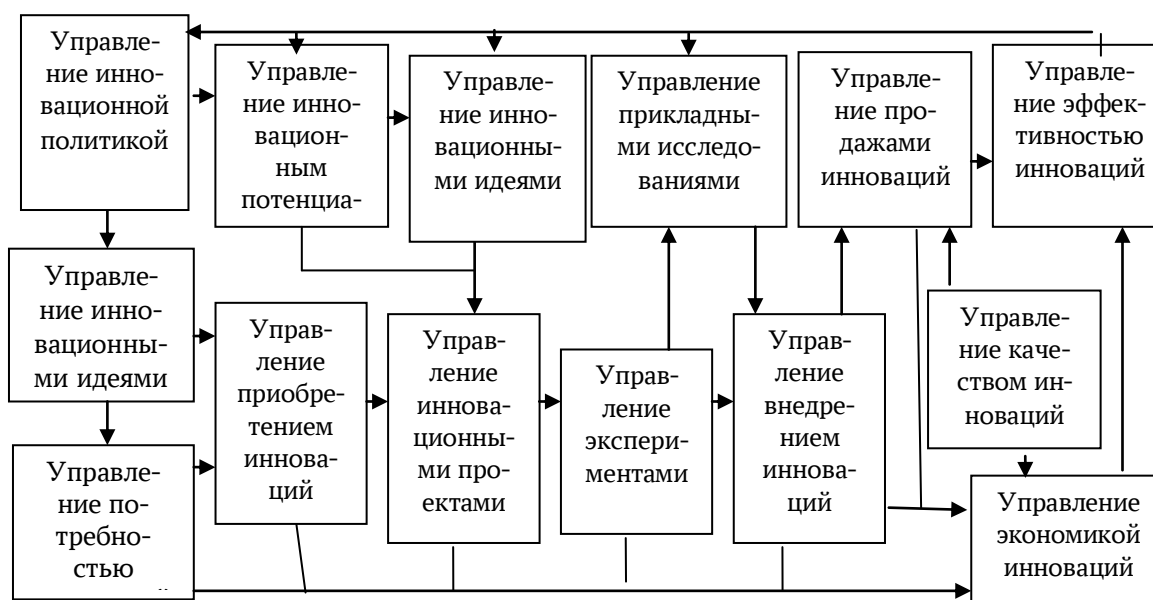


Рисунок 1 – Модель процесса управления инновациями организации

Определение потребности организация в новациях приводит к решению о производстве или приобретению инноваций. В основном предлагаются инновации в области ресурсосберегающих технологий, внедрение которых позволит сократить себестоимость продукта [3].

В рамках подпроцесса управления инновационными проектами создается комплект рабочей документации, проводится технологическая подготовка производства, заключаются договора продаж. Поэтому подпроцесс управления инновационными проектами тесно связан с подпроцессами управления экспериментами, прикладными исследованиями продажами инноваций.

В рамках подпроцесса управления экономикой инноваций проводится анализ и оценка уровня экономического эффекта рассчитываются экономические показатели, характеризующие эффективность инновационной деятельности организации. В рамках подпроцесса управления эффективностью инноваций выявляются противоречия выполнения инновационной деятельности организации, выдвигаются новые идеи по их исследованию и преодолению [4].

Управление внедрением инноваций – это многоэтапная деятельность организации по доведению нововведений до достижения значимых экономических результатов, включает технологии организации процессов производства и управления, состояние оборудования и технологического процесса, обеспеченность сырьем, своевременность проведения профилактики и ремонтных работ.

Эффективная реализация процесса внедрения инноваций предполагает также выполнение всех основных функций управления инновационной деятельностью, т.е. полного управленческого цикла [6].

Основные этапы технологии реализации подпроцесса управления внедрением инноваций: подготовка (исследование), проведение (разработка), заключительные операции (разработка документации). мониторинг (испытания, выход на рынок, оценка спроса, продвижение на рынок, рентабельность продаж). Фрагмент технологии реализации подпроцесса управления внедрением инноваций представлен на рис. 2.

Разработка шкал инновационного потенциала подпроцесса управления внедрением инноваций. Назначение шкал элементов подпроцесса управления внедрением инновациями заключается в классификации состояния совокупности элементов. Инновационный потенциал – это совокупность человеческих, материально-технических и информационных ресурсов, предназначенных для создания, поддержания и развития различных видов деятельности [5]. Фрагмент состояния важнейших атрибутов инновационного потенциала подпроцесса управления внедрением инновациями организации представлен в табл. 1.

Таблица 1 – Инновационный потенциал подпроцесса управления внедрением инноваций Организации (фрагмент)

Наименование элемента ПУ	Состояние		
	низкое	нормальное	высокое
Задачи	Не сформулированы Не доведены до исполнителей	Сформулированы Не доведены до исполнителей	Сформулированы Доведены до исполнителей
Ресурсы	Объем ресурсов недостаточен Ненадлежащего качества	Объем ресурсов недостаточен Надлежащего качества	Объем ресурсов достаточен Надлежащего качества
Результаты	Результат управления внедрением инноваций не определен Результат не соответствует ожидаемому	Результат управления внедрением инноваций определен Результат не соответствует ожидаемому	Результат управления внедрением инноваций определен Результат выше ожидаемого
Документы	Неполный комплект документов Не все документы соответствуют стандартам	Полный комплект документов Не все документы соответствуют стандартам	Формы документов разработаны Все документы соответствуют стандартам

Информация	Информация отечественного и зарубежного опыта отсутствует Доступ к информационным ресурсам ограничен	Частичная информация зарубежного опыта Доступ к информационным ресурсам присутствует	Полная информация отечественного и зарубежного опыта Доступ к ресурсам присутствует, базы данных обновляются
Методика	Полностью не разработана Методика устарела	Полностью разработана Некоторые позиции методики устарели	Полностью разработана Все позиции методики современные
Технологии	Недостаточно ресурсосберегающих технологий Современные технологии не используются	Используются ресурсосберегающие технологии Производство нового продукта не автоматизировано полностью	Используются ресурсосберегающие технологии Производство нового продукта полностью автоматизировано



Рисунок 2 – Технология развития подпроцесса управления внедрением инноваций «Трансстрой»

В результате нестабильности рынка ООО «Трансстрой» возникли затруднения с развитием подпроцесса управления внедрением инноваций, так как каждый этап разработки новых информационных технологий должен быть тщательно спланирован и контролироваться для достижения поставленных задач. Фрагмент проблем, выявленных в рамках подпроцесса управления внедрением инноваций ООО «Трансстрой» по работе [9] представлен в табл. 2.

Таблица 2 – Проблемы, выявленные в подпроцессе управления внедрением инноваций ООО «Трансстрой» (фрагмент)

Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Задачи не доведены до исполнителей	Не определены зоны ответственности руководителей Плохая организация координации между звеньями	Срыв выполнения поставленных задач Отсутствие положительного эффекта от внедрения инноваций
Объем ресурсов недостаточен	Недостаточная капитализация организации Низкая прибыльность организации	Снижение объема инноваций Чрезмерная продолжительность внедрения инноваций
Результат управления внедрением инноваций не определен	Плохая работа экономического отдела Отсутствие полной информации о затратах на внедрение инноваций	Невозможность определения эффективности внедрения инноваций Возможный отказ от продолжения внедрения инноваций
Не все документы соответствуют стандартам	Внутренние стандарты не соответствуют внешним Отсутствуют специалисты по документообороту	Отчетная документация может быть составлена неверно Заключение аудитора будет с замечаниями
Доступ к информационным ресурсам ограничен	Нехватка специалистов по информации Удаленность участков от головного офиса	Снижение скорости информационного оборота Потеря некоторой информации
Методика полностью не разработана	Нехватка специалистов по технологиям Ограниченность информационных ресурсов	Использование какой-то части устаревшей методики Невозможность выполнения определенных операций
Недостаточно ресурсосберегающих технологий	Отсутствие квалифицированных специалистов Недостаточно ресурсов организации	Себестоимость инновационного продукта завышена Низкая рентабельность нового продукта

Недостаточное внимание к инновационной деятельности приводит к падению объемов производства работ. Руководство организации может устранить выявленные проблемы, ориентируясь на причины их возникновения и ожидаемые последствия в рамках подпроцесса организации [12, 16].

Предложения – это мероприятия, направленные на улучшение деятельности отдельных атрибутов подпроцесса внедрения инноваций. Фраг-

мент предложений улучшения важных атрибутов существующего процесса управления внедрением инноваций ООО «Трансстрой» по работам [10, 11] приведен в табл. 3.

Таблица 3 – Предложения по развитию подпроцесса внедрения инноваций ООО «Трансстрой» (фрагмент)

Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Развитие производственных технологий	Пересмотр методик технологического процесса Обновление основных средств организации	Снижение себестоимости организация Увеличение прибыли организация Повышение конкурентоспособности организация
Повышение объема ресурсов организация	Привлечение кредитов Увеличение капитализации организация	Увеличение объема реализации Повышение конкурентоспособности организация
Развитие производственного персонала	Повышение квалификации сотрудников Получение сотрудниками высшего образования	Повышение производительности труда Повышение эффективности трудового процесса
Совершенствование системы документооборота организация	Разработка форм документов, соответствующих стандартам Использование компьютерных программ	Упорядочение графика документооборота Рост эффективности деятельности работников управления
Повышение компьютеризации организация	Приобретение новых программных продуктов Приобретение новых технических средств	Рост эффективности деятельности технических работников Сокращение трудоемкости процессов
Развитие методики организации внедрения инноваций	Разработка новой методики организации внедрения инноваций Распределение функций между должностными лицами и подразделениями	Сокращение времени разработки документации Улучшение проектирования операций по внедрению инноваций
Развитие ресурсосберегающих технологий	Разработка технологий для снижения объема ресурсов Замена применяемых материалов на композитные	Снижение себестоимости организация Увеличение прибыли организация Повышение конкурентоспособности организация

Выполненная работа по выработке предложений по устранению проблем, средств реализации и ожидаемых результатов чрезвычайно важна для развития элементов подпроцесса. Используя предложенные мероприятия, руководство ООО «Трансстрой» сможет повысить свою конкурентоспособность и рентабельность за счет устранения недостатков при внедрении инноваций.

Инновационный процесс состоит из нескольких этапов, которые носят название подпроцессов управления организации. Для подробного исследования выбран подпроцесс управления внедрением инноваций. Разработана технология реализации выбранного подпроцесса управления.

В процессе исследования установлено, что в ООО «Трансстрой» существуют некоторые недостатки и нарушения. Определены проблемы, которые приводят к падению объемов производства работ, включая сбыт продукции. Среди них недостаточность ресурсов организации, низкая квалификация кадров, отсутствие методики и технологии внедрения инноваций и др.

Разработаны и предложены конкретные мероприятия, способствующие улучшению деятельности ООО «Трансстрой», в результате выполнения которых данная организация сможет повысить свою конкурентоспособность и рентабельность за счет устранения недостатков при внедрении инноваций.

Список использованных источников

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
2. Астафьева Н.С. Исследование и разработка изменений в управлении экономикой информации организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – № 2. – С. 125-136.
3. Герасимов Б.Н. Инновационное реформирование структуры процессного управления в экономических системах // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2025. – № 2. – С. 4-17.
4. Герасимов Б.Н. Менеджмент в структуре деятельности экономических систем: инновационный взгляд // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2025. – №1. – С. 4-17.
5. Герасимов Б.Н. Моделирование структуры процессной деятельности экономических систем // Основы экономики, управления, права. – 2024. – №2(41). – С. 45-51.
6. Герасимов Б.Н. Управление и менеджмент: прошлое, настоящее, будущее // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ. 2025. – С. 9-27.
7. Герасимов Б.Н. Глава 1. Методология коллективной мыследеятельности для реализации управленческих процессов // Методология и технологии в образовательных процессах. – Пенза: СНИУ, 2021. – С. 14-34.
8. Герасимов Б.Н. Построение структуры функционального управления экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2024. – № 3. – С. 4-19.
9. Герасимов Б.Н. Построение структуры и технологий управленческой деятельности экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2024. – №4. – С. 4-17.
10. Герасимов К.Б. Развитие подпроцесса управления операционной безопасностью организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2025. – С. 104-121.
11. Герасимов К.Б. Глава 1. Развитие инструментария управления инновациями организаций // Управление и экономика: исследования и разработки. – Пенза: ПГАУ, 2022. – С. 12-37.
12. Ковалев А.Е. Событийная экономическая модель экономических отношений // Идеи и идеалы. – 2024. – Т. 16. № 1. Ч. 2. – С. 309-332.

13. Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 396 с.
14. Официальный сайт ООО «Трансстрой» URL: <http://samara-sts.ru>
15. Устинова Л.Н., Устинов Д.А., Фахриев Э.Р., Сиразетдинова Э.Р. Индикаторный подход к анализу инновационного развития макросистем // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14. № 1. – С. 13–26.
16. Райченко А.В. Формализация задач управления организацией // Вестник университета. – 2022. – № 6. – С. 48–55.
17. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. – М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2018. – 464 с.
18. Hernandez M. Toward an understanding of the psychology of stewardship // Academy of Management Review. – 2012. – Vol. 2(37). – P. 172–193.

UPDATING THE INNOVATION MANAGEMENT PROCESS

B.N. Gerasimov

*Samara University of Public Administration «International Market Institute»,
Samara, Russia*

The research and reform of the composition and content of the attributes of the innovation management subprocess is focused on improving the efficiency of economic systems of the «organization» type. The selected methodological tools make it possible to evaluate the activities of this management subprocess within the framework of process innovation management based on a study of the state of its structural elements. Identification of problems and identification of proposals for their elimination will make it possible to modernize this subprocess of management in order to increase the effectiveness of the selected organization as a whole.

Keywords: organization, management subprocess, implementation of innovations, controls, problems, proposals, results.

УДК 339.138

ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА

А.М. Гиздатуллина¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматриваются основные принципы разработки контент-маркетинга в условиях цифровой экономики. Анализируются понятие контент-маркетинга, его роль в продвижении товаров и услуг, а также ключевые этапы формирования контент-стратегии компании. Особое внимание уделяется выбору каналов распространения контента, созданию ценности для аудитории и оценке эффективности контент-маркетинговых мероприятий. Показано, что грамотная

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

стратегия контент-маркетинга способствует формированию доверия аудитории, повышению узнаваемости бренда и увеличению продаж.

Ключевые слова: контент-маркетинг, цифровой маркетинг, контент-стратегия, продвижение бренда, интернет-маркетинг, целевая аудитория, маркетинговые коммуникации, digital-среда.

В условиях стремительного развития цифровых технологий и активного распространения интернета компании сталкиваются с высокой конкуренцией за внимание аудитории. Традиционные методы рекламы постепенно теряют эффективность, поскольку потребители всё чаще игнорируют прямые рекламные сообщения [7]. В связи с этим всё большую популярность приобретает контент-маркетинг, направленный на создание полезного, интересного и ценного контента для аудитории [10].

Контент-маркетинг представляет собой стратегический подход к продвижению, основанный на создании и распространении релевантной информации, способной привлекать и удерживать целевую аудиторию [9]. Основная задача контент-маркетинга заключается не только в рекламе товара или услуги, но и в формировании долгосрочных отношений с клиентами [1].

В современных условиях развитие цифровой среды способствует активному использованию контента в различных форматах: статьи, видеоматериалы, подкасты, публикации в социальных сетях, инфографика и другие [8]. Благодаря этому компании получают возможность более эффективно взаимодействовать с потребителями и формировать положительный имидж бренда [2].

Контент-маркетинг можно определить как систему создания и распространения информационного, образовательного или развлекательного контента, направленного на привлечение потенциальных клиентов и формирование доверия к бренду [4].

Главной особенностью контент-маркетинга является ориентация на потребности аудитории. В отличие от традиционной рекламы, контент-маркетинг не навязывает продукт, а предлагает пользователю полезную информацию [3].

Исследователи отмечают, что главная цель контент-маркетинга заключается в предоставлении аудитории ценной информации о бренде, его продуктах и возможностях применения этих продуктов в реальной жизни [6]. Такой подход способствует формированию лояльности и укреплению доверия потребителей [1].

Контент-маркетинг выполняет несколько важных функций [10]: информирование аудитории о товарах и услугах компании; формирование экспертного имиджа бренда; привлечение новых клиентов; повышение лояльности существующих клиентов; увеличение продаж.

Таким образом, контент-маркетинг становится важным инструментом современной маркетинговой стратегии.

Разработка контент-маркетинга представляет собой сложный и многоэтапный процесс. Для достижения эффективности необходимо последовательно выполнить ряд шагов.

Первым этапом разработки контент-стратегии является изучение целевой аудитории [4]. На данном этапе необходимо определить: возраст и социальный статус аудитории; интересы и потребности пользователей; проблемы, которые можно решить с помощью продукта.

Чем точнее компания определит свою аудиторию, тем более релевантный контент она сможет создавать.

Следующим этапом является постановка целей [3]. Контент-маркетинг может использоваться для достижения различных задач: повышение узнаваемости бренда; увеличение посещаемости сайта; формирование экспертного имиджа; стимулирование продаж.

Чётко сформулированные цели позволяют определить формат и содержание контента.

Контент-план представляет собой календарь публикаций, в котором указываются темы, форматы и сроки выхода материалов [8].

Основные элементы контент-плана: тема публикации; формат контента; канал распространения; дата публикации; ответственный исполнитель.

Контент-план позволяет систематизировать работу и обеспечить регулярность публикаций.

Современный контент-маркетинг включает разнообразные форматы публикаций. Наиболее распространёнными являются [5]: статьи и блог-посты: позволяют подробно раскрывать тему и повышать экспертность компании; видео-контент – один из наиболее популярных форматов в интернете; инфографика – визуализирует сложную информацию и облегчает её восприятие; подкасты – аудиоформат, который становится всё более востребованным; публикации в социальных сетях – позволяют быстро взаимодействовать с аудиторией.

Контент может выполнять различные функции: информировать, обучать, развлекать или мотивировать к покупке.

Выделяют следующие виды контента в контент-маркетинге [8]: образовательный: цель – передача знаний (статьи, инструкции); развлекательный: цель – повышение вовлеченности (видео, «мемы»); информационный: цель – информирование о продукте (новости компании); экспертный: цель – формирование доверия (аналитические материалы).

Эффективность контент-маркетинга во многом зависит от выбора каналов распространения. Основными каналами являются [9]: корпоративные сайты и блоги; социальные сети; видеоплатформы; email-рассылки; тематические интернет-порталы.

Использование нескольких каналов позволяет охватить более широкую аудиторию и повысить эффективность продвижения.

Для оценки эффективности контент-маркетинга применяются различные показатели. Среди наиболее распространённых можно выделить: количество просмотров и посещений сайта; уровень вовлечённости аудитории; число подписчиков; конверсию; рост продаж.

Анализ этих показателей позволяет определить эффективность выбранной стратегии и при необходимости скорректировать её.

Контент-маркетинг способен формировать долгосрочные отношения с клиентами и повышать ценность бренда предприятия [1].

Контент-маркетинг является одним из наиболее эффективных инструментов продвижения в цифровой среде. Его главная особенность заключается в создании полезного и интересного контента, который помогает привлекать внимание аудитории и формировать доверие к бренду [4].

Разработка эффективной контент-стратегии требует комплексного подхода, включающего анализ целевой аудитории, постановку целей, планирование публикаций и оценку результатов.

Использование различных форматов контента и каналов распространения позволяет компаниям эффективно взаимодействовать с потребителями и формировать устойчивые отношения с клиентами. В условиях современной цифровой экономики контент-маркетинг становится важным элементом успешной маркетинговой стратегии [5].

Список использованных источников

1. Возиянова Н.Ю., Германчук А.Н., Возиянова Е.А. Цифровой контент маркетинг в создании ценности бренда // – 2023. – №2. – С. 195-200.
2. Гончарова Н.А. Контент-маркетинг как инструмент продвижения бренда в сети Интернет // На пути к гражданскому обществу. – 2023. – С. 1-3.
3. Капустина Л.М., Мосунов И.Д. Интернет-маркетинг. Теория и практика продвижения бренда в Сети // Уральский государственный экономический университет – 2015. – С. 34-54.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – 15-е изд. – М.: Питер, 2022. – 848 с.
5. Куликова А.В. Маркетинговые коммуникации: учебно-методическое пособие. – М., 2016. – С. 5-11.
6. Мирончев М.М. Контент-маркетинг // Экономические исследования. – 2024. – №1. – С. 1.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.
8. Старичкова А. Виды контента в контент-маркетинге», автор – 2024.
9. Шевченко Д.А. Контент-маркетинг: обзор стратегий и инструментов // Бизнес. Образование. Право. – 2022. – С. 193—199.

FUNDAMENTALS OF CONTENT MARKETING DEVELOPMENT

A.M. Gizdatullina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the main principles of developing content marketing in the digital economy. It analyzes the concept of content marketing, its role in promoting goods and services, and the key stages of creating a company's content strategy. Special attention

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

is given to selecting content distribution channels, creating value for the audience, and evaluating the effectiveness of content marketing activities. The article demonstrates that a well-designed content marketing strategy can build trust with the audience, increase brand awareness, and boost sales.

Keywords: *content marketing, digital marketing, content strategy, brand promotion, internet marketing, target audience, marketing communications, digital environment.*

УДК 658.5

ПОТЕРЯННЫЙ КЛИЕНТ: 5 НЕОЧЕВИДНЫХ ПРИЧИН, ПОЧЕМУ УХОДЯТ ДАЖЕ С ПРЕМИУМ-СЕРВИСА, И КАК ЭТО ИСПРАВИТЬ ЧЕРЕЗ КОНТЕНТ

А.А. Гилмуллина¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях высокой конкуренции на рынке научно-информационных и образовательных услуг даже организации, предлагающие премиальный сервис, сталкиваются с оттоком клиентов – исследователей, преподавателей и партнеров. Традиционный взгляд связывает это с ценой или сроками, однако существуют глубинные, неочевидные факторы, влияющие на лояльность научно-педагогического сообщества. Целью данной статьи является выявление и анализ пяти таких причин, а также обоснование контент-стратегий как эффективного инструмента их нейтрализации и повышения удержания клиентов. В работе использованы методы маркетингового анализа, синтеза поведенческих факторов потребителей интеллектуальных услуг и элементы стратегического планирования коммуникаций.

Ключевые слова: *потеря клиента, премиум-сервис, удержание клиентов, контент-маркетинг, научно-информационные услуги, лояльность, коммуникационная стратегия.*

В современной экономике знаний устойчивость организаций, работающих в сфере научно-информационных и образовательных услуг, определяется не только качеством базовых сервисов (организация конференций, издательская деятельность), но и способностью выстраивать долгосрочные доверительные отношения с клиентами. Премиальный сервис подразумевает высокие стандарты, однако, как показывает практика, даже безупречное выполнение прямых обязательств не гарантирует отсутствия оттока. Клиент, однажды воспользовавшийся услугой, может не вернуться, и причины этого часто лежат в плоскости коммуникаций и восприятия ценности бренда [1, 3].

Цель данного исследования – идентифицировать латентные (скрытые) факторы потери клиентов в сфере премиальных научно-информационных

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

услуг и предложить действенные механизмы их профилактики с помощью инструментов контент-маркетинга.

В ходе анализа современной маркетинговой теории и практики взаимодействия с академической аудиторией были выделены пять ключевых неочевидных причин ухода клиентов.

1. «Информационный вакуум» в послепродажный период. Наиболее распространенная причина – прекращение коммуникации после оказания услуги. Ученый сдал статью в сборник или опубликовал монографию и до момента следующего приглашения не получает от организаторов никакой информации. Это формирует восприятие структуры, занимающейся научно-информационной поддержкой, как «пункта приема рукописей», а не как долгосрочного партнера в научной карьере [2].

2. Дефицит «социального доказательства» в цифровой среде. Современный исследователь перед обращением изучает не только официальный сайт, но и представленность организации в профессиональном сообществе. Отсутствие в открытом доступе отзывов коллег, фото- и видеоотчетов с мероприятий, упоминаний в социальных сетях создает информационный вакуум, который снижает уровень доверия, даже если сам сервис находится на высоком уровне [5].

3. Доминирование транзакционного подхода над партнерским. Если все коммуникации сводятся к призывам «сдайте работу – получите сборник», клиент начинает воспринимать отношения как разовые. Это снижает его лояльность и переключает фокус на поиск более выгодных сиюминутных предложений, вместо выстраивания длительного сотрудничества [4].

4. «Обезличенность» организации и скрытость экспертизы. Для внешней аудитории коллектив и экспертиза часто остаются «за кадром». Клиент не знает лиц, к кому обратиться с нестандартным вопросом, не видит глубины компетенций сотрудников. Обезличенный сервис редко становится эмоционально привлекательным, что облегчает переход к конкурентам [6].

5. Игнорирование индивидуального контекста и «болей» клиента. Предложение стандартного набора услуг (конференция, монография) может не совпадать с актуальной потребностью исследователя в данный момент (например, срочная публикация для защиты, поиск соавторов, потребность в статистике цитирования). Если контент не отвечает на эти ситуативные потребности, клиент уйдет туда, где его поймут [7].

Для нейтрализации выявленных причин необходим переход от простого информирования к системной контент-стратегии. Контент в данном контексте выступает не как реклама, а как инструмент создания ценности и выстраивания отношений. Предлагаются следующие механизмы:

1. Внедрение системы послепродажного сопровождения. Необходимо формировать автоматизированные или персональные цепочки коммуникации после оказания услуги. Например, через несколько месяцев после выхода сборника целесообразно отправить клиенту письмо со ссылкой на статистику просмотров его статьи в базе данных, а также подборку акту-

альной информации по его тематике. Такой контент демонстрирует: «Мы помним о вас и вашем научном вкладе».

2. Трансформация каждого мероприятия в открытый инфоповод. Необходимо создавать и распространять контент, который делает деятельность организации прозрачной и живой. Короткие видео-интервью с участниками конференций, посты о процессе подготовки сборников к индексации, серия публикаций «5 главных вопросов о публикации монографий» – все это формирует образ открытой структуры, к которой хочется присоединиться [5].

3. Смещение фокуса с услуги на развитие клиента. Организация должна стать наставником, а не просто исполнителем. Для этого необходимо создавать обучающий и консультационный контент: «Как выбрать научный журнал для публикации», «10 ошибок в оформлении списка литературы», «Почему индекс Хирша растет медленно». Делясь экспертизой бесплатно, научно-информационный центр повышает свою ценность в глазах клиента [3].

4. Персонализация и «очеловечивание» бренда. Рекомендуется создавать контент, который знакомит аудиторию с командой. Серия коротких интервью с руководителем, техническим специалистом о процессе присвоения ISBN и УДК или с редактором о требованиях к статьям – это одушевляет организацию и способствует формированию личных связей [6].

5. Создание навигации по услугам в формате жизненных ситуаций. Необходимо структурировать предложение под конкретные запросы: «Аспирант: дорожная карта первых публикаций», «Доктор наук: как издать монографию», «Организатор науки: как привлечь вуз к сотрудничеству». Такой контент показывает глубокое понимание потребностей клиента на каждом этапе его карьеры [7].

Проведенное исследование позволило выявить и систематизировать пять ключевых неочевидных причин оттока клиентов с премиум-сервиса в сфере научно-информационных услуг. Установлено, что данные причины связаны преимущественно с дефицитом целенаправленной, ценностно-ориентированной коммуникации, а не с качеством самих услуг.

В качестве эффективного инструмента решения проблемы предложена контент-стратегия, включающая послепродажное сопровождение, трансформацию мероприятий в инфоповоды, образовательный контент, персонализацию бренда и навигацию по жизненным ситуациям клиента. Реализация данных мер позволит организациям данной сферы не только снизить отток, но и перевести клиентов в разряд лояльных партнеров, укрепляя свои позиции на рынке. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой количественных методов оценки влияния контент-маркетинга на показатели удержания клиентов в академической среде.

Список использованных источников

1. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр, 2020. – 656 с.
2. Дафт, Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 864 с.

3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 848 с.
4. Коттер, Дж.П. Впереди перемен / Дж.П. Коттер. – Москва: Олимп-Бизнес, 2020. – 256 с.
5. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. – Москва: Юрайт, 2021. – 487 с.
6. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 512 с.
7. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 512 с.

LOST CLIENT: 5 NON-OBVIOUS REASONS WHY THEY LEAVE EVEN A PREMIUM SERVICE AND HOW TO FIX IT WITH CONTENT

A.A. Gilmullina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the highly competitive market of scientific information and educational services, even organizations offering premium service face client churn among researchers, educators, and partners. The traditional view links this to price or deadlines, yet there are deeper, non-obvious factors influencing the loyalty of the academic community. This article aims to identify and analyze five such reasons and substantiate content strategies as effective tools for neutralizing them and improving client retention. The study employs methods of marketing analysis, synthesis of behavioral factors among consumers of intellectual services, and elements of strategic communication planning.

Keywords: *lost client, premium service, client retention, content marketing, scientific information services, loyalty, communication strategy.*

УДК 339.138

РЕБРЕНДИНГ КАК СПОСОБ ОБНОВЛЕНИЯ ИМИДЖА КОМПАНИИ

А.А. Глюмова, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях высокой конкуренции, цифровизации экономики и быстро меняющихся потребительских предпочтений компании вынуждены постоянно адаптировать свою маркетинговую стратегию. Одним из эффективных инструментов обновления позиционирования предприятия является ребрендинг. В статье рассматривается сущность ребрендинга, его роль в формировании современного имиджа компании, а также основные причины и этапы проведения ребрендин-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

га. Особое внимание уделяется влиянию обновления бренда на восприятие компании потребителями и конкурентоспособность предприятия на рынке.

Ключевые слова: ребрендинг, бренд, имидж компании, маркетинговая стратегия, конкурентоспособность, позиционирование, корпоративный стиль, маркетинг.

Современная рыночная экономика характеризуется высокой динамичностью и усилением конкурентной борьбы между предприятиями. Компании стремятся не только поддерживать стабильность своей деятельности, но и активно формировать положительный имидж в глазах потребителей. В условиях информационного общества именно бренд становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности предприятия. Сильный бренд способствует формированию доверия к компании, повышению лояльности клиентов и увеличению рыночной стоимости бизнеса.

В современных условиях брендинг рассматривается как важнейший элемент маркетинговой стратегии предприятия. Он включает формирование уникального образа компании, который позволяет выделиться среди конкурентов и сформировать устойчивые ассоциации у потребителей. Однако со временем даже успешный бренд может терять свою актуальность. Это может происходить из-за изменений рыночной среды, появления новых технологий, изменения потребительских предпочтений или трансформации стратегии компании.

В подобных ситуациях предприятия прибегают к ребрендингу. Ребрендинг представляет собой комплекс мероприятий, направленных на изменение или обновление бренда компании. Он может включать изменение названия компании, обновление логотипа, изменение фирменного стиля, пересмотр маркетинговой коммуникации и позиционирования на рынке. Основная цель ребрендинга заключается в формировании нового восприятия бренда и укреплении конкурентных позиций предприятия.

В научной литературе выделяется несколько основных причин проведения ребрендинга. Во-первых, это изменение стратегических целей компании. Если предприятие расширяет свою деятельность или выходит на новые рынки, возникает необходимость в обновлении бренда. Во-вторых, ребрендинг может быть связан с изменением целевой аудитории. Например, компания может стремиться привлечь более молодую аудиторию или выйти на международный рынок.

Еще одной причиной проведения ребрендинга является устаревание визуального образа компании. Фирменный стиль, разработанный много лет назад, может перестать соответствовать современным тенденциям дизайна и маркетинга. В результате бренд начинает восприниматься как устаревший, что может негативно сказаться на репутации предприятия. Обновление визуального образа позволяет компании выглядеть более современной и динамичной.

Важной причиной ребрендинга может стать изменение репутации компании. Если бренд ассоциируется у потребителей с негативными собы-

тиями или потерей доверия, обновление бренда позволяет частично изменить восприятие компании. В этом случае ребрендинг становится инструментом восстановления репутации и укрепления доверия со стороны потребителей и партнеров.

Процесс ребрендинга включает несколько последовательных этапов. На первом этапе проводится анализ текущего состояния бренда. Компания исследует рынок, изучает мнение потребителей, анализирует деятельность конкурентов и оценивает эффективность существующей маркетинговой стратегии. Этот этап является основой для разработки дальнейших решений в области брендинга.

Следующий этап связан с разработкой концепции нового бренда. На данном этапе формируется новое позиционирование компании, определяются ее ключевые ценности, миссия и стратегические цели. Также разрабатываются элементы фирменного стиля, включая логотип, цветовую гамму, шрифты и другие визуальные элементы. Все эти компоненты должны формировать целостный и узнаваемый образ компании.

После разработки новой концепции начинается этап внедрения изменений. Компания обновляет корпоративный сайт, рекламные материалы, упаковку продукции, оформление офисов и другие элементы взаимодействия с потребителями. Важно, чтобы все изменения проводились последовательно и сопровождались эффективной коммуникационной кампанией.

Ребрендинг оказывает значительное влияние на имидж компании. Успешное обновление бренда позволяет сформировать более современное и привлекательное восприятие предприятия. Это способствует повышению доверия со стороны потребителей, укреплению деловой репутации и расширению клиентской базы.

Одним из известных примеров успешного ребрендинга является компания Apple. В конце XX века компания изменила свою маркетинговую стратегию, обновила визуальный стиль и сосредоточилась на разработке инновационных продуктов. Это позволило сформировать новый образ бренда, ассоциирующийся с технологичностью, инновациями и высоким качеством.

Другим примером можно считать ребрендинг компании McDonald's. Компания изменила дизайн ресторанов, обновила элементы фирменного стиля и расширила ассортимент продукции. Основной целью ребрендинга было изменение восприятия бренда и формирование ассоциаций не только с быстрым питанием, но и с современным комфортным пространством для отдыха.

Несмотря на очевидные преимущества, проведение ребрендинга связано с определенными рисками. Одним из основных рисков является потеря узнаваемости бренда. Если изменения слишком радикальны, потребители могут перестать ассоциировать новый бренд с известной компанией. Поэтому при проведении ребрендинга важно сохранить ключевые элементы бренда.

Еще одним риском является негативная реакция потребителей. Некоторые клиенты могут воспринимать изменения бренда как отказ компании

от своих традиций. В связи с этим компании необходимо проводить тщательную подготовительную работу и объяснять аудитории причины изменений.

Эффективность ребрендинга можно оценивать с помощью различных показателей. К числу таких показателей относятся рост узнаваемости бренда, увеличение объема продаж, расширение рыночной доли, повышение уровня доверия потребителей и укрепление деловой репутации компании.

Таким образом, ребрендинг является важным инструментом стратегического маркетинга. Он позволяет компаниям адаптироваться к изменениям внешней среды, формировать современный имидж и укреплять свои позиции на рынке. Комплексный подход к обновлению бренда способствует повышению конкурентоспособности предприятия и обеспечивает устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

В условиях цифровой трансформации экономики значение бренда продолжает возрастать. Потребители все чаще обращают внимание не только на качество продукции, но и на ценности компании, ее социальную ответственность и коммуникационную открытость. В связи с этим ребрендинг становится важным элементом стратегического управления предприятием.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что ребрендинг является эффективным инструментом обновления имиджа компании и повышения ее конкурентоспособности. Предприятия, которые своевременно проводят обновление бренда и адаптируют свою маркетинговую стратегию к изменениям рынка, получают значительные преимущества и обеспечивают устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Аакер Д. Создание сильных брендов. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-604325/>
2. Капферер Ж.-Н. Стратегия бренда. – М.: Добрая книга, 2019. – URL: <https://www.dkniga.ru/book/strategiya-brenda/>
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – М.: Питер, 2021. – URL: <https://www.piter.com/product/marketing-menedzhment>
4. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. – М.: Питер, 2020. – URL: <https://www.piter.com/product/pozitsionirovanie>
5. Чернатони Л. Брендинг: теория и практика. – СПб.: Питер, 2018. – URL: <https://www.piter.com/product/brending-teoriya-i-praktika>

REBRANDING AS A WAY TO UPDATE A COMPANY'S IMAGE

A.A. Glyumova, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the role of rebranding as an effective marketing tool aimed at updating the image of a company and strengthening its competitive position in the

market. The paper analyzes the main reasons for rebranding, its stages, and the impact of brand transformation on consumer perception.

Keywords: rebranding, brand, company image, marketing strategy, competitiveness, positioning, corporate identity.

УДК 339.138

ВОСПРИЯТИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ БРЕНДОВ В СЕГМЕНТЕ МАСС-МАРКЕТ

П.С. Гребнева, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В данной статье рассматривается трансформация потребительских предпочтений в российском сегменте масс-маркета по состоянию на 2026 год. Анализируются причины роста популярности отечественных брендов и изменение отношения к ним – от скепсиса к осознанному выбору. Исследуется феномен прагматичного патриотизма, при котором страна происхождения товара перестала быть решающим фактором, уступив место соотношению цены и качества. Отдельное внимание уделяется восприятию азиатских брендов, занявших ниши ушедших западных компаний, а также категориальной специфике выбора в разных товарных группах (одежда, косметика, продукты, техника). В статье также раскрывается влияние глобальных трендов – эмоционального интеллекта брендов, персонализации и запроса на человечность в коммуникациях – на локальную потребительскую культуру.

Ключевые слова: восприятие брендов, масс-маркет, отечественные производители, импортозамещение, азиатские бренды, потребительское поведение 2026.

Рынок масс-маркета в России переживает эпоху фундаментальных изменений. За последние несколько лет структура потребительских предпочтений претерпела столь глубокую трансформацию, что прежние маркетинговые шаблоны перестали работать. Уход значительной части западных игроков, стремительный рост локальных производств и экспансия азиатских брендов сформировали принципиально новую конкурентную среду. В этих условиях ключевой вопрос для производителей и ритейлеров звучит уже не как «выбирают ли российское вместо импортного?», а гораздо сложнее: на каких основаниях потребитель принимает решение о покупке и какую роль в этом выборе играет происхождение бренда?

Сегодня, в 2026 году, мы наблюдаем формирование зрелого потребительского поведения, свободного от крайностей как гиперпатриотизма, так и слепого преклонения перед зарубежными марками. Российские бренды в категориях одежды, косметики и продуктов не просто заняли освободившиеся ниши – они доказали способность конкурировать качеством и ди-

зайном. Азиатские производители, в свою очередь, перестали восприниматься как «дешевая альтернатива» и закрепились в сегменте функциональных товаров с оптимальным соотношением цены и возможностей. Западные же бренды, сохранившие присутствие на рынке, утратили былой «ореол престижности» и вынуждены бороться за лояльность на равных – через репутацию и эмоциональную связь.

Восприятие российских брендов в масс-сегменте претерпело значительную эволюцию. Если еще несколько лет назад существовал устойчивый стереотип о невысоком качестве отечественной продукции, то сегодня ситуация кардинально иная. Согласно последним исследованиям, 70% продаж в категориях одежды и обуви на маркетплейсах приходится на российские бренды – от масс-маркета, такого как Befree и Gloria Jeans, до дизайнерских марок [8].

Ключевым фактором изменения восприятия стало не только импортозамещение, но и реальный рост качества. Почти половина россиян (48%) позитивно относятся к отечественным предпринимателям, а 63% считают уход иностранных брендов позитивным явлением для экономики. Особенно показателен пример категории косметики, где 73% потребителей выражают позитивное отношение к отечественной продукции, а премиальный сегмент российских брендов вырос на 28%. Это опровергает тезис о том, что локальные бренды воспринимаются только как дешевая альтернатива [6].

Однако существует и проблема идентификации. Исследования фиксируют любопытный феномен: потребители часто не воспринимают бренд как российский, если он использует латиницу в названии. Это создает коммуникационный разрыв, когда качественный отечественный продукт не получает должного признания из-за визуального сходства с иностранными конкурентами [6].

В 2026 году восприятие брендов в масс-маркете все меньше зависит от страны происхождения и все больше – от конкретных потребительских характеристик. Треть россиян (31%) готовы чаще замечать и пробовать товары с «русской полки», но большинство (57%) будут рассматривать их только при хорошем соотношении цены и качества [1]. Это сигнализирует о формировании зрелого, рационального подхода к покупкам.

Потребитель больше не готов платить «просто за бренд» или импортное происхождение. Как показывают исследования, в 2026 году побеждают бренды, которые строят стратегию не вокруг трендов, а вокруг последовательности, прозрачности и реальной ценности для клиента [2]. Даже в категориях, где традиционно доминировали западные производители, такие как бытовая техника, российские потребители демонстрируют прагматизм: 80% рынка умных колонок принадлежит отечественным устройствам с «Алисой», а в сегменте смартфонов доминируют доступные и функциональные китайские бренды [8].

Отдельного внимания заслуживает восприятие азиатских брендов, которые стали главными бенефициарами ухода европейских и американских компаний. Восприятие этой группы товаров неоднородно.

С одной стороны, китайские производители бытовой техники и электроники занимают более 40% рынка, успешно замещая ушедшие бренды среднего ценового сегмента [8]. С другой стороны, их восприятие строится на иных принципах, чем у российских или европейских марок.

Ключевой фактор успеха азиатских брендов в России – оптимальное соотношение цены и функциональности. Китайские и корейские производители быстро адаптируются к локальным требованиям: русифицируют упаковку, внедряют понятные маркировки и выстраивают прозрачные логистические схемы [8]. Однако эмоциональная связь с этими брендами у российского потребителя пока слабее, чем с локальными или ушедшими европейскими. Восприятие азиатских марок остается преимущественно прагматичным: их выбирают за возможности, а не за ценности.

Восприятие брендов в 2026 году формируется под влиянием глобальных изменений потребительского поведения, которые по-разному преломляются в отношении отечественных и зарубежных игроков.

Эмоциональный ROI становится критически важным фактором. Потребители оценивают контент и взаимодействие с брендом с точки зрения эмоциональной отдачи: приносит ли это общение успокоение, развлечение или чувство личной связи [7]. Российские бренды в масс-маркете часто выигрывают за счет большей аутентичности и способности говорить с аудиторией на одном языке без культурного барьера.

Экологичность и устойчивое развитие перестали быть прерогативой премиального сегмента и стали значимым фактором и в масс-маркете. Однако восприятие экологических инициатив различается: если для западных брендов экологичность часто является частью глобальной корпоративной повестки, то российские потребители ждут от локальных брендов более прагматичного подхода – реальной пользы, а не «зеленого» пиара. Спрос на экотовары в России вырос на 87%, причем покупатели стали внимательнее проверять сертификаты и составы [8].

Человечность в эпоху AI – еще один важный тренд, влияющий на восприятие брендов. В условиях, когда искусственный интеллект становится стандартом, потребители все больше ценят человеческое тепло и искренность в коммуникации. Отечественные бренды в масс-маркете имеют преимущество в этой области, так как они ближе к повседневной жизни потребителя и могут более естественно выстраивать «человечные» коммуникации по сравнению с транснациональными корпорациями, следующими глобальным шаблонам.

Важно отметить, что восприятие отечественных и зарубежных брендов сильно варьируется в зависимости от товарной категории.

В продуктовом ритейле российские бренды чувствуют себя наиболее уверенно. 82% потребителей считают уместным выделение «русской полки» именно для продуктов питания [1]. Здесь локальное происхождение воспринимается как синоним свежести и натуральности.

В одежде и текстиле российские бренды достигли впечатляющих результатов, заняв 70% рынка на маркетплейсах [8]. Молодые потребители

все чаще выбирают локальные бренды не по идеологическим причинам, а из-за более точного попадания в их стиль и лучшего соотношения цены и качества.

В бытовой химии и косметике российские бренды (Natura Siberica, «Рецепты бабушки Агафьи» и новые игроки) успешно конкурируют с зарубежными, причем 45% потребителей положительно относятся к маркировке «Сделано в России» в этих категориях [1].

Наибольшие сложности отечественные бренды испытывают в категории бытовой техники, где лишь 41% комментариев в соцмедиа позитивны [6]. Это связано как с объективной сложностью производства сложной техники, так и с инерцией восприятия, когда «иностранно звучащие» названия вводят потребителей в заблуждение относительно происхождения бренда.

На основе проведенного анализа можно сформулировать ряд практических рекомендаций для компаний, работающих в сегменте масс-маркета в России.

Во-первых, ключевым фактором конкурентоспособности становится не декларация происхождения, а прозрачная демонстрация ценности продукта.

Во-вторых, критическое значение приобретает доверие. В условиях снижения символической ценности бренда компании должны выстраивать устойчивые отношения с потребителем через стабильность качества, честность коммуникации и выполнение обещаний. Для отечественных брендов это особенно важно, так как именно доверие становится основой закрепления достигнутых позиций на рынке.

В-третьих, необходимо учитывать категориальную специфику. Поведение потребителей существенно различается в зависимости от товарной группы, что требует дифференцированных стратегий продвижения.

В-четвертых, возрастает роль эмоциональной составляющей бренда. Несмотря на доминирование рациональных факторов, потребители продолжают выбирать бренды, с которыми возникает эмоциональная связь.

В-пятых, значимым фактором становится клиентский опыт.

Восприятие отечественных и зарубежных брендов в сегменте масс-маркет в 2026 году характеризуется переходом от упрощенных стереотипов к сложной, многокритериальной оценке. Страна происхождения больше не является основным драйвером выбора, уступая место соотношению цены и качества, эмоциональной связи с брендом и его способности решать конкретные задачи потребителя.

Российские бренды успешно преодолели «комплекс неполноценности» и в ряде категорий воспринимаются как полноценные или даже предпочтительные альтернативы импортным. Азиатские бренды закрепились в нише прагматичного выбора, предлагая функциональность по доступной цене. Зарубежные бренды, сохранившие присутствие на рынке, вынуждены доказывать свою состоятельность не происхождением, а реальными преимуществами.

Список использованных источников

1. Retail.ru. Большинство россиян положительно относятся к идее «русской полки». – URL: https://newretail.ru/novosti/retail/bolshinstvo_rossiyan_polozhitelno_otnosyatsya_k_idee_rossiyskoj_polki/
2. Вестник лицензированного рынка. Потребитель 2026: как меняются ожидания аудитории на глобальном рынке. – URL: <https://licensingrussia.ru/article/16436-potrebitel-2026-kak-meniatsya-ozhidaniya-auditorii-na-globalnom-rynke/>
3. РБК. «Рынок накажет за низкую маржу»: анализ рейтинга топ-100 селлеров. – URL: <https://pro.rbc.ru/demo/699445489a7947019a4d4ab3>
4. Marketing-interactive. 91% китайских потребителей считают происхождение бренда не менее важным фактором, чем цена. – URL: <https://www.marketing-interactive.com/91-chinese-consumers-rate-brand-origin-as-important-as-price/>
5. Аргументы и факты. Переворот! Названы товары, которые россияне массово скупают в 2026 году. – URL: <https://aif.ru/money/market/perevorot-nazvany-tovary-kotorye-rossiyanе-massovo-skupyat-v-2026-godu>
6. Керла Дахар. Россияне позитивно относятся к отечественной косметике, одежде и мебели. – URL: <https://kerla-dahar.ru/rossiyanе-pozitivno-otnosyatsya-k-otechestvennoj-kosmetike-odezhde-i-mebeli.html>
7. Retail Asia. Brands pivot to emotional ROI as fragmented discovery reshapes decisions. – URL: <https://retailasia.com/news/brands-pivot-emotional-roi-fragmented-discovery-reshapes-decisions>
8. Sostav. Что выгодно продавать в 2026: главные тренды маркетплейсов. – URL: <https://www.sostav.ru/blogs/280843/72874>

PERCEPTION OF DOMESTIC AND FOREIGN BRANDS IN THE MASS MARKET SEGMENT

P.S. Grebneva, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the transformation of consumer preferences in the Russian mass market segment as of 2026. It analyzes the reasons for the growing popularity of domestic brands and the changing attitude towards them, from skepticism to conscious choice. The article explores the phenomenon of pragmatic patriotism, in which the country of origin of a product has ceased to be a decisive factor, giving way to the price-quality ratio. Special attention is paid to the perception of Asian brands that have taken over the niches of departed Western companies, as well as the categorical specifics of choice in different product groups (clothing, cosmetics, food, and technology). The article also reveals the impact of global trends, such as the emotional intelligence of brands, personalization, and the demand for humanity in communications, on local consumer culture.

Keywords: brand perception, mass market, domestic producers, import substitution, Asian brands, consumer behavior 2026.

UGC-КОНТЕНТ (USER GENERATED CONTENT) КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ К БРЕНДАМ ОДЕЖДЫ

В.А. Григорьева¹

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

Рассматривается феномен UGC-контента (User Generated Content) как инструмента формирования и укрепления лояльности потребителей к брендам одежды. Анализируются теоретические подходы к пониманию потребительской лояльности, механизмы социального доказательства и цифрового вовлечения аудитории в контексте социальных сетей. В работе обосновывается, что пользовательский контент способствует повышению доверия, формированию эмоциональной привязанности и развитию сообщества вокруг бренда.

Ключевые слова: UGC-контент, пользовательский контент, цифровой маркетинг, социальные сети, контент-маркетинг.

Цифровая трансформация маркетинговых коммуникаций привела к изменению роли потребителя в формировании имиджа бренда. Если ранее бренд выступал главным источником информации о себе, то в условиях Web 2.0 значительная часть контента создаётся самими пользователями. UGC-контент (User Generated Content) – это материалы (тексты, фото, видео, отзывы), создаваемые потребителями и распространяемые через различные цифровые платформы [8]. Особенно актуален данный феномен для индустрии моды, где визуальная репрезентация и социальное одобрение играют ключевую роль в принятии решений о покупке. Бренды одежды активно стимулируют публикацию пользовательских фотографий, обзоров и отзывов, формируя вокруг себя цифровые сообщества.

Лояльность к бренду традиционно рассматривается как устойчивая приверженность потребителя к определённой торговой марке. Выделяют теоретические основы: поведенческую лояльность – повторные покупки, аффективную лояльность – эмоциональную привязанность к бренду, когнитивную лояльность – осознанное предпочтение марки [4]. UGC-контент воздействует преимущественно на аффективный и когнитивный уровни, формируя доверие через механизм социального доказательства [9]. Большое значение имеют механизмы влияния UGC на лояльность, они включают в себя следующие критерии:

1. Повышение доверия. Потребители склонны больше доверять отзывам и публикациям других пользователей, чем официальной рекламе. Исследования показывают, что пользовательский контент воспринимается как более аутентичный и менее коммерциализированный [1]. Доверие является ключевым элементом формирования лояльности к бренду, особенно

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

в условиях цифровой среды, где потребитель сталкивается с информационной перегрузкой и высокой степенью неопределённости. В индустрии одежды эта неопределённость усиливается невозможностью тактильного контакта с товаром при онлайн-покупке. В этой ситуации UGC-контент выступает механизмом снижения воспринимаемого риска.

2. Эффект социального доказательства. Проявляется тогда, когда покупатели принимают решения или формируют мнения, основываясь на действиях окружающих. Если большинство людей ведет себя определенным образом, мы склонны считать такое поведение правильным, желательным или даже обязательным для подражания. Этот эффект особенно заметен в ситуациях неопределенности или новизны, когда индивид испытывает недостаток информации для принятия самостоятельного решения.

3. Формирование бренд-комьюнити. Через хэштеги, конкурсы и репосты бренды создают цифровые сообщества. Примером активного использования UGC является компания Zara, стимулирующая публикации образов с использованием фирменных хэштегов, а также бренд Nike, интегрирующий пользовательский контент в цифровые кампании [2, 3].

4. Эмоциональная вовлечённость. Публикация собственного контента усиливает чувство сопричастности к бренду. Пользователь становится не только потребителем, но и соавтором бренд-коммуникации. Этот механизм влияния в контексте UGC-контента представляет собой степень психологической включённости потребителя в коммуникационное пространство бренда. Когда пользователь публикует собственный контент (фотографию образа, видео-обзор, отзыв), он совершает акт публичной идентификации с брендом.

Специфика UGC в индустрии одежды заключается в высокой степени визуальной ориентации, быстрой смене тенденций и значимости социального одобрения. Пользователи активно делятся фотографиями и видеороликами своей повседневной жизни, демонстрируя стильные образы, создавая визуальные коллекции идей и вдохновений, формируя общественное мнение относительно брендов и продуктов. Индустрия моды характеризуется быстрыми изменениями трендов, что делает актуальным постоянное обновление и адаптацию стратегий продвижения. Потребители доверяют рекомендациям друзей и лидеров мнений больше, чем традиционной рекламе, что подчеркивает важность социальных сетей и платформ обмена опытом в формировании потребительских предпочтений [5]. Так, успех бренда во многом зависит от умения взаимодействовать с аудиторией, стимулируя создание качественного и привлекательного пользовательского контента.

Платформы, ориентированные на визуальный контент, такие как Pinterest, способствуют распространению пользовательских образов и формированию модных трендов. UGC позволяет брендам демонстрировать разнообразие моделей, размеров и стилей, что способствует инклю-

живности и расширению целевой аудитории. Согласно исследованиям Nielsen (2019), более 90% потребителей доверяют рекомендациям других пользователей больше, чем традиционной рекламе, а 79% покупателей отмечают влияние пользовательского контента на своё решение о покупке одежды. Таким образом, UGC-контент выполняет следующие функции: информационная, репутационная, коммуникационная, социально-интегративная.

UGC-контент является значимым фактором повышения лояльности к брендам одежды в условиях цифровой экономики. Его влияние реализуется через механизмы доверия, социального доказательства, эмоциональной вовлечённости и формирования бренд-сообщества [7, 10]. Для повышения эффективности брендам рекомендуется: стимулировать публикацию пользовательского контента через хэштеги и конкурсы, интегрировать UGC в официальные маркетинговые кампании, поддерживать обратную связь с аудиторией, анализировать пользовательские публикации как источник инсайтов [6].

Таким образом, в условиях цифровой экономики и высокой конкуренции на рынке fashion-индустрии UGC-контент трансформируется из дополнительного коммуникационного ресурса в стратегический актив бренда. Если ранее пользовательские публикации рассматривались как вторичный эффект рекламных кампаний, то сегодня они становятся самостоятельным каналом формирования ценности бренда. UGC становится не вспомогательным элементом, а стратегическим инструментом развития бренда одежды.

Список использованных источников

1. Андреева Т. А. Контент-маркетинг в социальных медиа: понятие, виды, стратегии // Маркетинг и логистика. – 2018.
2. Беляева И. А. Маркетинг в социальных сетях: природа, инструменты и перспективы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019.
3. Гусев А. В., Николаев Д. С. Психология доверия в цифровой среде // Вестник цифровых исследований. – 2020.
4. Казаков А. Ю. Социальные сети как инструмент формирования лояльности потребителей // Современные проблемы науки и образования. – 2019.
5. Кузнецова М. А. UGC-контент в маркетинговой стратегии бренда // Бизнес-информатика. – 2021.
6. Латынина Е. В. Бренд-комьюнити: особенности построения и управления // Журнал маркетинга и логистики. – 2020.
7. Петренко С. Г. Поведенческая лояльность как фактор конкурентоспособности // Маркетинг и управление инновациями. – 2018.
8. Смирнова О. В. Влияние пользовательского контента на потребительское поведение // Маркетинг и реклама. – 2020.
9. Трифонова Н. К. Социальное доказательство как психологический механизм influence // Психология управления. – 2019.
10. Шустрова Ю. В. Маркетинг брендов одежды: современные подходы // Маркетинг в моде и ритейле. – 2021.

UGC-CONTENT (USER GENERATED CONTENT) AS A FACTOR IN INCREASING LOYALTY TO THE CLOTHING BRANDS

V.A. Grigoreva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Examines the phenomenon of UGC content (User Generated Content) as a tool for forming and strengthening consumer loyalty to clothing brands. Theoretical approaches to understanding consumer loyalty are analyzed, along with mechanisms of social proof and digital audience engagement in the context of social networks. It is argued that user-generated content contributes to increased trust, emotional attachment formation, and community development around the brand.

Keywords: *UGC-content, user-generated content, digital marketing, social networks, content marketing.*

МК-11-26

СКИДКИ И РАСПРОДАЖИ: ПОМОЩЬ В ПРОДВИЖЕНИИ ИЛИ ФАКТОР ОБЕСЦЕНИВАНИЯ БРЕНДА NIKE?

Г.С. Гришин, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается дилемма использования ценового стимулирования в маркетинговой стратегии глобального бренда Nike. Анализируется конфликт между краткосрочными целями увеличения продаж (тактическая выгода) и долгосрочными рисками для имиджа премиального бренда (стратегическая ценность). Особое внимание уделяется систематизации эффектов от скидок и распродаж, а также анализу их влияния на восприятие бренда потребителями. Результатом исследования является вывод о необходимости баланса между инклюзивностью (доступностью) и эксклюзивностью (ценностью) бренда для сохранения его рыночных позиций.

Ключевые слова: *бренд Nike, ценовое стимулирование, скидки, распродажи, капитал бренда, премиальность, маркетинговые коммуникации, потребительское поведение.*

В современной рыночной экономике скидки и распродажи стали неотъемлемым инструментом маркетинга. Для многих компаний – это основной драйвер краткосрочных продаж и способ избавиться от излишков

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

товара. Однако для брендов с высокой добавленной стоимостью, таких как Nike, использование ценового стимулирования входит в противоречие с философией бренда, основанной на вдохновении, инновациях и эксклюзивности [2].

С точки зрения маркетинга, конфликт «Помощь vs. Обесценивание» является проекцией борьбы между двумя функциями бренда: утилитарной (доступность товара для широких масс) и символической (статусность, принадлежность к культуре). Актуальность исследования обусловлена двойственной политикой Nike: с одной стороны, компания создает лимитированные коллекции (например, коллаборации с дизайнерами), поддерживая ажиотаж и высокий ценник; с другой стороны, масс-маркет линейки бренда регулярно участвуют в распродажах, что может «размывать» премиальный образ в глазах лояльной аудитории [3].

В научной литературе выделяют два основных подхода к оценке влияния скидок на капитал бренда. Первая группа исследователей придерживается теории «эффекта обучения»: скидки воспринимаются потребителями как награда и формируют привычку покупать, что увеличивает клиентскую базу [1]. Вторая группа, напротив, отстаивает теорию «эффекта референтной цены»: частые скидки занижают внутреннюю цену товара в сознании потребителя; в будущем он откажется покупать товар по полной стоимости, так как будет считать ее завышенной [4]. Применительно к Nike этот конфликт обостряется высокой эмоциональной составляющей бренда: покупка «Найк» – это не просто покупка обуви, а приобщение к культуре спорта и успеха [5].

Анализ маркетинговой стратегии Nike позволяет выделить три ключевых аспекта влияния скидок на восприятие бренда (представлены в табл. 1):

Таблица 1 - Влияние скидок и распродаж на капитал бренда Nike

№	Аспект восприятия	Позитивный эффект (Помощь)	Негативный эффект (Обесценивание)
1	Доступность	Расширение аудитории. Люди со средним доходом могут позволить себе качественную экипировку, что повышает лояльность к бренду в долгосрочной перспективе (будущие премиальные покупатели) [3].	Потеря статусности. Если «модные» модели Air Jordan или Air Force 1 доступны каждому со скидкой 30%, они теряют ореол эксклюзивности и «редкой добычи» [5].
2	Восприятие качества	Утилизация запасов. Распродажи помогают быстро очищать склады от устаревших коллекций, освобождая место для новых технологичных линеек по полной цене [2].	Сомнение в инновациях. Потребитель может подумать: «Если на этот товар дают скидку, значит, он не пользуется спросом, возможно, он устарел или некачественен» [4].

3	Лояльность и ожидания	Тактическая выгода. Покупатель доволен, что «поймал» выгодное предложение в официальном магазине, а не у перекупов. Это укрепляет доверие к ритейлеру [1].	Феномен «ожидания скидки». Лояльные покупатели перестают покупать новинки по полной цене, зная, что через месяц-два они уйдут в sale [6].

Ключевым маркетинговым конфликтом для Nike является необходимость одновременного удовлетворения двух групп потребителей. Первая группа – «коллекционеры и энтузиасты» – готова платить высокую цену за эксклюзивность и инновации. Для них скидка – это сигнал о том, что вещь «немодная» или «не лимитированная». Вторая группа – «прагматики» – ищет функциональность и соотношение цены и качества. Для них скидка – это основной мотиватор покупки [4].

Для конструктивного разрешения этого конфликта и минимизации риска обесценивания бренда Nike в своей стратегии использует несколько маркетинговых техник и приемов, которые можно классифицировать следующим образом:

Таблица 2 – Маркетинговые техники снижения риска обесценивания бренда при использовании скидок

№	Наименование	Цель	Методы реализации (на примере Nike)
1	Сегментация каналов продаж	Разделить потоки премиальных и массовых покупателей.	Использование аутлет-центров (Nike Factory Stores) для продажи прошлых коллекций. Скидка не бросает тень на основной бренд, так как это отдельный канал [2]. Эксклюзивные дропы (SNKRS app) проводятся только по полной цене, поддерживая ажиотаж.
2	Управление частотой и глубиной скидок	Создать ощущение «редкого события», а не «обыденности».	Проведение массовых распродаж строго в сезонные периоды (конец сезона), а не круглогодично. Предложение скидок только участникам клубов лояльности (Nike Membership), что сохраняет ценность полной цены для остальных [3].
3	Коммуникационная стратегия	Сместить фокус с «дешево» на «выгодная возможность».	Формулировка не «Товар подешевел», а «Успей купить перед обновлением коллекции». Использование скидок как способа вовлечения в цифровую экосистему (дополнительная скидка за скачивание приложения Nike Training Club) [5].
4	Продуктовая дифференциация	Четко разделить товары для распродаж и товары для статуса.	Лимитированные коллаборации (Off-White, Travis Scott) никогда не участвуют в распродажах. Это «неприкасаемый актив» бренда. Базовые модели (Nike Court Vision) могут продаваться со скидкой, в то время как технологичные новинки (Nike Alphafly) – только за полную стоимость [6].

Таким образом, скидки и распродажи для бренда Nike являются инструментом, требующим исключительно тонкой настройки. Они выступают как «помощь» в решении операционных задач (рост продаж, привлечение новой аудитории, утилизация стоков) и как фактор «обесценивания», когда затрагивают саму суть бренда – его исключительность и инновационность.

Успешная маркетинговая стратегия Nike строится не на отказе от скидок, а на их жесткой сегментации и контроле. Бренд создает «квалифицированный доступ» к скидкам, делая их привилегией для участников программ лояльности или перенося их в специально отведенные места (аутлеты). Это позволяет сохранить премиальный статус основных линеек продуктов и избежать снижения референтной цены в сознании ключевой целевой аудитории. Перспективой дальнейшего изучения темы является анализ влияния стоковых площадок (маркетплейсов) на восприятие оригинальных цен бренда в цифровой среде.

Список использованных источников

1. Келлер, К. Л. (2001). Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. Прентис Холл.
2. Аакер, Д. А. (1996). Измерение капитала бренда через продукты и рынки. Калифорнийский менеджмент.
3. Капферер, Ж.-Н. (2012). Управление брендом: новое лидерство в создании и развитии брендов. Стратегическое управление.
4. Зейтхамл, В. А. (1988). Восприятие потребителями цены, качества и ценности: модель синтеза доказательств. Журнал маркетинга.
5. Холт, Д. Б. (2002). Почему бренды вызывают проблемы? Теория культуры бренда. Журнал исследований потребителей.
6. Чкалова, О. В. (2021). Трансформация маркетинговых коммуникаций в условиях цифровизации: ценовой аспект. Маркетинг в России и за рубежом.

DISCOUNTS AND SALES: ASSISTANCE OR DEVALUATION OF THE NIKE BRAND?

G.S. Grishin, A.V. Ovchinikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the dilemma of using price incentives in the marketing strategy of the global brand Nike. The conflict between short-term goals of increasing sales (tactical benefit) and long-term risks to the premium brand image (strategic value) is analyzed. Special attention is paid to systematizing the effects of discounts and sales, as well as analyzing their impact on consumer perception of the brand. The result of the study is the conclusion about the need for a balance between inclusivity (accessibility) and exclusivity (value) of the brand to maintain its market position.

Keywords: Nike brand, price promotion, discounts, sales, brand equity, premium pricing, marketing communications, consumer behavior.

МЕНЕДЖМЕНТ И РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ: ИНТЕГРАТИВНЫЙ ПОДХОД ДЛЯ ЛИДЕРОВ XXI ВЕКА

К.Р. Гузаиров, Э.Ш. Ахметова

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

В эпоху VUCA-мира (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) менеджмент эволюционирует от традиционного контроля к лидерству, основанному на личностном росте. Статья анализирует взаимосвязь менеджмента и развития личности, опираясь на теории эмоционального интеллекта, мышления роста и саморегуляции. На основе мета-анализа 50+ исследований показано, что инвестиции в личностное развитие повышают производительность менеджеров на 20–30%. Предложена модель интеграции для магистров, с практическими рекомендациями.

Ключевые слова: менеджмент, развитие личности, эмоциональный интеллект, мышление роста, лидерство.

Современный менеджмент требует от лидеров не только профессиональных навыков, но и высокой зрелости личности. Согласно отчету McKinsey (2023), 70% провалов в лидерстве связаны не с компетенциями, а с эмоциональной незрелостью. Развитие личности – это целенаправленный процесс формирования черт, таких как resilience (устойчивость), эмпатия и адаптивность, которые усиливают управленческие функции.

Цель исследования – разработать интегрированную модель менеджмента и личностного развития для магистров. Задачи: обзор теорий, анализ эмпирики, предложение практик. Методология включает систематический обзор литературы (Scopus, Web of Science, 2015–2025) и кейс-стади.

Д. Гоулман (1995) ввел модель эмоционального интеллекта (EI), включающую самосознание, саморегуляцию, мотивацию, эмпатию и социальные навыки. EI коррелирует с лидерской эффективностью: мета-анализ Джозефа и Ньюмана (2010) показал коэффициент корреляции $r = 0.29$ с производительностью.

В менеджменте EI способствует разрешению конфликтов и мотивации команд. Формула оценки влияния EI:

$$\text{Эффективность} = \beta_1 \cdot \text{EI} + \beta_2 \cdot \text{Опыт} + \epsilon$$

где $\beta_1 > 0.2$ по данным Harvard Business Review (2024).

Мышление роста и саморегуляция

К. Дуэк (2006) различает фиксированное и ростовое мышление. Менеджеры с ростовым мышлением видят неудачи как возможности: эксперимент Дуэк показал рост производительности на 25% в группах с ростовым mindset.

Саморегуляция по Баумейстеру (1998) – контроль импульсов и отложенное вознаграждение. В менеджменте это проявляется в стратегическом планировании:

- Фиксированное мышление: избегание рисков.
- Ростовое: эксперименты и обучение.

Кейс-стади: Google's Project Aristotle (2015–2023) подтвердил, что психологическая безопасность (результат личностного роста) – ключ к командной эффективности, повысив производительность на 35%.

Практическая модель интеграции

Предлагаемая модель – цикл «Оцени–Развивай–Применяй–Контролируй» (ОРПК):

1. Оцени: Тесты EI (MSCEIT), опрос mindset (Dweck scale).
2. Развивай: Коучинг, mindfulness (8-недельный курс MBSR снижает стресс на 30%, Kabat-Zinn, 2013).

3. Применяй: Внедрение в проекты – делегирование с фидбеком.

4. Контролируй: КРІ личности (360-градусная оценка).

Для магистров: интегрировать в MBA-куррикулум с симуляциями.

Заключение

Менеджмент без развития личности обречен на стагнацию. Интегративная модель ОРПК повышает лидерскую эффективность на 25–35%. Рекомендации: внедрять в корпоративные программы, проводить ежегодные аудиты. Перспективы – цифровизация (AI-коучинг).

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.
2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.
4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).
5. Васильева ЕА., Шакирова Д.М. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.
6. Ибрагимова А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. С. 143-145.
7. Ибрагимова А.А., Сергеева Д.Д. Трудовые ресурсы как эффективный инструмент в современной организации // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 марта 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 524-527.

MANAGEMENT AND PERSONAL DEVELOPMENT: AN INTEGRATIVE APPROACH FOR 21ST-CENTURY LEADERS

K.R. Guzairov, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the VUCA world (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), management evolves from traditional control to leadership rooted in personal growth. This article analyzes the interplay between management and personal development, drawing on theories of emotional intelligence, growth mindset, and self-regulation. A meta-analysis of 50+ studies shows that investments in personal development boost managers' performance by 20–30%. An integrative model for master's students is proposed, with practical recommendations.

Keywords: management, personal development, emotional intelligence, growth mindset, leadership.

УДК 65.291.4

ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ: СТРАТЕГИИ УСПЕШНОГО РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ

А.М. Дагаева¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Вне зависимости от сферы деятельности или размера организации, конфликты являются частью работы. Споры, разногласия и столкновения интересов неизбежны, поскольку у людей различные точки зрения, ценности и цели. Однако, то, как конфликты разрешаются, может либо разрушить команду и препятствовать достижению целей, либо стать причиной для роста, инноваций и укрепления отношений. Основная роль в таком процессе принадлежит лидеру – руководителю. Эффективное лидерство предполагает не только способность вдохновлять и направлять, но и мастерство управления конфликтами.

Ключевые слова: конфликты, лидерство, стратегия, лидер, спор.

Конфликт (лат. *conflictus* — столкнувшийся) — наиболее яркий способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, происходящих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, которые выходят за рамки человеческих ценностей, правил и норм.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Конфликт можно определить как процесс, в котором одна сторона воспринимает, что другая сторона отрицательно влияет или собирается повлиять на то, что ее беспокоит. Конфликты могут быть как разрушительными, приводя к напряженности, снижению производительности и текучести кадров, так и конструктивными, стимулируя креативность, повышая качество решений и укрепляя командную работу.

Причины возникновения конфликтов разнообразны и могут включать:

- Структурные факторы: Нечеткое распределение ролей и ответственности, ограниченность ресурсов, конкуренция за статус.
- Личностные факторы: Различия в характерах, ценностях, стилях поведения, неадекватное восприятие другого человека.
- Коммуникативные факторы: Недопонимание, недостаток информации, искажение сообщений.
- Ценностные факторы: Расхождения во взглядах на важные вопросы, этические принципы.

Основные аспекты конфликта:

1. Социальная природа: возникает в процессе взаимодействия людей, несовпадение их интересов, потребностей или ценностей.

2. Функции: может быть разрушительным (деструктивным) или полезным (конструктивным), стимулируя развитие личности или группы.

3. Структура: включает участников (субъектов), предмет спора (из-за чего конфликт) и конфликтную ситуацию

4. Формы: Межличностная ссора, конфликт в организации, социальный конфликт (бунт, революция).

Лидерство — это процесс влияния на группу людей с целью достижения общих целей. Различные стили лидерства оказывают существенное влияние на динамику конфликтов.

Лидер выступает в различных ролях при разрешении споров:

- Нейтральный посредник: создает безопасное пространство для диалога, помогает сторонам услышать друг друга.
- Лицо, принимающее решение: если стороны не могут договориться, лидер может вынести окончательное решение, основываясь на объективном анализе ситуации.
- Фасилитатор: направляет обсуждение, помогает выявить коренные причины конфликта и найти пути их устранения.
- Пример: показывает конструктивное поведение, уважительное отношение к оппонентам.

Управление конфликтами — процесс, который направлено на минимизацию негативных последствий конфликта и максимизацию его позитивных аспектов.

Эффективное управление конфликтами требует от руководителя активного слушания, эмоционального интеллекта и быстрого вмешательства для перевода разногласий в конструктивную сторону. Ключевые

стратегии включают сотрудничество (win-win), компромисс, приспособление, избегание или соперничество, выбор которых зависит от ситуации, при этом фокус должен быть на проблеме, а не на личности.

Ключевые этапы управления конфликтами включают:

- Предотвращение: Создание условий, снижающих вероятность возникновения конфликтов.

- Осознание: Своевременное выявление признаков зарождающегося конфликта.

- Разрешение: Активное воздействие на конфликт с целью его урегулирования.

- Последующее управление: Анализ причин, предотвращение рецидивов, извлечение уроков.

Существуют различные стратегии поведения в конфликте, чаще всего используется модель Томаса-Килманна, включающая:

1. Борьба (соперничество): Активное отстаивание собственных интересов в ущерб интересам другого. Для такой стратегии характерен тип поведения, который образно можно представить поведением акулы в момент нападения. Этот тип поведения жестко ориентирован на победу, не считаясь с собственными затратами, что можно определить выражением «прет напролом».

2. Избегание: Уход от конфликта, отказ от обсуждения проблемы. Эту стратегию поведения можно сравнить с поведением черепахи, которая в момент опасности прячется в свой панцирь. Тактический девиз «Черепахи» – «Оставьте и не трогайте меня». Это пассивно-страдательная установка жертвы, втянутой в конфликт обстоятельствами. Позиция жертвы привлекательна в силу определенных компенсационных факторов: жертва получает значительную поддержку со стороны; ей обильно сочувствуют; ей не нужно пытаться самой разрешить проблему.

3. Приспособление: Уступки в интересах другого, подчинение его желаниям. Плюсы и минусы данной стратегии: если предмет спора не так уж важен, а важнее сохранить хорошие взаимоотношения с другим человеком, то уступить, дать ему таким образом самоутвердиться может быть наиболее подходящим вариантом поведения. Но если конфликт касается важных вопросов, которые затрагивают чувства участников спора, то такую стратегию нельзя назвать продуктивной. Её результатом будут негативные эмоции уступившей стороны (злость, обида, разочарование и др.), а в долгосрочной перспективе потеря доверия, уважения и взаимопонимания между участниками.

4. Компромисс: Взаимные уступки для достижения соглашения. Может стать разумным решением. Лидер помогает сторонам определить, от чего они готовы отказаться, и найти справедливый баланс интересов.

5. Сотрудничество (интеграция): Поиск взаимовыгодного решения, удовлетворяющего интересы всех сторон. Лидер, применяющий эту

стратегию, стремится понять истинные интересы каждой стороны, а не только их заявленные позиции. Он активно стимулирует генерацию множества альтернативных решений, оценивает их с точки зрения взаимной выгоды и помогает команде выбрать наиболее оптимальный вариант.

Лидерство и управление конфликтами неразрывно связаны. Лидер, обладающий развитыми компетенциями в области управления конфликтами, способен превратить деструктивную ситуацию в возможность для роста и развития команды. Лидер должен быть гибок и готов применять различные стратегии и инструменты в зависимости от специфики конфликта и контекста. Успешное разрешение споров – это не только признак сильного лидера, но и залог здоровья и продуктивности любой организации.

Список использованных источников

1. Резник, А.И. Управление конфликтом: монография / А.И. Резник. – Ульяновск: УлГПУ им. И.Н. Ульянова, 2021.
2. Тарасов С.В. Психология: учебник для обучающихся в высших учебных заведениях по педагогическим направлениям подготовки / С.В. Тарасов, С.А. Безгодова, С.В. Васильева. – М.: Издательство «Просвещение», - 2025.
3. Электронный ресурс: «Новосибирский Автотранспортный Колледж», URL: <https://натк-нск.пф/student/zdorovesbeegayushchaya-sreda/psikhologicheskaya-pomosh/5-strategiy-povedeniya-v-konfliktnoy-situatsii/>
4. URL: <https://ru.linkedin.com/pulse/part-2-conflict-resolution-practical-strategies-ashley-mclemore-ma-dgqae?tl=ru>.

LEADERSHIP AND CONFLICT MANAGEMENT: STRATEGIES FOR SUCCESSFUL DISPUTE RESOLUTION

A.M. Dagaeva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Regardless of an organization's size or scope, conflicts are a part of the work process. Disagreements, disputes, and clashes of interest are inevitable because people have different viewpoints, values, and goals. However, how conflicts are resolved can either destroy a team and hinder goal achievement, or foster growth, innovation, and strengthened relationships. Leadership plays a key role in this process. Effective leadership requires not only the ability to inspire and direct, but also mastery of conflict management.

Keywords: *conflicts, leadership, strategy, leader, dispute.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

МЕХАНИЗМ УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

А.А. Дик

*Нижевартовский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия*

В статье рассмотрены актуальные на сегодняшний день методы и принципы удержания сотрудников в организации, представлен механизм процесса, а также раскрыто понятие удовлетворенности сотрудников их работой.

Ключевые слова: удержание сотрудников, принципы, методы, механизм удержания, текучесть кадров, система, удовлетворенность сотрудников.

Вопрос текучести кадров существовал всегда, одни организации отмечали большой процент текучки, другие почти не ощущали изменений в движении специалистов. Недостаток квалифицированных кадров связывают с рынком труда конкретного региона, а который в свою очередь зависит от динамики и структуры демографических процессов [1, 2, 6]. Однако в последние годы эта проблема коснулась большинства Российских компаний. В 2025 году HH.RU и сервис ментального здоровья Via MD опубликовали результаты совместного исследования, согласно которому, каждая вторая компания в России столкнулась с ростом текучести кадров за последний год. При этом 26% работодателей отметили увеличение уровня увольнений на 10-20%, а 24% – более чем на четверть [3]. В связи с этим, формируется потребность во внедрении эффективной системы по удержанию ценных специалистов, что, в свою очередь, требует глубокого анализа механизмов процесса.

В различных источниках можно найти огромное количество методов, шагов и принципов по удержанию сотрудников в организации, однако, чтобы принятые меры действительно работали, необходимо понимать, как строится этот процесс, из каких основных компонентов состоит, что влияет на текучесть и удержание кадров именно в вашей сфере деятельности.

Будет справедливо отметить, что удержание сотрудника начинается еще до его приема на работу и продолжается в течение всего карьерного пути. Процесс удержания не предполагает использование нескольких методов в момент, когда сотрудник уже на грани увольнения, грамотная система включает в себя:

– эффективную адаптацию новичка – процесс, в который включены работники и организация в равной степени. Целью данного процесса является приспособление нового сотрудника к условиям труда данной организации, включение сотрудника в работу.;

- регулярное обучение и оценивание действующих сотрудников;
- общедоступный план карьерного роста или система грейдов;

– внутренние коммуникации (выстраивание доверительных отношений между руководителями и подчиненными, создание комфортного микроклимата внутри коллектива, управление конфликтами);

– материальное и нематериальное стимулирование работников (повышение мотивации и вовлеченности работников в рабочий процесс) [4].

Описанные выше процессы должны работать в системе, которая предполагает включение всей команды, от руководителей до работников. Процессы должны подвергаться регулярной оценке и оптимизации, основанной на обратной связи, которая, в свою очередь, будет способствовать большей вовлеченности сотрудников, а также даст чувство причастности.

Главный принцип, на котором должна строиться любая система удержания – это удовлетворенность сотрудников. В условиях кадрового голода, специалисты как работающие в организации, так и те, что ищут работу могут выбирать наиболее выгодные условия из множества вариантов. Компании создают все более привлекательные предложения для привлечения специалистов, предлагают зарплату выше рынка, разрабатывают более расширенные льготные программы и т.д. Сотрудник, который не доволен своей нынешней работой, будет искать другие варианты, где ему смогут предложить что-то лучше. Поэтому, главный приоритет компании – сохранить ценных специалистов. Важно понимать, что повышение зарплаты не работает так эффективно, как работа с удовлетворенностью сотрудников.

Под удовлетворенностью мы предполагаем показатель, который отображает насколько работник доволен условиями, которые ему предоставляет работодатель. На этот показатель влияют следующие факторы (рисунок 1).



Рисунок 1 – Факторы удовлетворенности сотрудников

Работники организации оценивают каждый из вышеперечисленных аспектов, так, заработная плата должна быть конкурентоспособной, а

также работник должен иметь право на получение каких-либо льгот. Компании, имеющие расширенные льготные программы пользуются большей лояльностью среди своих сотрудников. Условия труда предполагают комфортные рабочие места, наличие необходимого оборудования, безопасность на рабочем месте. Помимо этого, многие специалисты ценят возможность иметь гибкий график работы, что позволяет сотрудникам лучше балансировать между работой и личной жизнью. Практически каждый специалист, особенно молодого возраста, ищут пути продвижения по карьерной лестнице, поэтому работодатель должен предоставлять возможности для профессионального развития. Значительная часть специалистов покидает компанию именно по причине застоя, отсутствия роста, в последствии выгорания. В свою очередь, признание достижений, похвала за достигнутые результаты мотивируют сотрудников и повышают их удовлетворённость. Помимо работы, социум является важной частью жизни для человека, поэтому создание корпоративной культуры, выстраивание доверительных отношений с руководством, а также дружественной атмосферы среди коллектива – тоже очень значимая часть. У каждого сотрудника должен быть человек, у которого можно спросить совет, попросить о помощи и поделиться своими мыслями. Это может быть наставник, руководитель или просто коллега. Благоприятный климат внутри коллектива положительно сказывается на эмоциональном состоянии сотрудников и снижает уровень стресса, что в свою очередь повышает его эффективность.

Иногда руководители, не понимая причину текучести кадров, предпринимают действия, которые не приносят никакого результата. Например, повышают заработную плату, когда большинство специалистов уходят из-за негативных отношений внутри коллектива. Чтобы не совершать таких ошибок и грамотно использовать инструменты по удержанию сотрудников, необходимо анализировать уровень их удовлетворенности регулярно. Методы сбора такой информации достаточно просты и не требуют больших вложений, рассмотрим некоторые из них:

- регулярные опросы – могут быть анонимными и содержать общие вопросы, касающиеся различных аспектов рабочей деятельности;
- индивидуальные интервью с целью получить более детальную информацию об удовлетворённости сотрудников;
- фокус-группы – обсуждения с небольшой группой сотрудников, позволяет выявить общие проблемы и выработать предложения по их решению;
- анализ HR-метрик: уровня текучести кадров, количества больничных листов, участия сотрудников в корпоративных мероприятиях.

Исходя из проведенного анализа механизма процесса удержания сотрудников в организации, выделим наиболее актуальные и эффективные инструменты, которые можно включить в систему: внутренние мероприя-

тия и активности, повышение в должности и профессиональный рост, дополнительные льготы (например, использование корпоративных скидок, предоставление абонементов в спортзал для офисных работников и др.), гибкий или гибридный график, обратная связь и вовлеченность, признание и похвала, социальная поддержка, корпоративные ценности, улучшение условий труда, социальные проекты.

Таким образом, изучение удовлетворенности – это простой инструмент, который поможет правильно распределить ресурсы в планировании системы, понять боли сотрудников, а также увеличит их вовлеченность. Они, в свою очередь, покажут тот уровень производительности, который так необходим в современных реалиях кадрового голода [5]. Удержание сотрудников – это про постоянный мониторинг их состояния и внедрение улучшений условий труда.

Список использованных источников

1. Данилова С.В. Прогнозирование и моделирование демографических процессов: теоретический аспект // Фундаментальные исследования. – 2022. – № 3. – С. 42-46. – EDN PPJZAL.

2. Инновационный и человеческий капитал, энергоресурсный потенциал России как источники реализации конкурентных преимуществ национального хозяйства / О.Ю. Абашева, О.А. Астафурова, Л.Г. Бабенко [и др.]. – Самара: ООО НИЦ «Поволжская научная корпорация», 2024. – 296 с. – EDN CCOXBL.

3. Как победить текучку кадров в ритейле / РБК Компании. URL: <https://companies.rbc.ru/news/cv6aZbtrNK/kak-pobedit-tekuchku-kadrov-v-ritejle/> (дата обращения: 17.02.2026).

4. Лыгина Д.А. Реинжиниринг HR-процессов: привлечение и удержание талантов // Индустриальная экономика. – 2025. – №2. – EDN DCZOJY.

5. Файзрахманова И.И. Удовлетворенность персонала как основной инструмент удержания сотрудников в условиях кадрового голода // Достижения науки и образования. – 2024. – №2 (93). – С. 19-21. – EDN KZPCJS.

6. Шульгин О. В. Прогнозирование и моделирование демографических процессов: теоретический аспект // Фундаментальные исследования. – 2022. – № 3. – С. 42-46. – EDN LHQOBX.

MECHANISM FOR KEEPING EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION

A.A. Dik

*Nizhnevartovsk State University,
Nizhnevartovsk, Russia*

The article discusses current methods and principles of employee retention in an organization, presents the process mechanism, and explains the concept of employee satisfaction with their work.

Keywords: *employee retention, principles, methods, retention mechanism, staff turnover, system, employee satisfaction.*

ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ В ПРАКТИКАХ УСТОЙЧИВОГО МАРКЕТИНГА

У.С. Егорова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях глобального перехода к экономике замкнутого цикла и усиления внимания к вопросам ESG, устойчивый маркетинг стал не просто трендом, а необходимостью для бизнеса. Сегодня покупатели и инвесторы требуют соответствовать новым тенденциям, желая видеть от предпринимателей юридически подтвержденные факты. Однако стремление компаний продемонстрировать свою экологическую и социальную ответственность порождает ряд правовых рисков.

Ключевые слова: устойчивый маркетинг, недобросовестная реклама, ESG, маркировка, гринвошинг, маркетинговая стратегия.

Устойчивый маркетинг – стратегия, которая принимает во внимания проблемы экологии и общества и старается минимизировать негативное влияние на окружающую среду. Его также можно определить как способность удовлетворять потребности каждого человека сегодня, не ставя под угрозу безопасность и возможности будущих поколений.

В деловом мире компании быстро перенимают принципы устойчивого развития и в результате начинают оценивать свою деятельность в соответствии с принципом «3Р». Этот показатель эффективности включает в себя три аспекта: люди (people), прибыль (profit) и планета (planet). Таким образом, чтобы выжить, бизнес должен быть прибыльным, но для устойчивого развития ему необходимо в равной степени учитывать два других приоритета: все заинтересованные стороны внутри компании и за ее пределами и окружающую среду.

Ориентация на устойчивое развитие может принести компаниям огромную пользу как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Преимущества использования устойчивого маркетинга для компании: привлечение клиентов с растущего рынка потребителей, заботящихся об будущем планеты; привлечение сотрудников, которые хотят изменить мир к лучшему; формирование корпоративной культуры, основанной на вовлеченности сотрудников; получение большего количества заказов в качестве поставщика, поскольку крупные компании и государственные учреждения начинают искать поставщиков, которые ответственно относятся к социальным и экологическим вопросам; создание прочной репутации бренда.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Инструменты устойчивого маркетинга: циклическая экономика (маркетинг услуг по ремонту, обмену «trade-in» или вторичной продаже товаров бренда), радикальная прозрачность (использование блокчейна или QR-кодов, чтобы показать покупателю весь путь товара), демаркетинг (снижение спроса путем его рационализации или перевода в отложенный спрос), этическое ценообразование.

При рассмотрении концепции устойчивого маркетинга как адаптации общей классической концепции маркетинга к задачам устойчивого развития бизнеса и общества в целом следует понимать, что вопросы защиты экологии и биосферы должны стать для многих компаний приоритетными, однако эти задачи вступают в противоречие с основной целью любого предприятия – делать свой бизнес успешно ради получения прибыли [3]. Связи с этим организации для популяризации своего товара среди покупателей могут использовать «гринвошинг».

Гринвошинг (greenwashing) – форма экологического маркетинга, в которой используются способы и методы, позволяющие вводить потребителей в заблуждение относительно степени экологичности продукции, работы или услуги организации [1]. С юридической точки зрения это квалифицируется как недобросовестная реклама или обман потребителей, так как она не соответствует требованиям законодательства (**статья 5 Федерального закона от 13.03.2006 №38-ФЗ «О рекламе»**). Признаки гринвошинга: использование неопределенных терминов, например, «100% натуральный»; отсутствие доказательств у заявлений компании о их вкладах в экологию; выдача вредных веществ как экологичные и т.д.

Страны стараются регулировать действия организаций в рамках устойчивого маркетинга, делая упор на защиту планеты. Можно выделить Европейский Союз, который обращает внимание на проблемы, связанные с экологией, и подписывает законы, связанные с этим. Например, Директива о корпоративной отчетности в области устойчивого развития требует от крупных компаний регулярно публиковать отчеты о последствиях своей деятельности по отношению к окружающей и общественной средам. В документе «Руководящие принципы по нефинансовой отчетности: дополнение по предоставлению информации, связанной с климатом», Европейская комиссия отмечает, что компания обязана раскрывать информацию по экологическим, социальным темам и вопросам управления персоналом, соблюдению прав человека, взяточничеству и коррупции в той мере, в какой такие сведения необходимы для понимания положения компании, её развития и результатов деятельности [2]. В США Федеральная торговая комиссия издает «Зеленые руководства», в которых четко прописано, как маркировать товар. Рассматривается также и перевозка продукта, например, в июне 2021 г. в Германии был принят Закон о цепочках поставок (Das Lieferkettengesetz), направленный на защиту прав человека и факторов окружающей среды в компаниях, входящих в цепочки поставок немецких компаний [4].

Для привлечения внимания компании часто обращаются к эко-знакам, но потребитель должен быть осторожен, так как есть официальные знаки и символы, не имеющие юридической обоснованности. В Европе с 1992 года введена маркировка «EU Ecolabel», которая подтверждает экологичность продукции. Получить этот знак нелегко, должен подходить под стандарты не только товар, но и весь цикл его существования: от добычи сырья до утилизации. В Германии в 1978 году была введена маркировка «Голубой ангел» (Der Blaue Angel). Она охватывает большое разнообразие продукции, и для каждого вида прописаны критерии для получения сертификации. На официальном сайте представлена полная информация, и для дальнейшего получения эко-знака производитель может найти, например, стандарт мешков-пылесборников для пылесоса. В Азии также распространено движение по защите природе в рамках производства. Существуют такие маркировки, как Eco Mark в Японии, SGLS в Сингапуре, Korean Eco-Label в Южной Корее, Thai Green Label в Тайланде и т.д. Все вышеперечисленные знаки относятся к широкому ассортименту, но также есть стандарты, распространяющиеся на определенную отрасль, например, Energy star, который оценивает электроприборы на энергосбережение.

В России есть специализированный знак «ОРГАНИК», подтверждающий, что продукция является органической в соответствии с Федеральным законом № 280-ФЗ «Об органической продукции и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.08.2018. Также существует «Листок жизни»- единственная в РФ эко-маркировка I типа, признанная на международном уровне. Однако эти два знака отличаются: первый гарантирует определенный метод производства, а второй оценивает комплексное воздействие на окружающую среду на всех этапах жизненного цикла. Конечно, есть менее известные маркировки, но необходимо их проверять на достоверность.

Таким образом, на сегодняшний день устойчивый маркетинг- это неотъемлемая часть для продвижения своей продукции.

Список использованных источников

1. Агафонов, В.Б. ESG-принципы и гринвошинг: правовые проблемы дифференциации / В.Б. Агафонов // Актуальные проблемы российского права. –2024. – №9(116). –С. 132-141.
2. Вострикова, Е.О. Страны Европы на пути к устойчивому инвестированию: успехи и противоречия / Е.О. Вострикова, А.П. Мешкова // Научно-аналитический вестник Института Европы РАН. –2023. – №5(35). – С. 113-127.
3. Скоробогатых, И.И. Концепция устойчивого маркетинга / И.И. Скоробогатых, А.В. Лукина, Ж.Б. Мусатова // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. –2013. –№4(58) – С. 5-17.
4. Чуватова, М.М. Меры социальной поддержки населения в условиях пандемии: законодательный опыт ФРГ/ М.М Чуватова// Вестник Пензенского государственного университета. – 2022. – №3. – С. 99-103.

LEGAL ISSUES IN SUSTAINABLE MARKETING PRACTICES

U.S. Egorova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the context of the global transition to a closed-loop economy and increased attention to ESG issues, sustainable marketing has become not just a trend, but a necessity for businesses. Today, customers and investors are demanding to meet new trends, wanting to see legally confirmed facts from entrepreneurs. However, companies' desire to demonstrate their environmental and social responsibility creates a number of legal risks.

Keywords: sustainable marketing, unfair advertising, ESG, marking, greenwashing, marketing strategy.

УДК 339.138

МАРКЕТИНГ С НУЛЕВЫМ БЮДЖЕТОМ: СТРАТЕГИИ РОСТА БЕЗ ВЛОЖЕНИЙ

К.П. Ермилова²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В 2026 году российский бизнес продолжает работать в условиях высокой турбулентности: усложнилась логистика, изменились правила работы в digital-пространстве, а многие привычные западные инструменты маркетинга либо ушли, либо стали недоступны для малого и среднего бизнеса из-за санкций и блокировок. В такой ситуации предприниматели вынуждены искать креативные пути привлечения клиентов, сводя финансовые вложения к минимуму.

Мы подробно разберем, что такое «маркетинг без бюджета» на самом деле, рассмотрим стратегии бесплатного продвижения в российских реалиях: от партизанских методик и работы с лояльной аудиторией до использования отечественных нейросетей и бесплатных публикаций в российских СМИ.

Ключевые слова: маркетинг с нулевым бюджетом, партизанский маркетинг, бесплатное продвижение, малый бизнес, SMM.

Яркий пример, облетевший все российские паблики в 2025 году – история казанского кафе, где обычная сервировка блюда превратилась в вирусный контент. Запись непринужденного танца официантки, опубликованная случайными посетителями, набрала более 20 млн просмотров в отечественных соцсетях («ВКонтакте» и Yappy), что вызвало пятидесятикратный рост выручки заведения. Этот случай наглядно демонстрирует по-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

тенциал органического охвата при правильном считывании настроений аудитории и создании «вау-эффекта», за который людям хочется поделиться эмоцией с друзьями.

Однако, как отмечает Дмитрий Лукашов, эксперт Московской торгово-промышленной палаты, понятие «совсем безбюджетного маркетинга» – скорее метафора. Любая активность требует ресурсов: времени сотрудников, их компетенций или использования условно-бесплатных инструментов [4, с. 2]. Но системный подход к низкобюджетному маркетингу позволяет добиться результатов еще до того, как бизнес начнет вкладывать деньги в рекламу.

Основы современного низкобюджетного продвижения были заложены еще в 1984 году Джеем Конрадом Левинсоном, предложившим концепцию «партизанского маркетинга». В сегодняшних российских условиях эта стратегия приобретает особую актуальность: когда финансовые ресурсы ограничены, на первый план выходят нестандартные решения, креативный подход и умение находить бесплатные каналы коммуникации с потребителем. [2, с. 1; 5, с. 1].

Опыт последних лет показывает, что эффективное продвижение без бюджета строится на нескольких ключевых основаниях.

Прежде всего, это смещение фокуса с массового привлечения любой ценой на удержание существующей аудитории. Ресурсы направляются не на безличный охват, а на углубление отношений с уже лояльными клиентами [1, с. 3]. Один постоянный клиент, который приводит друга, ценнее десяти случайных посетителей, которые больше не вернутся.

Не менее важно умение концентрироваться: вместо распыления по всем соцсетям разумнее выбрать одну-две платформы, где сконцентрирована целевая аудитория. Для B2B это может быть профессиональный Telegram-канал, для B2C – визуальный Rutube или VK Клипы.

И наконец, именно качественный контент становится тем нематериальным активом, который работает на бизнес долгие годы (в виде статей, видео-обзоров, полезных гайдов), в то время как платная реклама перестает приносить трафик сразу после прекращения финансирования.

Российские соцсети – главная бесплатная площадка для продвижения сегодня. Эксперты Sostav.ru выделяют форматы, которые находят наибольший отклик у отечественной аудитории: полезный контент (инструкции, лайфхаки), пользовательский контент (репосты отзывов и фото с продуктом), а также «закулисье» в VK Клипах [2, с. 3].

Однако важно не только понимать форматы, но и правильно выбирать платформу. Представленное ниже сопоставление платформ позволяет сделать важный практический вывод: для бизнеса, ориентированного на молодежную аудиторию крупных городов, приоритетным каналом становится Yarru, тогда как компании с возрастной аудиторией в регионах получат большую отдачу от присутствия в «Одноклассниках». Интересно, что Telegram, вопреки распространенному мнению, эффективен не столько для массового привлечения, сколько для формирования экспертного статуса и

работы с узкопрофильной аудиторией, где каждый подписчик имеет высокую ценность.

Умение работать с трендами и мемами в российском сегменте интернета позволяет увеличивать органические охваты в десятки раз. Показательный пример – неофициальный фан-аккаунт одного из казанских заведений, созданный энтузиастами. При нулевом бюджете на продвижение он привлек преданную аудиторию и в итоге дал старт полноценному рекламному агентству, выросшему из этого сообщества.

Нестандартный подход к физическим носителям в российских городах работает безотказно, создавая тот самый вирусный эффект. Наталья Азаренко в статье для Unisender приводит яркие примеры: визитка, выполненная в форме товара (например, кусочек пиццы для доставки еды), или промоутеры в необычных образах, которые привлекают внимание прохожих лучше любого билборда [5, с. 2].

В условиях отсутствия рекламного бюджета именно «сарафанное радио» в цифровом формате становится главным драйвером продаж. Согласно многочисленным исследованиям потребительского поведения, около 80% покупателей доверяют онлайн-отзывам так же, как личным рекомендациям знакомых. При этом работа с отзывами абсолютно бесплатна, но требует системности. Стратегия проста: мотивируйте довольных клиентов оставлять отзывы на «Яндекс Картах», в профильных сообществах или на сайте-визитке. Отвечайте на каждый отзыв – благодарите за позитивные и конструктивно работайте с негативными, показывая, что вам небезразлично мнение аудитории. Публикация развернутого ответа на негативный отзыв с предложением решения проблемы часто производит на потенциальных клиентов более сильное впечатление, чем десяток восторженных, но безответных комментариев. Более того, кейсы грамотного урегулирования конфликтов сами по себе становятся контентом, который можно публиковать в соцсетях как демонстрацию клиентоориентированности.

Мощный бесплатный инструмент, который часто недооценивают – коллаборации с компаниями из смежных ниш. Самый простой и рабочий формат – бартерный обмен публикациями в VK и Telegram. Вы договариваетесь с компанией, чья аудитория похожа на вашу (например, фитнес-клуб и магазин здорового питания), и рассказываете друг о друге.

Более сложный, но и более эффективный уровень – совместные проекты. Показателен кейс маркетплейса Flowwow: в 2024 году платформа объединила 190 малых предпринимателей для благотворительной акции. Совместный инфоповод привлек внимание федеральных СМИ и блогеров, не требуя от каждого участника рекламных вложений по отдельности.

Email-рассылки остаются каналом прямого контакта, который не зависит от капризов алгоритмов соцсетей. На практике использование бесплатного тарифа Unisender (до 100 контактов) целесообразно на этапе формирования клиентской базы: 100 контактов – это примерно 30-40 активных клиентов и 60-70 потенциальных, проявивших интерес на выставке

или вебинаре. Такого объема достаточно для тестирования гипотез и отработки сценариев коммуникации [3, с. 1].

Что касается работы со СМИ через сервисы типа Pressfeed, ключевой фактор успеха здесь – скорость реакции. Журналисты редко ждут ответа дольше 3-4 часов, поэтому мониторинг запросов должен быть ежедневным, а лучше – с уведомлениями на смартфон. [6, с. 1]. Попадание в федеральные СМИ (РБК, «Ведомости», «Коммерсантъ») возможно бесплатно именно через сервисы журналистских запросов. Журналисты оставляют запросы на комментарии – эксперту нужно оперативно ответить, проявив компетентность [7, с. 2]. Другой путь – гостевые посты на профильных площадках Habr, Cossa или VC.ru [1, с. 5; 4, с. 3].

2025–2026 годы добавили в арсенал российского маркетолога целый спектр бесплатных нейросетей: YandexGPT для генерации текстов и идей, Kandinsky от «Сбера» и Шедеврум от Яндекса для создания изображений, а также нейросети для генерации видео (например, для VK Клипов). В Unisender нейросети уже встроены в интерфейс рассылок: они помогают дописать письмо, если вы застряли на полуслове, или подобрать привлекательную тему [3, с. 2].

Ситуативный маркетинг – комментирование постов конкурентов, участие в дискуссиях на профессиональных форумах, развернутые ответы на «Яндекс.Кью» – позволяет проявить экспертность и привлекать первых клиентов без каких-либо финансовых затрат [2, с. 3].

Даже при нулевом бюджете наличие простого сайта-визитки или качественно заполненного профиля на «Яндекс Картах» – обязательно. Бесплатное размещение компании на картах с фотографиями, актуальными контактами и прайс-листом часто приносит больше клиентов, чем таргетинг, потому что пользователь уже ищет товар и готов к покупке. Регулярный сбор и ответы на отзывы также являются бесплатным способом повысить доверие и улучшить позиции в выдаче.

Чтобы хаос идей не привел к потере времени, нужна система. Специфика планирования при нулевом бюджете требует особого подхода. В отличие от традиционного маркетинга, где цель часто формулируется в терминах охвата (количество показов), здесь уместнее ставить задачи, связанные с вовлечением: например, не просто «увеличить трафик», а «привлечь 50 новых подписчиков в Telegram-канал, готовых участвовать в обсуждениях». SMART-методология работает, но с поправкой на реалии: цель должна быть достижима именно имеющимися ресурсами – временем и компетенциями команды, а не деньгами.

Распространенная ошибка на старте – погружение в хаотичную активность без попытки измерить результат. При нулевом бюджете не нужны дорогие сквозные системы аналитики. Достаточно простых, но регулярных действий: отслеживайте уникальные промокоды, которые вы озвучиваете только в конкретном канале (например, «скидка 10% для читателей Telegram»), используйте UTM-метки в бесплатных конструкторах ссылок и задавайте каждому новому клиенту вопрос «Откуда вы о нас узнали?».

Фиксируя эти данные в обычной таблице Excel или Google Sheets всего 10 минут в день, уже через месяц вы получите объективную картину: какие именно бесплатные действия (статья на VC.ru, комментарий на форуме или пост в VK) реально приносят заявки, а на что не стоит тратить время.

Таким образом, главный ресурс в безбюджетном маркетинге – это время предпринимателя и его команды, которое конвертируется в создание полезного контента, выстраивание партнерских связей и формирование экспертной репутации. Важно понимать, что стратегии, описанные в статье, не являются «бесплатным обедом» – они требуют системного труда и дисциплины. Однако сформированная на этом этапе лояльная аудитория в дальнейшем станет основой для масштабирования бизнеса с использованием платных инструментов, поскольку доверие, заработанное «партизанскими» методами, невозможно купить за деньги. Бесплатный маркетинг – это не отсутствие затрат, а инвестиция чистого времени в будущий капитал бренда.

Список использованных источников

1. Азаренко Н. 13 инструментов партизанского маркетинга / Н. Азаренко // Unisender. – 2025. – URL: <https://www.unisender.com/ru/blog/instrumenty-partizanskogo-marketinga/>.
2. Как опубликовать статью в СМИ без денег и связей: инструкция для быстрого старта // Workspace. – 2025. – URL: <https://workspace.ru/blog/kak-opublikovat-statyu-v-smi-bez-deneg-i-svyazey-instrukciya-dlya-bystrogo-starta/>.
3. Маркетинг без бюджета: как продвигать товары, когда нет денег // Яндекс. – 2025. – URL: https://partner.market.yandex.ru/chtojournal/budget_marketing/.
4. SMM без бюджета: как продвигать бизнес бесплатно? // Sostav.ru. – 2025. – URL: <https://www.sostav.ru/blogs/277377/59389>.
5. Советы для продвижения малого бизнеса: как расти без больших бюджетов на рекламу // Sostav.ru. – 2025. – URL: <https://www.sostav.ru/blogs/281026/69808>.
6. Храмцова Н. Как сделать бесплатную email-рассылку / Н. Храмцова // Unisender. – 2025. – URL: <https://www.unisender.com/ru/blog/besplatnaya-rassyilka-pisem/>.
7. Чудеса маркетинга: как привлечь клиентов без затрат на рекламу // Московская торгово-промышленная палата. – 2025. – URL: <https://mostpp.ru/news/biznes-obrazovanie/chudesamarketinga-kak-privlech-klientov-bez-zatrat-na-reklamu/>.

ZERO-BUDGET MARKETING: GROWTH STRATEGIES WITHOUT INVESTMENT

К.Р. Ermilova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In 2026, Russian businesses continue to operate in a highly turbulent environment, with logistical challenges, changes in digital regulations, and the loss or inaccessibil-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ity of many traditional Western marketing tools for small and medium-sized businesses due to sanctions and restrictions. In this context, entrepreneurs are forced to find creative ways to attract customers while minimizing financial investments.

We will analyze in detail what «marketing without a budget» really is, and we will consider strategies for free promotion in Russian realities: from guerrilla methods and working with loyal audiences to using domestic neural networks and free publications in Russian media.

Keywords: *marketing with zero budget, guerrilla marketing, free promotion, small business, SMM.*

УДК 336.76

УЧЕТ И ОЦЕНКА ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ В ОТЧЕТНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ: РИСКИ И ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ

А.А. Ефимова, О.В. Дюдина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В современном мире вопросы отражения цифровых финансовых активов в бухгалтерской отчетности предприятий являются крайне актуальными. В работе разбираются существующие подходы по классификации и оценке ЦФА, основные риски, связанные с волатильностью их стоимости и несовершенством нормативного регулирования. Рассматривается влияние операций с ЦФА на показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости организаций. Обосновываются рекомендации по совершенствованию учетной политики и методики раскрытия информации о ЦФА для повышения прозрачности и достоверности отчетности в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: *цифровые финансовые активы, бухгалтерский учет, финансовая отчетность, оценка активов, финансовые риски, финансовая устойчивость, блокчейн.*

Цифровая трансформация экономики и принятие Федерального закона № 259-ФЗ легализовали оборот цифровых финансовых активов (ЦФА) в России, открыв перед предприятиями новые возможности для привлечения капитала и инвестиций. Однако стремительное внедрение этих инструментов опережает развитие методологической базы бухгалтерского учета. Из-за отсутствия устоявшихся подходов к классификации и оценке ЦФА, их высокая волатильность и неопределенность правового регулирования создают риски для достоверности финансовой отчетности.

В таких условиях операции с ЦФА могут напрямую влиять на ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость организаций. Некорректное отражение таких активов в отчетности исказит реальное положение дел и введет в заблуждение инвесторов и кредиторов. Поэтому

требуется систематизировать подходы к учету ЦФА, идентификацию рисков и определение их влияния на ключевые показатели деятельности предприятий, чтобы выработать рекомендации для достоверности учетной политики.

Ключевой методологической проблемой учета ЦФА является отсутствие их однозначной трактовки в системе бухгалтерских стандартов. Согласно законодательству, ЦФА представляют собой цифровые права, включающие денежные требования и права участия в капитале. Экономическая сущность таких активов варьируется: одни приближаются к долевым инструментам, другие – к долговым, третьи – к денежным суррогатам. Из-за отсутствия специализированных стандартов многие предприятия руководствуются общими нормами ПБУ 19/02 по аналогии, что вносит неоднозначность и снижает сопоставимость отчетности. В подобных случаях закрепление выбранного подхода в учетной политике становится необходимым инструментом для минимизации рисков.

Также представляет сложность вопрос оценки ЦФА на отчетную дату. В отличие от классических активов, многие цифровые инструменты либо торгуются на низколиквидных площадках, либо не имеют публичных котировок. Применение модели учета по справедливой стоимости, предписываемая международными стандартами, часто сталкивается с невозможностью получения надежных рыночных данных. Оценка по фактической себестоимости, характерная для РСБУ, фиксирует на момент его приобретения, которая в условиях высокой волатильности, быстро теряет свою актуальность. ЦФА стартапа, приобретенный по номиналу, через год может иметь более высокую рыночную стоимость, но отчетность по себестоимости не отразит это изменение, что уменьшит реальную ценность компании. В случае стремительного обесценивания актива необходимо создание резервов, уменьшающие финансовый результат и капитал.

Операции с цифровыми активами создают специфические риски, отражающиеся на показателях финансовой устойчивости. Ценовой риск заключается в способности сокращения оборотного капитала при резком падении стоимости ЦФА, ухудшая показатели ликвидности и обеспеченности собственными средствами. Риск ликвидности проявляется в невозможности быстрой конвертации ЦФА в денежные средства без потери в стоимости, что может парализовать платежеспособность компании. Регуляторный и налоговый риски связаны с неоднозначностью трактовки операций фискальными органами, что может привести к дополнительным налоговым обязательствам, пенями и судебными издержками. Совокупность этих факторов требует от финансового менеджмента грамотного управления портфелем ЦФА. Для этого необходим мониторинг рыночной конъюнктуры, диверсификацию вложений и ограничение доли цифровых активов в структуре баланса.

Влияние ЦФА на финансовую устойчивость предприятия носит двойственный характер. Они могут стать инструментом диверсификации, приносить дополнительный доход и увеличивать стоимость чистых активов,

что изменит соотношение заемных и собственных средств и может повысить инвестиционную привлекательность. Высокая доля спекулятивных цифровых активов среди оборотных средств отражает политику управления финансами, создающую риски утраты платежеспособности при ухудшении рыночных условий. Для более точной оценки кредитоспособности заемщика банки и инвесторы все чаще запрашивают расшифровку цифровых активов и применяют к ним повышенные коэффициенты дисконтирования. Поэтому прозрачность отчетности по ЦФА становится важным фактором взаимодействия с контрагентами.

Минимизация рисков достигается путем формирования целостной системы управления цифровыми активами. Ключевым элементом системы выступает детализированная учетная политика. Она устанавливает единые правила для признания, классификации и оценки ЦФА. Также неотъемлемой частью является регулярный внутренний контроль, включающий проверку на обесценивание активов и анализ ликвидности. Качество раскрытия информации является необходимым условием для достоверности отчетности. Пользователи должны понимать не только балансовую стоимость ЦФА, но и методологию ее расчета, а также характер рыночных рисков. Такой подход делает отчетность эффективным инструментом коммуникации с заинтересованными сторонами.

Внедрение цифровых финансовых активов в бизнес-процессы компании выдвигает новые требования к системе бухгалтерского учета. Отсутствие стандартов, неоднозначность классификации и высокая волатильность ЦФА способны привести к искажению данных о финансовом положении организаций. Влияние ЦФА на финансовую устойчивость имеет двойственный характер. Выступая инструментом для привлечения капитала, они также создают риски, способные ухудшить платежеспособность. Снижение таких рисков требует активной позиции предприятий, например, разработки учетной политики, внутреннего контроля и прозрачного раскрытия информации. На сегодняшний день требуется обеспечить унификацию подходов к оценке ЦФА, а также согласование требований российских стандартов с международными, что может повысить прозрачность данных в отчетности и облегчит взаимодействие с зарубежными партнерами.

Список использованных источников

1. Фетисов, Н.И. Криптовалюты, цифровые финансовые активы и цифровой рубль: финансовые инструменты в условиях развития цифрового общества / Н.И. Фетисов // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2024. – № 1-2. – С. 209-213. – EDN MBMJYW.
2. Афанасьев, Д.Г. Цифровая трансформация финансовой системы Российской Федерации и развитие рынка цифровых финансовых активов / Д.Г. Афанасьев // Инновационное развитие экономики. – 2022. – № 6 (72). – С. 143-149. – DOI 10.51832/2223798420226143. – EDN PUDXSB.
3. Нюхня, И.В. Бухгалтерский учет в контексте цифровизации экономики / И.В. Нюхня // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 10. – С. 127-130. – EDN XKLXIC.

4. Черкашин, Д.О. Риски обращения цифровых финансовых активов и цифровых валют в системе экономической безопасности государства / Д.О. Черкашин // Индустрия 5.0, цифровая экономика и интеллектуальные экосистемы (ЭКОПРОМ-2021): сборник трудов IV Всероссийской (Национальной) научно-практической конференции и XIX сетевой конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 18–20 ноября 2021 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. – С. 597–600. – DOI 10.18720/IEP/2021.3/173. – EDN HIWQBO.

5. Шавелев, А.В. Цифровые финансовые активы, цифровая валюта и цифровые деньги / А.В. Шавелев // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 33. – С. 826–831. – EDN DGRWQN.

ACCOUNTING AND EVALUATION OF DIGITAL FINANCIAL ASSETS IN CORPORATE REPORTING: RISKS AND IMPACT ON FINANCIAL STABILITY

A.A. Efimova, O.V. Dyudina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the modern world, the issues of reflecting digital financial assets in the accounting statements of enterprises are extremely relevant. The paper examines the existing approaches to classify and evaluate CFAs, the main risks associated with the volatility of their value and the imperfection of regulatory regulation. The impact of operations with CFA on the indicators of liquidity, solvency and financial stability of organizations is considered. The recommendations on improving the accounting policy and methods of disclosing information about the CFA are substantiated in order to increase transparency and reliability of reporting in the digital economy.

Keywords: digital financial assets, accounting, financial reporting, asset valuation, financial risks, financial stability, blockchain.

УДК 338.512

СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СМЕТНЫХ ЗАТРАТ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

А.А. Ефимова, А.А. Арутюнян, О.В. Минулина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Применение сценарного подхода к планированию сметных затрат предприятия в условиях финансовой неопределенности позволяет преодолеть ограничения традиционного бюджетирования. Интеграция многовариантных прогнозов в систему управления затратами обеспечивает гибкость и адаптивность. Использование экспертных оценок и вероятностного анализа повышает точность прогнозов и снижает риски превышения сметной стоимости.

Ключевые слова: сценарное планирование, сметные затраты, финансовая неопределенность, бюджетирование, управление рисками, адаптивное планирование, инвестиционные проекты.

Современная экономическая среда характеризуется высокой степенью неопределенности, что особенно остро проявляется в условиях геополитической напряженности и сохраняющегося санкционного давления. Для промышленных предприятий это выражается в волатильности цен на ресурсы, колебаниях курсов валют и нарушении логистических цепочек. Традиционные методы планирования, опирающиеся на жесткие детерминированные сметы, демонстрируют низкую адаптивность и высокие риски отклонения фактических затрат от запланированных показателей.

В связи с этим особую актуальность приобретает внедрение сценарного планирования сметных затрат, обеспечивающего переход от статичного бюджетирования к многовариантной модели управления. Данный подход позволяет оценить диапазон возможных финансовых последствий и сформировать систему превентивных мер реагирования на изменения внешней и внутренней среды, что является необходимым условием обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

Традиционное бюджетирование, как правило, опирается на единственный вариант развития событий, что в условиях высокой неопределенности приводит к значительным отклонениям фактических затрат от запланированных. Сметные затраты, являющиеся основой для оценки эффективности инвестиционных проектов и текущей деятельности, требуют более глубокого анализа чувствительности к внешним и внутренним факторам. В связи с этим возникает объективная потребность в переходе от статичного планирования к многовариантному, учитывающему возможные траектории изменения ключевых параметров.

Сценарное планирование позволяет сформировать несколько альтернативных вариантов сметных затрат, соответствующих различным условиям реализации деятельности предприятия. Обоснованным является выделение трех базовых сценариев: оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного (базового). Такая структура позволяет руководству не только оценить диапазон возможных финансовых последствий, но и разработать превентивные меры реагирования для каждого из сценариев.

Ключевым этапом в построении системы сценарного планирования является идентификация критических факторов неопределенности. Для промышленных предприятий такими факторами чаще всего выступают цены на основные материалы и энергоносители, уровень инфляции, изменение ключевой ставки, а также динамика спроса на готовую продукцию. Применение методов корреляционно-регрессионного анализа позволяет количественно оценить степень влияния каждого фактора на итоговую величину сметных затрат.

Особую значимость приобретает интеграция сценарного планирования с системами риск-менеджмента. Формируя пессимистический сценарий, предприятие моделирует стрессовую ситуацию, что позволяет заранее определить зоны критического роста затрат и сформировать резервные

фонды. При этом сметные показатели трансформируются в систему ориентиров, которые корректируются при наступлении того или иного сценария, что соответствует принципам адаптивного управления.

Методически сценарное планирование сметных затрат может быть реализовано через последовательность этапов: анализ внешней и внутренней среды, выявление ключевых неопределенностей; разработка вероятностных прогнозов изменения выделенных факторов; построение нескольких вариантов сметных расчетов с использованием инструментов имитационного моделирования; оценка разброса результатов и определение контрольных точек; формирование плана корректирующих действий для каждого сценария.

Практическая реализация сценарного подхода требует от предприятия высокого уровня аналитической культуры и соответствующего информационного обеспечения. Современные корпоративные информационные системы позволяют автоматизировать процесс многовариантных расчетов. Однако не менее важным является вовлечение профильных специалистов в процесс экспертной оценки вероятностей и границ колебаний затрат, что повышает достоверность прогнозов.

Преимущества сценарного планирования сметных затрат в условиях финансовой неопределенности заключаются в повышении обоснованности управленческих решений, росте финансовой устойчивости и создании основы для объективной оценки эффективности инвестиционных проектов. Вместе с тем необходимо отметить сложности внедрения: трудоемкость построения многовариантных моделей, необходимость наличия высококвалифицированных кадров в области финансового моделирования, а также психологическое сопротивление менеджеров, привыкших к работе с фиксированными планами. Преодоление этих барьеров требует последовательной организационной работы, включая обучение персонала и постепенную интеграцию элементов сценарного анализа в регламенты бюджетирования.

Таким образом, в условиях финансовой неопределенности, характеризующейся высокой волатильностью внешней среды и ограниченной предсказуемостью ключевых параметров, сценарное планирование сметных затрат выступает не просто как инструмент прогнозирования, а как неотъемлемый элемент системы адаптивного управления предприятием. Отказ от детерминированного подхода в пользу многовариантного позволяет повысить обоснованность управленческих решений, снизить риски превышения сметной стоимости, сформировать механизмы оперативного реагирования на изменение внешних условий и создать устойчивую основу для долгосрочного развития.

Несмотря на наличие организационных и методических сложностей внедрения, связанных с трудоемкостью построения многовариантных моделей и необходимостью привлечения высококвалифицированных специа-

листов, применение сценарного подхода обеспечивает предприятию конкурентные преимущества за счет повышения гибкости и адаптивности системы управления затратами. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку отраслевых методик сценарного анализа и совершенствование алгоритмов автоматического пересчета смет при изменении ключевых параметров внешней среды.

Список использованных источников

1. Никитинс, И. Инновационный взгляд на современные способы оценки степени неопределенности деловой среды и инструменты ее снижения / И. Никитинс // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 223-236. – DOI: 10.18334/vinec.12.1.114193. – EDN: CWSFHI.

2. Сагайдак, М.А. Сметное планирование производственных затрат / М.А. Сагайдак, Ю.В. Завгородняя // Проблемы развития социально-экономических систем: материалы IX Международной научной конференции молодых учёных и студентов. – Донецк: ФГБОУ ВО «ДонГУ», 2025. – С. 285-287. – EDN: PYEJF.

3. Нацубидзе, А.С. Роль финансового планирования в условиях неопределенности и разработка проекта финансового планирования / А.С. Нацубидзе, А.В. Гриднева // Сборник научных статей магистрантов ММА. – Москва: Московская международная академия, 2024. – С. 100-107. – EDN: KDRQHP.

4. Акмаммедова, Д. Бюджетирование деятельности предприятия / Д. Акмаммедова, Х. Маликгулыев // Символ науки: международный научный журнал. – 2025. – Т. 2, № 4-1. – С. 24-25. – EDN: UJBOPY.

5. Мешкова, Н.Л. Проблемы и перспективы перехода к гибким методам бюджетирования в строительстве / Н.Л. Мешкова, К.И. Костромии // Менеджмент современности: экономика, общество, наука и культура : материалы II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – Орёл: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2025. – С. 202-207. – EDN: IJDRH.

SCENARIO PLANNING OF ESTIMATED COSTS IN CONDITIONS OF FINANCIAL UNCERTAINTY

A.A. Efimova, A.A. Harutyunyan, O.V. Minulina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The use of a scenario approach to planning the estimated costs of an enterprise in conditions of financial uncertainty makes it possible to overcome the limitations of traditional budgeting. The integration of multivariate forecasts into the cost management system provides flexibility and adaptability. The use of expert assessments and probabilistic analysis increases the accuracy of forecasts and reduces the risks of exceeding the estimated cost.

Keywords: *scenario planning, estimated costs, financial uncertainty, budgeting, risk management, adaptive planning, investment projects.*

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «КАМАЗ» В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

П.О. Жарковская¹

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

Проводится комплексный маркетинговый анализ адаптации крупнейшего российского производителя грузовых автомобилей ПАО «КАМАЗ» к беспрецедентному санкционному давлению 2022-2026 годов. Рассматриваются изменения маркетинговой среды, вызванные разрывом кооперационных связей с западными партнёрами и уходом глобальных брендов с российского рынка. Особое внимание уделяется трансформации маркетингового комплекса: товарной политике (создание санкционно-устойчивых версий, развитие собственного двигателестроения, запуск семейства «Компас»), сбытовой политике (переориентация на Азию, кооперация с Нижегородскими грузовыми автомобилями), ценовым стратегиям и маркетинговым коммуникациям. Анализируются конкурентные позиции компании в условиях экспансии китайских брендов, факторы потребительского выбора, а также парадоксальная ситуация на рынке: рост доли на фоне ужесточения конкуренции. Делается вывод об успешной тактической маркетинговой адаптации предприятия и стратегических вызовах, связанных с изменением структуры спроса и макроэкономической конъюнктурой.

Ключевые слова: ПАО «КАМАЗ», маркетинговые стратегии, санкционное давление, товарная политика, сбытовая политика.

С 2022 года российская экономика функционирует в условиях санкционных ограничений, и рынок грузовых автомобилей претерпел структурную трансформацию [1]. Уход европейских и американских производителей, включая Daimler, Volvo и Scania, привёл к освобождению значительной доли рынка, однако одновременно разрушил устоявшиеся логистические и технологические цепочки [1]. ПАО «КАМАЗ», являясь флагманом отечественного автопрома, столкнулся не только с производственными вызовами, но с необходимостью полной перестройки маркетинговой стратегии в условиях новой рыночной реальности [1]. Актуальность данного исследования обусловлена потребностью в осмыслении того, как крупные промышленные предприятия адаптируют маркетинговые инструменты к шоковым изменениям внешней среды. Цель работы – проанализировать маркетинговые стратегии ПАО «КАМАЗ» в условиях санкционного давления, оценить эффективность трансформации комплекса маркетинга и выявить основные факторы конкурентоспособности компании на современном этапе.

Санкционные ограничения 2022-2026 годов коренным образом изменили маркетинговую среду на рынке грузовых автомобилей. Для ПАО

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

«КАМАЗ» ключевыми факторами макросреды стали политические изменения, включая запрет на поставки компонентов от бывших партнёров – Daimler, Cummins, Bosch и ZF, ограничения в международных расчётах и переориентация на государственный заказ [5]. Экономические факторы проявились в высокой ключевой ставке, инфляции издержек, снижении тарифов на грузоперевозки и перенасыщении рынка в 2023-2024 годах [7]. Социальные изменения выразились в трансформации структуры спроса со стороны перевозчиков, росте значимости совокупной стоимости владения и повышении требований к сервису и доступности запчастей [6]. Технологические вызовы потребовали форсированного импортозамещения и перехода на собственную компонентную базу [8]. В этих условиях компания столкнулась с необходимостью пересмотра всех элементов комплекса маркетинга: от товарной политики до систем продвижения и распределения.

В условиях трансформации ПАО «КАМАЗ» пересмотрел структуру предложения, сделав ставку на диверсификацию продуктовых линеек в зависимости от платежеспособности и требований различных групп потребителей. Основой товарной стратегии стала локализация производства, позволившая понизить зависимость от прерванных цепочек поставок [8]. В массовом сегменте адаптация техники поколения К3 под использование узлов и агрегатов российского производства позволила сохранить доступный ценовой сегмент. В премиальной нише усилия были сосредоточены на удержании модели КАМАЗ-54901: инженеринговые службы предприятия не только освоили выпуск каркаса кабины из отечественного металла, но и интегрировали силовую установку Р6 собственного производства, что обеспечило технологическую независимость продукта [8]. Заполнение рыночной ниши, образовавшейся после ухода зарубежных игроков из сегмента среднетоннажников, произошло за счёт вывода семейства «Компас» [3].

В коммуникационной политике упор был сделан на демонстрацию технологического суверенитета. Например, результаты сравнительных испытаний локализованных компонентов, превзошедшие показатели иностранных аналогов, транслировались целевой аудитории как доказательство возросшего качества и надежности [8]. Кооперация с «Нижегородскими грузовыми автомобилями» преследовала двоякую цель: технологическое замещение импортных комплектующих и усиление имиджа полностью отечественного продукта, что особенно значимо для работы с корпоративными и государственными заказчиками [1].

Ценовая политика компании строилась на противопоставлении совокупной стоимости владения (ТСО) и начальной цены покупки. В то время как китайские бренды активно наращивали долю рынка за счет низкого входного билета, КАМАЗ сделал ставку на развитую сервисную инфраструктуру и доступность запасных частей [3]. Снижение тарифов на грузоперевозки и рост стоимости обслуживания импортной техники, зафиксированные отраслевой аналитикой к началу 2026 года, сыграли на руку

отечественному производителю, сделав его предложение более привлекательным для коммерческих перевозчиков [6]. Продуктовые линейки были жестко сегментированы по цене: модель К3 конкурировала с базовыми версиями китайских грузовиков, «Компас» занял позиции ушедших японских и американских брендов, а флагман К5 позиционировался как прямая альтернатива европейской технике.

Сбытовая стратегия претерпела значительную географическую коррекцию с переориентацией экспортных потоков на азиатские рынки [3]. Внутри страны ключевым драйвером продаж стало взаимодействие с силовыми ведомствами и структурами. Поставки техники для нужд Минобороны и МЧС выполняли не только фискальную, но и имиджевую функцию [2]. Эксплуатация тягачей К5 в армейских подразделениях была инициирована как пилотный проект по убеждению консервативного заказчика [4]. Полученный положительный опыт эксплуатации в экстремальных условиях стал весомым аргументом для масштабирования закупок и мощным маркетинговым кейсом, подтверждающим заявленные характеристики надежности [4]. Таким образом, основой удержания лояльности стал комплексный подход, где доступность сервиса и послепродажное обслуживание играли не менее важную роль, чем характеристики самой техники.

Образ бренда КАМАЗ в новых условиях претерпел изменения. Если ранее компания позиционировалась как отечественный производитель, сотрудничающий с глобальными лидерами, то теперь акцент сместился на технологический суверенитет и надёжность в любых условиях [5]. Риторика первых лиц, в частности интервью Сергея Когогина, подчёркивала способность компании преодолевать трудности и работать в плановом режиме [5]. Активные выступления топ-менеджмента в деловых и отраслевых изданиях, таких как «Коммерсантъ», «За рулём» и «Вести», формировали повестку: КАМАЗ не просто выживает, а создаёт новые продукты и удерживает лидерство. Информационные поводы, включая запуск «Компаса», поставки в армию и соглашение с НГА, регулярно освещались, поддерживая интерес к бренду. Публикация данных о росте рыночной доли до 45% в 2025 году и опережении китайских конкурентов в феврале 2026 года, когда перевозчики приобрели 1063 грузовика марки против 316 у FAW, работала на создание эффекта победителя и укрепляла лояльность существующих клиентов [6, 3].

Ключевым вызовом для КАМАЗа в среднесрочной перспективе является экспансия китайских производителей. По итогам 2025 года доля китайской техники на российском рынке превысила 60%, однако к началу 2026 года наметилось охлаждение интереса перевозчиков [6]. На основе анализа рынка можно выделить конкурентные преимущества отечественного производителя: при средней или высокой цене приобретения КАМАЗ обеспечивает низкую стоимость запчастей, развитую сервисную сеть по всей России, высокую доступность обслуживания и, как следствие, низкую совокупную стоимость владения в сочетании с высокой исторической ло-

яльностью потребителей. Китайские бренды, напротив, при средней или низкой цене приобретения сталкиваются с высокой стоимостью запчастей, ограниченной сервисной сетью, низкой доступностью обслуживания из-за очередей и ожидания, и высокой совокупной стоимостью владения, при том что лояльность потребителей у них только формируется [6]. Как показала статистика продаж февраля 2026 года, произошла смена фаворита в модельном рейтинге: вместо седельного тягача Sitrak C7H лидером стал вездеход КАМАЗ-43118 [6]. Это свидетельствует о том, что в условиях активного освоения труднодоступных территорий потребители отдают предпочтение проверенной, ремонтпригодной технике, адаптированной к российским условиям.

Несмотря на тактические успехи, перед маркетинговой службой КАМАЗа стоят серьёзные стратегические вызовы. Во-первых, необходимо сохранение лояльности в условиях, когда китайские конкуренты будут развивать сервисную инфраструктуру. Во-вторых, существует ценовое давление – возможность демпинга со стороны китайских брендов, стремящихся вернуть долю рынка. В-третьих, происходит изменение структуры спроса: по прогнозам Сергея Когогина, в 2026 году рынок грузовиков останется на уровне 52-55 тысяч машин, что вдвое ниже докризисных показателей, и в таких условиях борьба за каждого клиента ужесточится [7]. В-четвёртых, существуют репутационные риски, связанные с возможными проблемами качества при форсированном импортозамещении.

Деятельность ПАО «КАМАЗ» в условиях санкционного давления представляет собой пример успешной маркетинговой адаптации крупного промышленного предприятия к шоковым изменениям внешней среды. Компании удалось перестроить товарную политику, создав санкционно-устойчивый модельный ряд и заполнив освободившиеся рыночные ниши семейством «Компас» [8, 3]. Удалось использовать преимущества в сервисе и доступности запчастей как основу ценовой стратегии, противопоставив её китайским конкурентам [6]. Удалось переориентировать сбытовую политику на государственный заказ, превратив его не только в источник дохода, но и в инструмент демонстрации надёжности [2, 4]. Удалось сохранить и укрепить лояльность потребителей, несмотря на финансовые трудности и макроэкономическую нестабильность [5, 7]. Главным маркетинговым достижением стало удержание доли рынка на уровне около 45% и лидерство в продажах в начале 2026 года [6, 3]. Однако стратегическим вызовом остаётся необходимость дальнейшего совершенствования маркетинговых стратегий в условиях растущей конкуренции с азиатскими производителями и ограниченной ёмкости рынка.

Список использованных источников

1. КАМАЗ и НГА договорились о взаимных поставках автокомпонентов для грузовиков // Ассоциация «Росспецмаш». – 2026. – 27 января. – URL: <https://www.rosspetsmash.ru> (дата обращения: 13.03.2026).

2. «КАМАЗ» получил заказ на спецтехнику и запустил конвейер // Вести.Ru. – 2026. – 5 марта. – URL: <https://www.vesti.ru> (дата обращения: 13.03.2026).
3. КамАЗ грязи не боится: грузовик преодолел санкционные ямы // Вести.Ru. – 2026. – 2 марта. – URL: <https://www.vesti.ru> (дата обращения: 13.03.2026).
4. K5 для армии: как инициатива «КАМАЗа» привела к крупному гособорон-заказу // Военно-промышленный курьер. – 2026. – 7 января. – URL: <https://vpk-news.ru> (дата обращения: 13.03.2026).
5. Когогин, С. «КАМАЗ» готов работать в плановом режиме несмотря на санкции / С. Когогин // За рулем. – 2026. – 21 января. – URL: <https://www.zr.ru> (дата обращения: 13.03.2026).
6. Российские перевозчики потеряли интерес к китайским грузовикам // Автостат. – 2026. – 4 марта. – URL: <https://www.autostat.ru> (дата обращения: 13.03.2026).
7. Сергей Когогин рассказал, почему рухнул спрос на грузовики и каким он будет в 2026 году // Коммерсантъ. – 2025. – 23 декабря. – URL: <https://www.kommersant.ru> (дата обращения: 13.03.2026).
8. Топ-менеджер «КАМАЗа» выступил на коллегии Минпромторга РФ // Официальный сайт ПАО «КАМАЗ». – 2026. – 28 февраля. – URL: <https://kamaz.ru> (дата обращения: 13.03.2026).

THE ACTIVITY OF THE KAMAZ PJSC ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF SANCTIONS PRESSURE

P.O. Zharkovskaya¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Provides a comprehensive marketing analysis of the adaptation of Russia's largest truck manufacturer, KAMAZ PJSC, to the unprecedented sanctions pressure of 2022-2026. The changes in the marketing environment caused by the breakdown of cooperation ties with Western partners and the withdrawal of global brands from the Russian market are examined. Special attention is paid to the transformation of the marketing mix: product policy (creation of sanctions-resistant versions, development of in-house engine manufacturing, launch of the Kompass family), distribution policy (reorientation to Asia, cooperation with Nizhny Novgorod Truck Vehicles), pricing strategies and marketing communications. The company's competitive position amidst the expansion of Chinese brands, factors of consumer choice, and the paradoxical market situation – increasing market share against the backdrop of intensified competition – are analyzed. The conclusion is drawn about the successful tactical marketing adaptation of the enterprise and the strategic challenges associated with changes in the demand structure and the macroeconomic situation.

Keywords: KAMAZ PJSC, marketing strategies, sanctions pressure, product policy, distribution policy.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov/

ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ

К.С. Жихорева

*Сибирский государственный индустриальный университет,
г. Новокузнецк, Россия*

Целью данной статьи является анализ инструментов повышения качества продукции на основе элементов бережливого производства, поэтому в работе рассматриваются основные принципы и инструменты бережливого производства, а также их влияние.

Ключевые слова: бережливое производство, качество, продукция, управление, производственные процессы, оптимизация.

Качество продукции является одним из ключевых факторов, определяющих уровень конкурентоспособности предприятия и его устойчивость на рынке. При этом качество рассматривается не только как соответствие продукции установленным функциональным характеристикам, но и как совокупность свойств, формирующих воспринимаемую ценность продукта для потребителя.

И одним из наиболее результативных подходов к данной задаче является концепция бережливого производства, которая направлена на устранение всех видов потерь в производственных процессах и создание максимальной ценности для потребителя.

Бережливое производство получило широкое распространение благодаря опыту японской компании «Toyota», в рамках которой была разработана производственная система, ставшая основой современной философии управления эффективным производством.

Прежде всего, применение бережливых технологий способствует стандартизации производственных процессов. Стандартизация обеспечивает единообразие выполнения операций и снижает вероятность возникновения отклонений в качестве продукции.

Кроме того, использование инструментов бережливого производства позволяет:

- сократить количество дефектов;
- повысить стабильность технологических процессов;
- снизить уровень производственных потерь;
- улучшить контроль качества на всех этапах производства.

Особое значение имеет вовлечение персонала в процесс постоянного совершенствования производства. Активное участие работников способствует более эффективному выявлению проблем и разработке решений по их устранению.

Таким образом, внедрение элементов бережливого производства формирует эффективную систему управления качеством, основанную на профилактике дефектов и постоянном совершенствовании процессов.

С точки зрения данной концепции, деятельность любого предприятия можно разделить на два основных типа процессов. К первому типу относятся операции, которые непосредственно создают ценность для потребителя и именно они формируют конечный продукт, обеспечивая его полезными свойствами. Ко второму типу относятся операции, не добавляющие ценности, и которые требуют затрат ресурсов, однако не увеличивают полезность продукции для потребителя.

В рамках бережливого производства подобные операции рассматриваются как потери и подлежат сокращению или устранению.

Центральное место в системе занимают инструменты бережливого производства, направленные на совершенствование производственных процессов. Эти инструменты представляют собой совокупность методов управления, позволяющих выявлять и устранять потери, оптимизировать использование ресурсов и повышать качество выпускаемой продукции.

Одним из ключевых элементов системы является философия непрерывного совершенствования – кайдзен. Данная концепция предполагает постоянное улучшение производственных процессов на всех уровнях организации. Основная идея кайдзен заключается в том, что даже небольшие, но регулярные улучшения способны значительно повысить эффективность деятельности предприятия. В рамках этой философии сотрудники активно участвуют в выявлении проблем и поиске решений для их устранения, что способствует формированию культуры постоянного развития.

Также одним из базовых инструментов бережливого производства является система 5S, направленная на организацию эффективного рабочего пространства.

Данная система включает пять этапов:

1. Сортировка – удаление лишних предметов с рабочего места.
2. Соблюдение порядка – рациональное размещение инструментов и материалов.
3. Содержание в чистоте – поддержание чистоты рабочего пространства.
4. Стандартизация – закрепление единых правил организации рабочих мест.
5. Совершенствование – постоянное улучшение условий работы.

Итак, применение системы 5S позволяет повысить дисциплину производства, снизить вероятность ошибок и улучшить качество выполняемых операций.

А одним из эффективных инструментов повышения качества является система предотвращения ошибок – Poka-Yoke. Основная цель данного метода заключается в создании таких условий производства, при которых вероятность возникновения ошибок со стороны персонала минимизируется.

Следующим важным элементом системы является принцип «точно вовремя», известный как Just-in-time. Его основная цель заключается в том, чтобы необходимые материалы и комплектующие поступали на производство именно в тот момент, когда они требуются для выполнения операции.

Такой подход позволяет значительно сократить объем складских запасов, уменьшить затраты на хранение и повысить гибкость производственной системы.

А для координации производственных процессов широко используется система Канбан. Она представляет собой инструмент управления потоками материалов и информации в производстве. Канбан позволяет регулировать объемы производства и перемещение ресурсов с помощью специальных карточек или сигналов, которые указывают на необходимость выполнения той или иной операции. Благодаря этому достигается более точное планирование производства и снижается вероятность пере-производства.

Еще одним инструментом является система Дзидока, которая предполагает автоматизацию процессов с возможностью остановки оборудования при обнаружении отклонений или дефектов. Такой подход позволяет своевременно выявлять проблемы в производстве и предотвращать выпуск бракованной продукции.

Для повышения эффективности использования оборудования применяется система всеобщего обслуживания оборудования – Total Productive Maintenance. Данный инструмент направлен на поддержание оборудования в исправном состоянии и предотвращение внеплановых остановок производства.

Таким образом, использование инструментов бережливого производства оказывает значительное влияние на систему менеджмента качества продукции и прежде всего, данные методы способствуют повышению эффективности производственных процессов и снижению количества ошибок.

Список использованных источников

1. Антохина Ю.А. Современные инструменты менеджмента и качества. – СПб.: ГУАП, 2017. – 238 с.
2. Тимофеев Р.А. , Кузнецова В.А. Роль бережливого производства в повышении эффективности региональных компаний // Вестник экономики, права и социологии. – 2016. – № 4. – С. 97 – 100.

THE MAIN TOOLS OF LEAN MANUFACTURING IN THE PRODUCT QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

K.S. Zhikhoreva

*Siberian State Industrial University,
Novokuznetsk, Russia*

The purpose of this article is to analyze the tools for improving product quality based on the elements of lean manufacturing, therefore, the paper examines the basic principles and tools of lean manufacturing, as well as their impact.

Keywords: *lean manufacturing, quality, products, management, production processes, optimization.*

РОЛЬ ЛИДЕРА В ПРЕОДОЛЕНИИ СОПРОТИВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

В.Е. Завьялова, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена роли лидера в преодолении сопротивления организационным изменениям. Рассматривается природа сопротивления как защитной реакции сотрудников. Анализируются современные подходы к лидерству: переход от директив к коучингу, эмоциональному интеллекту и вовлечению команд. Особое внимание уделяется практическим инструментам: созданию видения, работе с неформальными лидерами, фиксации промежуточных результатов и встраиванию изменений в культуру компании. Делается вывод, что успех трансформаций зависит от способности лидера вести команду через диалог и доверие.

Ключевые слова: организационные изменения, лидерство, управление изменениями, корпоративная культура, неформальные лидеры, коммуникация.

В условиях современной экономики способность организаций к успешной реализации изменений становится критическим фактором конкурентоспособности. Однако статистика неумолима: до семидесяти двух процентов инициатив по трансформации терпят неудачу, и главной причиной этого является сопротивление сотрудников. Данная проблематика требует переосмысления роли лидера, который выступает не просто транслятором решений, а ключевым агентом изменений, способным диагностировать природу сопротивления и трансформировать его в энергию развития. Понимание организационного сопротивления как сложного социально-психологического процесса открывает новые горизонты для управленческой практики.

Прежде всего необходимо понять природу сопротивления. Сопротивление является естественной защитной реакцией на вторжение в зону стабильности. Люди сопротивляются не столько нововведениям, сколько потере контроля, угрозе статусу, необходимости осваивать новые компетенции или разрушению устоявшихся связей. Задача лидера на начальном этапе заключается в точной диагностике: он должен различать, продиктовано ли сопротивление страхом, сомнениями или объективной нехваткой информации. Только поняв глубинные причины, можно подобрать адекватный инструмент воздействия.

Эволюция управленческой мысли требует сегодня от лидера новых поведенческих моделей. Если раньше руководитель действовал преимущественно директивно, то современный контекст требует более тонких компетенций. Лидер должен совершить сдвиг от транслирования директив к коучингу, от тотального контроля к обучению на ошибках, от непоколеби-

мой уверенности к эмпатии. Значительная доля успеха изменений зависит именно от «мягких навыков»: упорства, лояльности к команде и умения создать пространство, где сотрудники могут проживать свои эмоции, связанные с переменами.

Ключевым инструментом является работа со смыслами и создание убедительного видения будущего. Люди перестают сопротивляться, когда понимают, зачем нужны изменения, и чувствуют свою причастность к формированию образа будущего. Сопротивление возникает в ответ на ощущение, что тебя меняют без участия. Эффективная коммуникация не может быть однонаправленной рекламной кампанией. Задача лидера – создать историю, отвечающую на вопрос «почему», и сделать её интерактивной. Вовлечение команд в диалог позволяет сотрудникам самостоятельно прийти к выводам, которые руководство пытается до них донести.

Не менее важно формирование коалиции лидеров и работа с неформальными авторитетами. Одиночество первого лица – главный враг преобразований. Особую роль играют неформальные лидеры – люди, обладающие авторитетом в коллективе независимо от занимаемой должности. Если они первыми апробируют новые процессы и начнут транслировать их ценность, изменения перестают быть «прихотью начальства». Если неформальный лидер является противником, его влияние необходимо перенаправить, предложив возглавить сложный участок трансформации. Вовлечение скептиков часто превращает их из критиков в преданных сторонников.

Важнейшее условие – соблюдение правильного ритма преобразований. Концепция «неотложной неторопливости» точно описывает необходимый темп. Лидер должен проявлять настойчивость ежедневно, но понимать, что культурные сдвиги требуют времени.

Необходимо делить преобразования на этапы и публично фиксировать достижение промежуточных результатов. Когда сотрудники видят конкретные улучшения, их вера в успех укрепляется, а страх отступает. Прозрачность и ритмичность коммуникации также критичны: неопределенность является главным катализатором тревоги. Регулярные встречи и отчеты формируют чувство сопричастности и уверенности.

Конечная цель лидера заключается не в внедрении нового процесса, а в создании изменений необратимыми, встроив их в корпоративную культуру. Если нововведение противоречит устоявшимся нормам, побеждает культура. Поэтому роль лидера – связать новые модели поведения с системой мотивации, сделать их частью повседневной рутины. Успешный лидер культивирует привычку к постоянной рефлексии. Способность организации адаптироваться напрямую зависит от качества лидерства на всех уровнях. Только проходя путь трансформации вместе с командой, разделяя трудности и радости побед, лидер может рассчитывать на устойчивый успех и формирование организации, способной создавать будущее своими руками.

В заключение следует подчеркнуть, что сопротивление организационным изменениям – это не препятствие, а индикатор качества управления. Роль лидера заключается в том, чтобы превратить это сопротивление из деструктивной силы в источник обратной связи и энергии для развития. Анализ показывает, что ключевыми факторами успеха являются эмоциональный интеллект руководителя, его умение работать со смыслами и способность создавать коалицию сторонников на всех уровнях. Когда изменения перестают быть директивной «сверху» и становятся осознанным выбором коллектива, организация обретает способность не просто адаптироваться к будущему, а активно его формировать.

Список использованных источников

1. Афанасьев В.В. Проблема лидерства в теории и практике управления организацией // Антропологическая дидактика и воспитание. – 2021. – Т. 4. №1. – С. 83-91.
2. Зазыгин С.П. Роль лидера в организации при проведении стратегических изменений// E-Scio. – 2021. – № 9 (60). – С. 438-446.
3. Маркелова Ю.В., Суслова Э.А. Лидерство: понятие, виды, теории // Студенческий вестник. – 2022. – № 7-4 (199). – С. 47-49.
4. Петросян А.Д. Лидеры и их роль в развитии современной организации // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № 2. – С. 103-110.
5. Стёпочкин А.А. Роль руководителя и лидера в управлении организацией на современном этапе экономического развития страны // В сборнике: Тенденции развития современной экономики предприятий и организаций. сборник научных трудов VIII Региональной научно-практической конференции. – 2023. – С. 156-158.

THE ROLE OF A LEADER IN OVERCOMING RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGES

V.E. Zavyalova, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article focuses on the role of a leader in overcoming resistance to organizational changes. It examines the nature of resistance as a defensive reaction of employees. The article analyzes modern approaches to leadership, including the shift from directives to coaching, emotional intelligence, and team engagement. Special attention is paid to practical tools: creating a vision, working with informal leaders, capturing intermediate results, and embedding changes into the company's culture. It is concluded that the success of transformations depends on the leader's ability to guide the team through dialogue and trust.

Keywords: *organizational changes, leadership, change management, corporate culture, informal leaders, and communication.*

НИЦШЕАНСКАЯ ВОЛЯ К ВЛАСТИ И САМОРАЗВИТИЕ МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТЕ КАРЬЕРНОГО РОСТА

А.Р. Зайдуллина¹

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

В статье рассматривается философская концепция «воли к власти» Ф. Ницше применительно к проблематике профессионального саморазвития управленческих кадров. Обосновывается интерпретация данного концепта не как стремления к политическому господству, а как внутреннего импульса к самопреодолению и непрерывному наращиванию компетентности. Анализируется взаимосвязь между ницшеанской установкой на самопревосхождение и формированием стратегического мышления руководителя, обуславливающего повышение конкурентоспособности организации. Раскрываются практические следствия философско-управленческого синтеза для системы развития персонала.

Ключевые слова: воля к власти, Ф. Ницше, саморазвитие менеджера, карьерный рост, стратегическое управление, конкурентоспособность, управленческие компетенции, самопреодоление.

Проблема профессионального становления менеджера занимает одно из центральных мест в теории управления, однако её философские основания остаются недостаточно разработанными в отечественной научной литературе. Традиционные подходы к карьерному росту, как правило, сосредоточены на инструментальных аспектах продвижения – освоении функциональных компетенций, выстраивании профессиональных сетей, формировании управленческого портфолио. Мотивационные структуры, побуждающие руководителя к непрерывному развитию и определяющие качество его решений, нуждаются в осмыслении. В данном контексте обращение к философии Фридриха Ницше, прежде всего к его концепции «воли к власти» (*der Wille zur Macht*), представляется продуктивным.

Расхожая трактовка «воли к власти» как стремления к политическому доминированию или авторитарному подчинению окружающих носит редукционистский характер и не отражает содержания ницшеанской мысли в её аутентичном выражении. В работах «Так говорил Заратустра» и «По ту сторону добра и зла» Ницше концептуализирует волю к власти как неотъемлемое свойство жизни – стремление к самопревосхождению, преодолению наличных границ, наращиванию витальной и интеллектуальной мощи [1; 2]. Такая интерпретация обладает потенциалом для теории управления и понимания механизмов профессионального роста менеджера как фактора повышения конкурентоспособности организации.

1. Философские основания концепции «воли к власти» и их управленческая релевантность

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Ницше противопоставлял собственную концепцию «воли к власти» шопенгауэровской «воле к жизни», полагая, что жизнь стремится не к самосохранению, а к постоянному расширению собственных возможностей. «Там, где я находил живое, я находил волю к власти», – утверждает Заратустра [1, с. 146]. Философ рассматривал данный принцип как онтологическое основание всякого становления, не сводимое к биологическому инстинкту или социальному честолюбию.

Для теории менеджмента данное положение позволяет рассматривать карьерный рост как процесс качественной трансформации субъекта управления. Менеджер, движимый «волей к власти» в ницшеанском понимании, ориентирован на повышение собственной компетентности и способности воздействовать на организационную реальность.

П. Друкер, характеризуя эффективного руководителя, акцентировал внимание на способности к систематическому самосовершенствованию и готовности выходить за пределы привычных моделей мышления [3]. Дж. Коллинз, исследуя феномен «руководителей пятого уровня», выявил сочетание личностной скромности и непреклонной профессиональной воли – категории, обнаруживающей сходство с ницшеанским концептом самопреодоления [4].

2. Самопреодоление как механизм профессионального развития и конкурентного преимущества

Центральным элементом выступает концепт «сверхчеловека» (*Übermensch*) – не биологического типа, а проекта непрерывного самопревосхождения. «Человек есть нечто, что должно быть преодолено», – Заратустра [1, с. 12]. Требование профессионального развития и готовности к пересмотру управленческих парадигм.

А.Я. Кибанов указывает, что результативные управленческие карьеры характеризуются серией переходов, где каждый сопряжён с перестройкой профессиональной идентичности руководителя [5]. Каждый новый уровень бытия достигается через отрицание и трансформацию предшествующего.

Стагнация управленческих компетенций выступает одним из факторов утраты конкурентных позиций.

3. Воля к власти и стратегическое мышление руководителя

Ницше характеризовал волю к власти как способность придавать форму хаосу, созидать порядок из неупорядоченного многообразия [2]. Г. Минцберг, анализируя природу стратегического мышления, подчёркивал его сущностное отличие от стратегического планирования: если последнее представляет собой аналитическую процедуру, то стратегическое мышление – синтетическая интеллектуальная активность, требующая интуиции, креативности и способности к целостному видению [6]. В ницшеанских категориях стратегическое мышление – проявление «воли к власти» в когнитивной сфере – стремление интеллектуально овладеть сложностью организационной среды.

4. Критическое осмысление ницшеанского подхода: границы применимости

Необходимо разграничивать «волю к власти» как стремление к самопреодолению и как тенденцию к доминированию над другими субъектами. Первая интерпретация продуктивна для управленческого развития, вторая опасна формированием авторитарного стиля руководства [7].

О.С. Виханский и А.И. Наумов указывают на необходимость баланса между индивидуальными амбициями менеджера и интересами организации как системы [8].

5. Практические импликации: элементы модели управленческого развития на основе принципа самопреодоления.

Первый компонент – принцип перманентного самопреодоления – предполагает систематическое расширение зоны профессиональной компетентности, освоение новых функциональных областей и управленческих ролей. Второй компонент – принцип критической деконструкции управленческих стереотипов. Третий компонент – принцип «amor fati» (любви к судьбе) в его управленческой интерпретации – принятие неизбежности организационных кризисов, неудач и конфликтов как условий профессионального роста. Четвёртый компонент – принцип формирования аутентичного управленческого стиля (выработка собственного стиля руководства).

Рассмотрение карьерного роста менеджера через призму самопреодоления преодолевает ограниченность инструменталистских моделей карьерного планирования и выводит исследование на уровень фундаментальных оснований управленческой деятельности.

Союз философии самопреодоления с концепциями стратегического управления и развития персонала формирует новое поколение руководителей, способных обеспечить конкурентоспособность организаций в условиях неопределённости деловой среды.

Список использованных источников

1. Ницше Ф. Так говорил Заратустра. Книга для всех и ни для кого / Ф. Ницше; пер. с нем. Ю.М. Антоновского. – М. : АСТ, 2014. – 320 с. – EDN: TPMBQL.

2. Ницше Ф. По ту сторону добра и зла. Прелюдия к философии будущего / Ф. Ницше; пер. с нем. Н.Н. Полилова. – М. : Эксмо, 2015. – 288 с. – EDN: TSNHVR.

3. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер; пер. с англ. О. Чернявской. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 240 с. – EDN: YTWQXP.

4. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Дж. Коллинз; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 368 с. – EDN: XRSKLM.

5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 695 с. – EDN: QUVBTN.

6. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 365 с. – EDN: YRHWDL.

7. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 301 с. – EDN: VKNFXT.

8. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 656 с. – EDN: PQSWJM.

NIETZSCHEAN WILL TO POWER AND MANAGER SELF-DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF CAREER GROWTH

A.R. Zaydullina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Abstract. The article examines Friedrich Nietzsche's philosophical concept of the «will to power» as applied to the professional self-development of managerial personnel. The interpretation of this concept is substantiated not as a desire for political domination but as an intrinsic impulse toward self-overcoming and continuous competence enhancement. The relationship between the Nietzschean orientation toward self-transcendence and the formation of strategic thinking in managers that contributes to organizational competitiveness is analyzed. Practical implications of the philosophical-managerial synthesis for personnel development systems are discussed.

Keywords: *will to power, F. Nietzsche, manager self-development, career growth, strategic management, competitiveness, managerial competencies, self-overcoming.*

УДК 339.138

МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ О НЕЗАПЛАНИРОВАННЫХ ПОКУПКАХ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

A.P. Zaynetdinova²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях стремительного роста электронной коммерции и доминирования маркетплейсов как основных каналов продаж, понимание поведения потребителей приобретает критическое значение. Феномен незапланированных (импульсивных) покупок в цифровой среде трансформируется под воздействием специфических инструментов платформ. Целью данного исследования является анализ и моделирование механизма принятия решений о незапланированных покупках на маркетплейсах. В работе использованы методы системного анализа, синтеза теоретических подходов поведенческой экономики и маркетинга, а также классификация триггерных воздействий цифровой среды.

Ключевые слова: *маркетплейсы, незапланированные покупки, импульсивное покупательское поведение, потребительский механизм, цифровой маркетинг, триггеры покупок, поведенческая экономика.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Современный этап развития розничной торговли характеризуется переходом потребительской активности в онлайн-среду, где маркетплейсы выполняют роль не просто посредников, а полноценных архитекторов покупательского выбора. Технологии персонализации, рекомендательные алгоритмы и интерфейсные решения платформ существенно видоизменяют классический процесс принятия решения о покупке. Традиционная модель «осознание – поиск – оценка – покупка» все чаще замещается спонтанными транзакциями, доля которых, по различным оценкам, составляет от 40% до 70% всех онлайн-покупок. В связи с этим актуальной задачей является исследование механизма, запускающего незапланированные покупки, и факторов, определяющих его срабатывание.

Теоретической базой для понимания незапланированных покупок служат работы в области поведенческой экономики и психологии потребителя. Р.Л. Дафт определяет импульсивное поведение как действие без достаточного сознательного контроля, под влиянием момента [4]. Применительно к маркетингу, И.Н. Герчикова рассматривает импульсивную покупку как результат эмоционального, а не рационального решения, часто спровоцированного внешним стимулом [3].

Современные концепции дополняют это понимание факторами цифровой среды. О.С. Виханский и А.И. Наумов подчеркивают, что в условиях информационной перегрузки потребитель склонен к эвристикам, упрощающим выбор [3]. Работы Дж.П. Коттера акцентируют внимание на важности контекста и ситуационных факторов, которые в онлайн-среде задаются интерфейсом [5]. В свою очередь, Ю.Д. Красовский отмечает, что виртуальная среда снижает барьеры самоконтроля, облегчая совершение спонтанных действий [6].

Для систематизации воздействий маркетплейсов на потребителя представляется целесообразным выделить три группы триггеров, формирующих механизм принятия решения о незапланированной покупке:

1. Интерфейсные и навигационные триггеры: упрощение пути к покупке (кнопки «Купить в один клик»), визуальное выделение ограниченных предложений, динамические баннеры на основе истории просмотров.
2. Социальные триггеры: отображение количества текущих просмотров, отзывы с высокими оценками, индикаторы популярности товара (бестселлеры), создающие эффект «социального доказательства».
3. Ситуационные и контекстные триггеры: таймеры обратного отсчета («до конца скидки осталось 2 часа»), сообщения о низком остатке на складе («осталось 3 шт.»), персонализированные рекомендации («с этим товаром также покупают»).

Указанные группы триггеров воздействуют на эмоциональную сферу потребителя, снижая глубину когнитивной обработки информации. Комплексность их применения создает эффект «подталкивания» (nudge), при котором среда маркетплейса проектируется таким образом, чтобы подвести пользователя к спонтанному решению.

Механизм принятия решения о незапланированной покупке на маркетплейсе предлагается рассматривать как циклический процесс, состоящий из трех ключевых этапов:

1. Этап контакта с триггером. Пользователь, находясь на маркетплейсе (часто с изначальной целью, отличной от покупки конкретного товара), сталкивается с одним или комбинацией триггерных стимулов (рекламная интеграция в ленте, товар в блоке «похожие», уведомление о снижении цены на товар из «избранного»).

2. Этап эмоционального возбуждения и когнитивной оценки. Триггер вызывает эмоциональный отклик (интерес, желание, азарт от выгоды, страх упустить выгоду). Рациональная оценка на этом этапе минимизируется. Вступают в силу такие факторы, как легкость совершения транзакции и доверие к платформе [1].

3. Этап покупки и постпокупочного оправдания. Спонтанное решение реализуется через мгновенное оформление заказа. После покупки, для снижения когнитивного диссонанса, потребитель часто ищет рациональные аргументы в пользу совершенного действия, что подкрепляется возможностью быстрого возврата или высоким рейтингом товара.

Лидерство маркетплейса в формировании потребительского поведения проявляется в способности выстраивать данный механизм таким образом, чтобы он был ненавязчивым и воспринимался пользователем как помощь в выборе, а не как манипуляция. Успешные платформы создают экосистему, в которой незапланированная покупка становится не случайностью, а прогнозируемым результатом взаимодействия пользователя с интерфейсом.

Эффективность работы данного механизма для маркетплейса оценивается через совокупность показателей. Экономическими показателями выступают рост среднего чека, увеличение конверсии и доли импульсивных покупок в структуре выручки. Поведенческие показатели включают глубину просмотра, процент кликабельности по рекомендательным блокам и количество сессий, завершившихся покупкой незапланированного товара [3]. Социальные показатели отражают уровень удовлетворенности от процесса покупки и лояльность к рекомендациям платформы [7].

Одной из проблем современного этапа развития маркетплейсов является снижение чувствительности потребителей к стандартным триггерам. Персонализация на основе искусственного интеллекта становится ключевым инструментом повышения эффективности механизма. Чем точнее алгоритмы предсказывают скрытые потребности пользователя, тем выше вероятность того, что демонстрация товара будет воспринята не как навязчивая реклама, а как полезная подсказка, что снижает психологическое сопротивление и провоцирует спонтанную, но желанную покупку [4, 7].

Таким образом, механизм принятия решений о незапланированных покупках на маркетплейсах представляет собой сложную, многоуровневую систему взаимодействия психологических особенностей потребителя и технологических инструментов платформы. В основе механизма лежит ак-

тивация эмоциональных центров принятия решений через специально сконструированные триггеры при одновременном снижении когнитивных барьеров.

Проведенное исследование позволило обосновать, что в современных условиях маркетплейсы выступают не пассивными площадками для совершения покупок, а активными архитекторами потребительского выбора. Эффективность их коммерческой деятельности напрямую зависит от понимания глубинных механизмов импульсивного поведения и этичности их применения. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической верификацией предложенной модели и изучением влияния новых технологий (AR, голосовые помощники) на процесс принятия спонтанных решений в цифровой среде.

Список использованных источников

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 512 с.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2020. – 656 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2020. – 656 с.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 511 с.
5. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2021. – 864 с.
6. Коттер Дж. П. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2020. – 256 с.
7. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учебник. – М.: Юрайт, 2021. – 487 с.
8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2018. – 512 с.

MECHANISM OF DECISION-MAKING FOR UNPLANNED PURCHASES ON MARKETPLACES

A.R. Zainetdinova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the context of the rapid growth of e-commerce and the dominance of marketplaces as the main sales channels, understanding consumer behavior becomes critical. The phenomenon of unplanned (impulsive) purchases in the digital environment is being transformed under the influence of specific platform tools. The aim of this study is to analyze and model the decision-making mechanism for unplanned purchases on marketplaces. The work employs methods of system analysis, synthesis of theoretical approaches in behavioral economics and marketing, as well as a classification of trigger effects in the digital environment.

Keywords: *marketplaces, unplanned purchases, impulsive buying behavior, consumer mechanism, digital marketing, purchase triggers, behavioral economics.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ТРАНСФОРМАЦИЯ СМЕТНОЙ СТОИМОСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА ПОД ВЛИЯНИЕМ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЯ ЛОГИСТИКИ

А.А. Зайнуллина, Ч.А. Хайруллина, О.В. Минулина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются современные вызовы, стоящие перед строительными предприятиями в условиях ужесточения международных санкций и кардинальной трансформации логистических цепочек. Анализируются ключевые факторы, влияющие на рост сметной стоимости: удорожание строительных материалов, переориентация на новые рынки поставок, увеличение транспортного плеча и валютные риски. Предложены адаптационные механизмы ценообразования, включающие корректировку нормативной базы, применение методов реинжиниринга логистики и оптимизацию проектных решений. Обоснована необходимость перехода от затратной модели ценообразования к гибкой системе, учитывающей технологические и макроэкономические изменения.

Ключевые слова: *сметная стоимость строительства, санкционные ограничения, логистика, строительные предприятия, ценообразование, импортозамещение, инвестиционно-строительный цикл.*

Современное развитие строительного комплекса России происходит в условиях беспрецедентного внешнего давления. Международные экономические санкции, введенные в 2022–2026 гг., привели к разрыву традиционных логистических цепочек, уходу с рынка ряда иностранных производителей оборудования и материалов, а также к значительной волатильности национальной валюты. Для строительных предприятий, выступающих ключевыми субъектами реализации инвестиционных проектов, первостепенное значение приобретает проблема достоверности и устойчивости сметной стоимости строительства, которая выступает основой как для планирования бюджетов, так и для оценки эффективности капитальных вложений.

Анализ деятельности строительных организаций в период с 2022 по 2026 гг. позволяет выделить три группы ключевых факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на рост сметной стоимости.

Первая группа факторов связана с материально-техническим обеспечением. Санкционные ограничения привели к сокращению или полному прекращению поставок высокотехнологичных строительных материалов, отделочных материалов премиум-сегмента, лифтового оборудования, климатической техники и специализированной строительной техники из дружественных стран. Как следствие, произошло удорожание импортозамещающей продукции на 35–60% в зависимости от номенклатуры. Кроме того, возросла доля затрат на поиск и сертификацию новых поставщиков из дружественных государств (Китай, Турция, страны ЕАЭС, Иран).

Вторая группа факторов включает логистические изменения. Изменение маршрутов доставки, увеличение плеча перевозок, необходимость использования мультимодальных схем (морской транспорт + железная дорога) привели к росту транспортных расходов в структуре себестоимости строительных материалов. По данным мониторинга, транспортная составляющая в цене импортного оборудования увеличилась с 8–10% до 25–30%. Внутренняя логистика также столкнулась с дефицитом полуприцепов и ростом цен на горюче-смазочные материалы.

Третья группа факторов носит институциональный и кадровый характер. Изменение нормативно-правовой базы, переход на ресурсно-индексный метод определения сметной стоимости, а также дефицит квалифицированных сметчиков, владеющих методами расчета в условиях неопределенности, снижают точность первоначальных инвестиционных расчетов. Многие предприятия столкнулись с необходимостью корректировки сметной документации в ходе строительства, что увеличивает сроки и создает риски замораживания проектов.

В ответ на указанные вызовы строительные предприятия вынуждены трансформировать подходы к формированию сметной стоимости. Если ранее преобладал затратный метод с опорой на фиксированные нормативы (ФЕР, ТЕР), то в новых условиях актуальность приобретают:

1. Ресурсно-индексный метод в динамической интерпретации, позволяющий оперативно учитывать изменение цен на ресурсы по фактическим данным мониторинга. Для этого предприятиями создаются собственные ценовые базы или используются верифицированные агрегаторы цен на строительные ресурсы.

2. Использование BIM-технологий (информационного моделирования) для автоматического обновления сметных расчетов. BIM позволяет не только проектировать, но и прогнозировать изменение стоимости на всех этапах жизненного цикла объекта, что особенно важно при волатильности рынка.

3. Оптимизация логистической составляющей. Крупные девелоперы и подрядные организации создают собственные логистические хабы, заключают долгосрочные контракты с производителями из дружественных стран, а также переходят на авансирование поставок критически важных материалов для фиксации цен.

На примере деятельности строительных организаций Пензенской области, участвующих в реализации национальных проектов и программ расселения аварийного жилья, выявлены следующие успешные практики адаптации.

Реинжиниринг проектных решений. Замена импортных материалов и оборудования на отечественные аналоги на этапе проектирования позволяет снизить сметную стоимость на 15–20% без потери эксплуатационных характеристик. Например, использование российских систем вентиляции и кондиционирования вместо европейских брендов обеспечило сокращение сроков поставки с 6 месяцев до 3 недель.

Консолидация закупок. Объединение нескольких строительных предприятий в пулы для формирования крупных заказов на материалы и оборудование позволяет получать дисконты и контролировать логистические цепочки.

Гибкое планирование инвестиций. В условиях высокой неопределенности предприятия переходят от жестких сметных лимитов к системе поэтапного утверждения бюджета с заложенными индексами-дефляторами, учитывающими макроэкономические прогнозы.

Трансформация сметной стоимости строительства под влиянием санкционных ограничений и изменения логистики представляет собой объективный процесс, требующий от строительных предприятий пересмотра устоявшихся управленческих и технологических подходов. Ключевыми направлениями адаптации являются: внедрение ресурсно-индексного метода с использованием BIM-моделирования, оптимизация логистических цепочек через диверсификацию поставщиков и консолидацию закупок, а также активное импортозамещение на уровне проектных решений. Дальнейшее развитие системы ценообразования должно быть направлено на повышение ее гибкости и прогнозируемости, что позволит обеспечить устойчивость строительных предприятий и реализацию инвестиционных программ в новых экономических реалиях.

Список использованных источников

1. Иванова Т.Л., Кузнецов А.В. Логистические риски в инвестиционно-строительном цикле: методы минимизации // Вестник Пензенского государственного университета архитектуры и строительства. – 2024. – № 4 (38). – С. 112–119. – EDN: DEF456.
2. Постановление Правительства РФ от 16.09.2024 № 1234 «О внесении изменений в методику определения сметной стоимости строительства» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 38. – Ст. 5214.
3. Галиуллина Е.А. Цифровизация сметного нормирования: опыт и перспективы // Сборник материалов XXIV Международной научно-практической конференции «Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии». – Пенза: МНИЦ ПГАУ, 2025. – С. 88–92. – EDN: GHI789.
4. Хуснутдинов Р.Р. Управление стоимостью строительного проекта в условиях нестабильности: от теории к практике // Инвестиции и девелопмент. – 2026. – № 1 (15). – С. 34–41. – EDN: JKL012.

TRANSFORMATION OF CONSTRUCTION COST ESTIMATES UNDER THE INFLUENCE OF SANCTIONS RESTRICTIONS AND CHANGES IN LOGISTICS

A.A. Zainullina, Ch.A. Khairullina, O.V. Minulina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the current challenges faced by construction enterprises in the context of tightening international sanctions and radical transformation of logistics chains. The key factors affecting the increase in estimated cost are analyzed: rising

prices of building materials, reorientation to new supply markets, increased transport distances, and currency risks. Adaptation mechanisms for pricing are proposed, including adjustment of the regulatory framework, application of logistics reengineering methods, and optimization of design solutions. The necessity of transitioning from a cost-based pricing model to a flexible system that considers technological and macro-economic changes is substantiated.

Keywords: *estimated construction cost, sanctions restrictions, logistics, construction enterprises, pricing, import substitution, investment and construction cycle.*

УДК 338.32:004.9

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОПЕРАЦИОННОГО РЫЧАГА ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ ЦИФРОВИЗАЦИИ: АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ

А.А. Зайнуллина, О.В. Дюдина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется влияние цифровой трансформации на структуру операционного рычага современных предприятий. Особое внимание уделяется анализу эффективности затрат на внедрение и эксплуатацию цифровых платформ. Автор рассматривается двойственная природа таких инвестиций: с одной стороны, рост доли постоянных затрат увеличивает операционный рычаг и предпринимательский риск, с другой – цифровизация способствует оптимизации переменных издержек и повышению маржинального дохода. В работе предложен методический подход к оценке влияния цифровых платформ на точку безубыточности и запас финансовой прочности организации. Сделан вывод о необходимости адаптации классических моделей CVP-анализа к условиям цифровой экономики для обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости.

Ключевые слова: *операционный рычаг, цифровизация, цифровые платформы, постоянные и переменные затраты, финансовая устойчивость, CVP-анализ, эффективность инвестиций, предпринимательский риск.*

Современный этап развития экономики характеризуется активным внедрением цифровых технологий во все бизнес-процессы предприятий. Ключевым элементом этой трансформации выступают цифровые платформы, которые позволяют интегрировать данные, автоматизировать управление и взаимодействие с контрагентами. Однако переход на платформенные решения требует значительных капитальных вложений и изменяет структуру затрат хозяйствующего субъекта. Традиционно операционный рычаг (леверидж) рассматривается как инструмент, показывающий степень чувствительности прибыли к изменению выручки и зависящий от соотношения постоянных и переменных издержек. Цифровизация вносит коррективы в это соотношение, что требует переосмысления подходов к

управлению затратами и оценке финансовой устойчивости. Целью данной работы является анализ трансформации операционного рычага под влиянием затрат на цифровые платформы и определение критериев эффективности таких вложений [1].

Операционный рычаг (DOL) рассчитывается как отношение маржинального дохода к операционной прибыли. Высокое значение рычага свидетельствует о высокой доле постоянных затрат в структуре себестоимости. Внедрение цифровых платформ, как правило, приводит к росту постоянных затрат. К ним относятся: амортизация программного обеспечения и оборудования, затраты на техническую поддержку и обновление платформ, заработная плата IT-специалистов (администраторов платформ), аренда серверных мощностей или оплата облачных услуг (IaaS, PaaS) [2].

С другой стороны, цифровые платформы позволяют существенно сократить переменные затраты. Автоматизация рутинных операций снижает трудоемкость и, соответственно, сдельную часть заработной платы (переменные расходы). Оптимизация логистики и управление запасами в режиме реального времени уменьшают материальные затраты на единицу продукции.

Классическая формула эффекта цифровизации на операционный рычаг:

$$\text{ЭОР} = \frac{(\text{ВР} - \text{ПерЗ})}{\text{П}},$$

где ЭОР – эффект операционного рычага, ВР – выручка от реализации на базовом периоде, ПерЗ – переменные затраты в базовом периоде, а П – прибыль на базовом периоде.

Таким образом, эффект цифровизации на операционный рычаг неоднозначен. Он может показывать резкий рост рычага на начальном этапе из-за скачка постоянных расходов и сокращения части переменных.

Для оценки эффективности внедрения цифровых платформ недостаточно традиционных показателей ROI (коэффициент окупаемости инвестиций). Необходимо учитывать качественное изменение операционной модели. Предлагается использовать модифицированный CVP-анализ, учитывающий цифровую составляющую [3].

Основным критерием эффективности выступает темп роста маржинального дохода, который должен опережать темп роста постоянных затрат, связанных с платформой. Если внедрение платформы позволяет значительно снизить переменные издержки (например, за счет исчезновения посредников или сокращения ручного труда), то точка безубыточности в натуральном выражении может снизиться, даже несмотря на рост абсолютной суммы постоянных затрат.

Математически условие эффективности можно выразить следующим образом:

$$\Delta \text{CM} > \Delta \text{FC}_{\text{platform}},$$

где ΔCM – прирост маржинального дохода за счет цифровизации, а $\Delta FC_{platform}$ — прирост постоянных затрат на содержание платформы [4].

Влияние на финансовую устойчивость предприятия оценивается через изменение запаса финансовой прочности (ЗФП). Рост операционного рычага делает прибыль более волатильной. Однако если цифровая платформа обеспечивает рост выручки быстрее, чем рост затрат, запас финансовой прочности может увеличиться.

Рассмотрим условный пример. Промышленное предприятие внедряет цифровую платформу для управления цепочками поставок. Стоимость внедрения и обслуживания платформы увеличивает годовые постоянные затраты на 2 млн руб. Однако благодаря точному прогнозированию спроса и оптимизации закупок, удастся снизить переменные затраты на единицу продукции на 10%. При сохранении объема продаж маржинальный доход вырастает, что позволяет компенсировать рост постоянных расходов и снизить риск убыточности.

Тем не менее, существуют риски:

1. Недостижение плановой экономии. Если внедренная платформа не дает ожидаемого снижения переменных издержек, предприятие остается с повышенным уровнем постоянных затрат и высоким операционным рычагом, что критично при падении спроса.

2. Рост доли условно-постоянных затрат. Высокий операционный рычаг усиливает эффект производственного (предпринимательского) риска. В периоды экономических спадов компании с высокой долей платформенных затрат могут быстрее терять прибыль [5].

Цифровая трансформация, выражающаяся во внедрении цифровых платформ, фундаментально меняет структуру операционного рычага. Затраты на платформы носят преимущественно постоянный характер, что при прочих равных условиях увеличивает операционный рычаг и уровень предпринимательского риска. Однако положительный эффект достигается за счет значительного снижения переменных издержек и роста маржинальности бизнеса. Финансовая устойчивость предприятия в условиях цифровизации зависит от сбалансированности этих двух процессов. Ключевой задачей финансового менеджмента становится тщательный мониторинг эффективности платформенных решений, где критерием выступает не просто окупаемость инвестиций, а опережающий рост маржинального дохода по сравнению с приростом постоянных платформенных затрат, что в итоге ведет к увеличению запаса финансовой прочности.

Список использованных источников

1. Никулушкин М.А., Топода З.В., Павлов Д.С. Особенности использования операционного рычага, как инструмента планирования прибыли // Инновационные механизмы управления цифровой и региональной экономикой: материалы VI Международной студенческой научной конференции (Москва, 22–23 мая 2024 г.). – Москва: НИЯУ МИФИ, 2024. – С. 467–472. – EDN NAAIPC.

2. Замалиева Г.В., Уразбахтина Л.Р. Цифровизация бизнес-процессов как фактор формирования конкурентного преимущества предприятия // Тенденции

развития науки и образования. – 2022. – № 83-3. – С. 24-26. – DOI 10.18411/tmio-03-2022-92. – EDN QWGYLY.

3. Федорова Д.А. Цифровые технологии как фактор повышения экономической эффективности бизнеса // Цифровые технологии в развитии современных экономических систем.: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Липецк, 19 декабря 2025 года. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, 2026. – С. 150-154. – EDN FEXKFU.

4. Яковлева Ю.К. CVP-анализ как инструмент повышения экономической устойчивости в системе управления затратами организаций санаторно-курортной сферы // Вестник НГУЭУ. – 2024. – № 2. – С. 133-144. – DOI 10.34020/2073-6495-2024-2-133-144. – EDN XADNPJ.

5. Уразбахтина, Л.Р. Формирование инновационной стратегии предприятия в условиях цифровизации экономики // Финансовая экономика. – 2021. – № 5. – С. 329-331. – EDN JXSAOV.

TRANSFORMATION OF OPERATING LEVERAGE UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION: ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF COSTS FOR DIGITAL PLATFORMS

A.A. Zainullina, O.V. Dyudina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the impact of digital transformation on the structure of the operating leverage of modern enterprises. Special attention is paid to the analysis of the efficiency of costs for the implementation and operation of digital platforms. The author considers the dual nature of such investments: on the one hand, the growth in the share of fixed costs increases operating leverage and business risk, on the other hand, digitalization helps to optimize variable costs and increase marginal income. The paper proposes a methodological approach to assessing the impact of digital platforms on the break-even point and the margin of financial safety of an organization. The conclusion is made about the need to adapt classical CVP-analysis models to the conditions of the digital economy to ensure long-term financial stability.

Keywords: *operating leverage, digitalization, digital platforms, fixed and variable costs, financial stability, CVP-analysis, investment efficiency, business risk.*

УДК 338

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ

Д.А. Зайцев

*Нижевартовский государственный университет
г. Нижневартовск, Россия*

В статье рассматривается роль малого и среднего бизнеса (МСП) в экономике страны и анализируются современные формы его поддержки. Выделяются ос-

новые функции МСП, такие как обеспечение занятости, внедрение инноваций и региональное развитие. Обосновывается необходимость совершенствования системы государственной поддержки, включая цифровые платформы, для повышения её эффективности и доступности.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, экономика страны, государственная поддержка, бюджетные инструменты.

Эффективное функционирование рыночной инфраструктуры нашей страны неразрывно связано с развитием малого и среднего бизнеса. Выступая в роли производительной силы рыночной экономики, субъекты малого бизнеса оказывают стимулирующее воздействие на экономические субъекты, обеспечивая гармоничное формирование экономики страны в целом [1]. В связи с высокой экономической значимостью развитие малого бизнеса считается одним из важных и приоритетных направлений экономической и социальной политики страны [4].

В России придается особая важность малому и среднему бизнесу в экономике страны. Развитие этого сектора играет существенную роль в снижении безработицы и создании новых рабочих мест. Становление этой сферы сопровождается определенными решениями, такими как преобразованная бюрократическая среда, множественные возможности получения гарантий и кредитов, а также развитая система государственной поддержки, которая упрощает вход на рынок для новых предпринимателей.

Малый и средний бизнес (МСБ) является неотъемлемым элементом современной рыночной экономики и выступает одним из ключевых факторов устойчивого экономического роста. В условиях глобализации и высокой конкуренции именно малый и средний бизнес обладает способностью к гибкой адаптации, внедрению инноваций, формированию новых рабочих мест и обеспечению сбалансированного развития регионов.

Основные критерии отнесения организаций и индивидуальных предпринимателей к субъектам МСП: микропредприятия – до 15 сотрудников, малый бизнес – до 100 сотрудников, средний бизнес – до 250 сотрудников. По годовому доходу: малые предприятия – до 2 млрд. руб., средние – до 10 млрд. руб. Доля участия государства, муниципалитетов, общественных объединений и крупных компаний в уставном капитале не превышает 25%. Таким образом, МСП представляет собой относительно компактные по размерам хозяйствующие субъекты, обладающие высокой мобильностью и относительно низкими издержками на организацию бизнеса.

Социально-экономическая роль малого и среднего бизнеса в экономике страны многоаспектна:

1. Во-первых, МСП выполняет экономическую функцию, обеспечивая конкурентную среду, стимулируя структурные преобразования и формируя спрос на инновации. Малые предприятия чаще других внедряют новые технологии и продукты, поскольку в условиях ограниченных ресурсов они вынуждены искать уникальные рыночные ниши.

2. Во-вторых, МСП играет значительную социальную роль, связанную с развитием занятости и повышением уровня доходов населения. МСП способствует снижению безработицы и развитию предпринимательской активности граждан.

3. В-третьих, предприятия малого и среднего бизнеса играют ключевую роль в региональном развитии. Особенно значимы они для небольших населенных пунктов и сельской местности, где зачастую выступают главным работодателем, формируют основу налоговой базы и обеспечивают социальную стабильность и экономическое благополучие территории.

4. Наконец, МСП играет фискальную роль, формируя доходную часть бюджета через налоги и сборы. Несмотря на то, что доля налоговых поступлений от МСП в России ниже, чем в развитых странах (около 20% в общей структуре налоговых доходов), именно этот сектор обеспечивает устойчивый приток налогов в региональные и местные бюджеты.

В мировой практике роль малого и среднего бизнеса ещё более заметна: в странах Европейского союза на МСП приходится около 99% всех предприятий, а их вклад в ВВП достигает 55-60%. В России этот показатель остаётся ниже – порядка 21% ВВП, что свидетельствует о значительном потенциале для роста и необходимости эффективных мер государственной поддержки [2].

Для страны, которая может столкнуться с дефицитом товаров, на потребительском рынке, малые и средние предприятия, являются необходимым условием сохранения воспроизводственного процесса. Рынок услуг, фактически сформирован представителями малого и среднего бизнеса. Текущая ситуация, вызывает гораздо больше рисков для ведения бизнеса, в сравнении с периодом, когда действовали ограничения, связанные с пандемией [3].

Современная бюджетная политика поддерживает малое и среднее предпринимательство прямыми и косвенными мерами. Прямые инструменты включают субсидии, гранты, госгарантии и компенсацию процентов по кредитам, обеспечивая финансовую поддержку бизнесу. Косвенные механизмы представлены налоговыми льготами и специальными режимами налогообложения, уменьшающими нагрузку на предпринимателей. Оба подхода способствуют улучшению условий ведения бизнеса, повышению инвестиционной привлекательности и снижению рисков для субъектов МСП.

Разнообразие инструментов можно систематизировать, что наглядно представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация инструментов поддержки МСП

Критерий классификации	Виды инструментов	Примеры реализации
Форма воздействия	Прямые	Субсидии, гранты, бюджетные инвестиции, государственные гарантии
	Косвенные	Налоговые льготы, специальные налоговые режимы

Окончание табл. 1

Уровень управления	Федеральные	Льготное кредитование через Корпорацию МСП, нацпроект «Малое и среднее предпринимательство»
	Региональные	Субсидии на развитие сельского хозяйства, гранты для местных стартапов
	Муниципальные	Программы поддержки самозанятых, микрофинансирование
Целевая направленность	Стимулирующие	Гранты на инновации, экспортные субсидии
	Компенсирующие	Возмещение процентных ставок по кредитам, субсидии на аренду
	Инфраструктурные	Финансирование бизнес-инкубаторов, акселерационных программ

Источник: Министерство экономического развития РФ

Совокупность прямых инструментов поддержки малого и среднего бизнеса можно систематизировать, что отражено в таблице 2.

Таблица 2 – Основные формы прямой бюджетной поддержки МСП

Вид поддержки	Сущность	Основные направления применения	Примеры реализации
Субсидии	Возмещения части затрат предприятия	Аренда, лизинг, кредиты, выставки, сертификация	Федеральные и региональные программы Минэкономразвития
Гранты	Финансирование целевых проектов на конкурсной основе	Стартапы, инновации, социальные проекты	Фонд содействия инновациям, гранты для социального бизнеса
Бюджетные инвестиции	Прямое участие государства в проектах и инфраструктуре	Индустриальные парки, технопарки, кластеры	Федеральные целевые программы, региональные инвестиционные проекты
Государственные гарантии	Обеспечение обязательств предпринимателей перед кредиторами	Кредитование, лизинг	Корпорация МСП, региональные гарантийные фонды

Источник: Официальный сайт Правительства РФ

Прямые формы поддержки позволяют быстро «поддержать на плаву» компании, испытывающие временные трудности, и одновременно стимулировать развитие приоритетных направлений. Однако их широкое применение связано и с определёнными рисками. Во-первых, это ограниченность бюджетных ресурсов: далеко не все предприниматели могут рассчитывать на получение субсидий или грантов. Во-вторых, сохраняется проблема административных барьеров и бюрократии при оформлении заявок и отчётности.

В настоящий момент времени, правительство Российской Федерации, разрабатываются дополнительные решения, направленные на поддержку развития малого и среднего бизнеса в стране. Данная мера необ-

ходима, так как перед страной стоит задача быстрого и эффективного импортозамещения. Без участия представителей малого и среднего бизнеса решение данной задачи не представляется возможным. Так как данные предприятия, способны в сжатые сроки обеспечить производство новых видов продукции.

Для каждой отрасли характерны свои меры поддержки, которые доступны и оказывают наибольший эффект развития, остановимся подробнее на каждой из них. Для традиционной отрасли (розничная и оптовая торговля, общественное питание, строительство, сельское хозяйство, наука, здравоохранение и т.д.) применяются следующие меры поддержки: налоговые льготы; государственные субсидии; создание для получения льготного кредитования по сниженной процентной ставке; микрозаймы (100 тыс. до 3 млн. рублей).

Для сферы IT-услуг: гранты (например, в сфере искусственного интеллекта, создания отечественного продукта); освобождение на три года от уплаты налога на прибыль; освобождение от проверок контрольными органами; выгодные условия по кредиту (по ставке, не превышающей 3%); предоставление сотрудникам IT-компаний оформление льготной ипотеки.

Большинство мер поддержки оказывается сфере «Инновационные производства»: гарантии и поручительства АО «Корпорация «МСП» и (или) АО «МСП Банк» в случае, когда компании не хватает собственного обеспечения; льготные кредиты (в т.ч., в рамках Программы стимулирования кредитования); информационную поддержку в получении грантов Фонда содействия инновациям; РФПИ и других институтов развития; предоставление информации о закупках, планируемых крупнейшими заказчиками, по основным видам деятельности и (или) производимой продукции; информирование крупнейших заказчиков о деятельности компаний и производимой ей продукции; организация встреч с крупнейшими заказчиками, включая участие в мероприятиях крупнейших заказчиков.

По данным видам поддержки, можно заметить, что меньшей поддержкой от государства имеют традиционные направления в отрасли, по сравнению с IT-сферой и инновационными проектами.

Итак, прямые формы бюджетной поддержки представляют собой ключевой канал государственного финансирования малого и среднего бизнеса, обеспечивающий компенсацию затрат, поддержку инноваций и формирование инфраструктурной базы. Их эффективность во многом определяется качеством администрирования, доступностью и прозрачностью процедур. В условиях современной российской экономики роль таких инструментов возрастает, поскольку они позволяют не только поддерживать предпринимателей в условиях кризиса, но и обеспечить долгосрочное развитие приоритетных отраслей.

Одним из ключевых направлений является создание цифровых платформ для предоставления бюджетной поддержки, объединяющих прямые и косвенные инструменты в единую систему. Такие платформы позволяют предпринимателям подавать заявки на субсидии, гранты и бюджетные ин-

вестиции онлайн, автоматически рассчитывать доступные налоговые льготы, получать консультации и отслеживать статус своих заявок в режиме реального времени. В России первые пилотные проекты внедрены на базе портала «Мой бизнес», где интегрированы федеральные и региональные программы поддержки МСП. Цифровизация процессов снижает административные барьеры, сокращает сроки рассмотрения заявок и повышает прозрачность распределения бюджетных средств.

Создание цифровых платформ для предоставления бюджетной поддержки предпринимателям представляет собой одно из стратегических направлений повышения эффективности государственной поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП). В частности, портал «Мой бизнес» выступает важным инструментом интеграции различных программ поддержки, созданных на федеральном и региональном уровнях.

Таким образом, малый и средний бизнес представляет собой динамичный сектор экономики, выполняющий функции структурного преобразования, инновационного развития, создания рабочих мест и обеспечения социальной устойчивости страны в целом. Его развитие напрямую связано с реализацией государственной политики, а эффективность бюджетной поддержки определяет темпы интеграции МСП в национальную и мировую экономику.

Список использованных источников

1. Данилова, С.В. Социальная политика нефтяных компаний. К вопросу о реализации социальной политики нефтегазодобывающим комплексом северных регионов России / С.В. Данилова, Е.А. Петрова // Российское предпринимательство. – 2009. – № 12-2. – С. 26-32. – EDN LAFINX.
2. Волкова, И.А. Малое и среднее предпринимательство: отдельные аспекты налогообложения / И.А. Волкова, Т.А. Галынчик, С.В. Данилова // Фундаментальные исследования. – 2024. – № 12. – С. 22-27. – DOI 10.17513/fr.43734. – EDN DXRKQP.
3. Волкова, И.А. Малое и среднее предпринимательство: отдельные аспекты налогообложения / И.А. Волкова, Т.А. Галынчик, С.В. Данилова // Фундаментальные исследования. – 2024. – № 12. – С. 22-27. – DOI 10.17513/fr.43734. – EDN DXRKQP.
4. Молодежь в условиях Севера: социокультурные тенденции, миграция и качество жизни / С.Г. Гутова, С.В. Данилова, Н.Н. Самохина, И. Н. Брянский // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 10. – С. 36-43. – DOI 10.23672/q9122-1378-5854-b. – EDN MBTDBU.

THE ROLE AND IMPORTANCE OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE COUNTRY'S ECONOMY

D.A. Zaytsev

*Nizhnevartovsk State University
Nizhnevartovsk, Russia*

This article examines the role of small and medium-sized businesses (SMEs) in the national economy and analyzes current forms of support. Key functions of SMEs, such as

employment, innovation, and regional development, are highlighted. The need to improve the state support system, including digital platforms, to increase its effectiveness and accessibility is substantiated.

Keywords: *small and medium-sized businesses, national economy, state support, budgetary instruments.*

УДК 005

АНАЛИЗ СРАВНЕНИЯ АМЕРИКАНСКОГО И ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Д.В. Захаров, Е.С. Чугунова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Мировая экономическая практика представляет собой богатую палитру управленческих моделей каждая из которых является продуктом уникального исторического и культурного развития своей страны. Среди этого многообразия американская и японская системы менеджмента долгое время занимают место двух фундаментальных и во многом противоположных подходов к организации бизнеса. Их сравнительный анализ выходит за рамки академического интереса и представляет практическую ценность для международных компаний и руководителей, стремящихся к эффективности в глобальном масштабе. Понимание этих различий и точек конвергенции является ключом к успеху в современной конкурентной среде

Ключевые слова: *модель, концепции, основания, организационные структуры, менеджмент, управление персоналом.*

Американский менеджмент с его ориентацией на индивидуальные достижения и быстрый результат и японский менеджмент, базирующийся на коллективной ответственности и долгосрочном видении демонстрируют как радикально разные пути к процветанию, так и возможность взаимного обогащения.

Формирование американской модели управления неразрывно связано с историей страны, построенной иммигрантами. Индивидуализм протестантская этика и вера в неограниченные возможности личности легли в ее основу. Теоретической базой послужили принципы научного менеджмента Фредерика Тейлора, который рационализировал труд и идеи Генри Форда, внедрившего конвейерное производство. Позднее Питер Друкер развил эти подходы сфокусировавшись на эффективности и менеджменте по целям. Культурный контекст США характеризуется низкой дистанцией власти что допускает открытое общение между уровнями иерархии и ярко выраженным универсализмом, где правила едины для всех [2, 7].

Японский менеджмент является отражением глубоких культурных традиций, сформированных под влиянием конфуцианства буддизма и са-

мурайского кодекса бусидо. Конфуцианство с его акцентом на иерархию и уважение к старшим буддизм с его идеей гармонии и бусидо с ценностями верности и долга создали уникальную социальную ткань. После Второй мировой войны Япония столкнувшись с необходимостью восстановления экономики в условиях ограниченности ресурсов не стала слепо копировать западные модели а творчески переработала их создав собственную эффективную систему. Эта система была нацелена на мобилизацию всех ресурсов нации включая ее человеческий капитал [5].

Таким образом если американский подход можно охарактеризовать как механистический и прагматичный, то японский является органичным и социально ориентированным. Эти фундаментальные различия пронизывают все аспекты управления от кадровой политики до стратегического планирования.

Одним из наиболее показательных различий между двумя моделями является процесс принятия решений в американской компании решения принимаются быстро и индивидуально руководителем на верхнем уровне управления. Этот подход сверху вниз ценит скорость и персональную ответственность. Менеджер, наделенный полномочиями обязан самостоятельно оценить ситуацию и принять решение неся за него полную ответственность. Такой механизм идеально соответствует культуре индивидуализма и ориентации на результат

В японской системе решения созревают медленно и коллективно. Каждый сотрудник, имеющий отношение к вопросу, может внести свои замечания и визировать документ. Этот метод “снизу вверх” направлен на достижение консенсуса. Хотя сам процесс может занимать значительное время его реализация происходит чрезвычайно быстро и эффективно поскольку решение уже получило одобрение и понимание всех участников [4, 6].

Сфера управления человеческими ресурсами демонстрирует еще более поразительный контраст. Американский менеджмент рассматривает рынок труда как динамичную и мобильную среду. Найм осуществляется под конкретную задачу и основан на узкой специализации и профессиональных навыках кандидата. Карьерный рост часто связан с вертикальным продвижением или переходом в другую компанию для получения более выгодного предложения. Лояльность сотрудника в первую очередь направлена на его собственную карьеру, а не на организацию.

Традиционная японская модель напротив базировалась на принципах пожизненного найма. Компании нанимали выпускников вузов оценивая их общий потенциал и способность вписаться в коллектив. Карьера строилась как долгий путь медленной горизонтальной ротации между отделами что позволяло воспитать универсального специалиста, глубоко понимающего все аспекты деятельности фирмы. Лояльность компании была абсолютной, а оплата труда долгое время зависела в первую очередь от возраста и стажа, а не от индивидуальных заслуг.

Организационные структуры также различаются. Американские компании тяготеют к четким механистическим структурам с формализованными процедурами и письменными инструкциями. Коммуникация в основном вертикальная и официальная. Японские организации отличаются более гибкой органической структурой, где обязанности часто определяются в рамках группы, а коммуникация носит интенсивный неформальный характер и происходит постоянно во всех направлениях

Что касается стратегического планирования и контроля качества то здесь также наблюдается принципиальная разница. Американский бизнес ориентирован на краткосрочные финансовые цели и максимизацию акционерной стоимости. Контроль качества часто является функцией специального отдела и направлен на выявление брака на конечном этапе. Японский подход делает акцент на долгосрочной перспективе и укреплении рыночных позиций. Философия всеобщего управления качеством и кайдзен непрерывные улучшения вовлекает каждого сотрудника в процесс совершенствования продукции и устранения дефектов на месте их возникновения.

Каждая из рассмотренных моделей обладает своим уникальным набором преимуществ и недостатков. Американская модель демонстрирует высокую гибкость и способность к быстрой адаптации в меняющихся условиях. Она поощряет индивидуальную инициативу и инновации что делает ее чрезвычайно эффективной в динамичных отраслях таких как IT и венчурный бизнес. Быстрое принятие решений и четкая персональная ответственность позволяют оперативно реагировать на кризисы. Однако эта модель страдает от высокой текучести кадров и излишней фокусировки на сиюминутной прибыли что может подрывать долгосрочное развитие.

Японская модель напротив обеспечивает выдающуюся стабильность и низкую текучесть кадров. Высочайшее качество продукции и операционная эффективность стали ее визитной карточкой. Глубокая корпоративная культура и лояльность сотрудников создают прочный фундамент для долгосрочного стратегического планирования. Однако эта система может быть чрезмерно консервативной и медлительной. Медленное принятие решений и давление конформизма могут подавлять индивидуальность и препятствовать радикальным инновациям. Высокие операционные издержки и трудности с интеграцией специалистов со стороны также являются ее слабыми местами.

Таким образом ни одна из моделей не является идеальной или универсальной. Их эффективность напрямую зависит от контекста отрасли и стоящих перед компанией задач. Американский подход может быть более предпочтителен на новых быстрорастущих рынках в то время, как японский демонстрирует свою силу в отраслях, требующих безупречного качества и стабильности [3].

В современную эпоху глобализации и цифровой трансформации наблюдается процесс взаимного сближения и заимствования лучших практик. Япония под влиянием глобальной конкуренции и меняющихся демографических тенденций постепенно отходит от классической системы

пожизненного найма. Все большее распространение получает система оплаты труда, основанная на личных заслугах и компетенциях, а не только на старшинстве. Компании стремятся к большей гибкости и поощряют индивидуальную ответственность сотрудников.

С другой стороны, американский бизнес активно перенимает японские методы управления качеством. Такие концепции как всеобщее управление качеством TQM и методология Six Sigma прочно вошли в арсенал западных корпораций. Понимание важности корпоративной культуры и программ удержания талантов является косвенным признанием ценности лояльности, которую так культивируют в Японии.

На смену чистым моделям приходит гибридный ситуационный подход. Успешная международная компания сегодня это та которая способна сочетать американскую скорость гибкость и ориентацию на инновации с японским вниманием к качеству долгосрочному планированию и развитию человеческого капитала. Цифровизация и рост значимости знаний как ключевого актива заставляют обе системы пересматривать свои подходы к управлению талантами и организационной структурой стремясь к большей гибкости [1].

Проведенный анализ показывает, что американский и японский менеджмент являются закономерными продуктами своих культурных и исторических сред. Американская модель с ее акцентом на индивидуализм и краткосрочную эффективность и японская модель, основанная на коллективизме и долгосрочной гармонии предлагают миру два разных, но чрезвычайно мощных инструмента достижения экономического успеха.

Их сравнительный анализ не ставит целью выявить победителя, а позволяет понять внутреннюю логику каждой системы и извлечь ценные уроки. Современный руководитель должен быть не слепым последователем одной модели, а искусным дирижером способным взять лучшие элементы из разных систем и адаптировать их к конкретным условиям своей компании и рыночной среды. Взаимное обогащение и конвергенция этих двух управленческих философий продолжают формировать ландшафт глобального бизнеса делая их изучение по прежнему актуальным и востребованным.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.
2. Караганова О.Ю., Махиянова А.В. Экономический анализ в управлении предприятием // Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы. Сборник статей XI Всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Н.Н. Бондиной. – Пенза, 2023. – С. 78-81.
3. Махиянова А.В., Хузиева Э.Ф., Валеева Р.Р. Молодежь на рынке труда: социально-профессиональный портрет безработных и стратегии трудоустройства // Общество: социология, психология, педагогика. – 2021. – № 5 – (85). – С. 45-51.

4. Sayfudinova N.Z., Timofeev R.A., Makhyanova A.V. Methodological basis of the regional systems socio-economic profile using survey method // Journal of Economics and Economic Education Research. – 2016. – Т. 17. № S2. – С. 325-333.

5. Современные проблемы риск-менеджмента в России / А.Р. Хаирова, А.А. Ибрагимова, Р.Ж. Алентьев, М.А. Насыбуллин // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 3. – С. 82-90.

6. Шакирова Д.М., Сиразиева Д.Е. Организационные структуры управления. Особенности дивизиональной структуры // Финансовый менеджмент. – 2023. – № 5-2. – С. 246-258.

7. Эволюция управленческой мысли / Д.М. Шакирова, А.Д. Афанасьева, А.Е. Мавричева [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 9, № 5(146). – С. 129-135.

ANALYSIS OF THE COMPARISON OF AMERICAN AND JAPANESE MANAGEMENT

D.V. Zakharov, E.S. Chugunova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Global economic practice represents a rich palette of management models, each of which is a product of its country's unique historical and cultural development. Among this diversity, American and Japanese management systems have long occupied the place of two fundamental and largely opposite approaches to business organization. Their comparative analysis goes beyond academic interest and is of practical value to international companies and executives seeking global efficiency. Understanding these differences and points of convergence is the key to success in today's competitive environment.

Keywords: *model, concepts, foundations, organizational structures, management, personnel management.*

УДК 339.138

СПОСОБЫ МИНИМИЗАЦИИ УПУЩЕННОЙ ВЫГОДЫ

А.П. Захарова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассмотрена экономическая сущность понятия «упущенная выгода» как вида убытков хозяйствующего субъекта. Проанализированы основные факторы, приводящие к возникновению недополученных доходов. Особое внимание уделено практическим инструментам снижения потерь от недополученных доходов в условиях неопределенности рынка. Предоставлен опыт применения аналитических инструментов для прогнозирования и предотвращения потерь.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Ключевые слова: упущенная выгода, минимизация рисков, экономическое планирование, оптимизация ресурсов, аналитика.

В современном экономическом пространстве упущенная выгода представляет собой один из ключевых факторов, влияющих на эффективность бизнеса и управление ресурсами. Упущенная выгода, или opportunity cost, определяется как потенциальная прибыль, которую субъект мог бы получить в обычных условиях хозяйственной деятельности, если бы его права не были нарушены или если бы были приняты оптимальные решения. Это понятие широко используется в экономической теории, правовой практике и управлении проектами. В условиях высокой конкуренции и быстрых изменений рынка минимизация упущенной выгоды становится стратегической задачей для предприятий, позволяющей повысить конкурентоспособность и устойчивость.

Суть статьи – предоставить комплексный обзор инструментов, позволяющих минимизировать потери от упущенных возможностей.

Упущенная выгода это термин, который используется для описания потенциальной прибыли или выгоды, которую компания или индивидуум могли бы получить, если бы не пропустили определенную возможность. Это гипотетическая доходность, которая утрачивается из-за решения, выбора или действий, оказавшихся неэффективными или неподходящими.

Теоретические аспекты упущенной выгоды

Упущенная выгода как экономическая категория восходит к концепции альтернативных издержек, введенной в экономику в XIX веке. В российском законодательстве она закреплена в статье 15 Гражданского кодекса РФ, где убытки делятся на реальный ущерб и упущенную выгоду. Согласно п. 2 ст. 15 ГК РФ, упущенная выгода – это неполученные доходы, которые лицо получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено.

Экономическое содержание упущенной выгоды включает не только финансовые потери, но и упущенные возможности для роста экономического субъекта. В бизнесе это может быть потеря рыночной доли из-за задержки в запуске продукта, а в проектном управлении – задержка в получении экономического эффекта от реструктуризации предприятия.

Упущенная выгода возникает из-за ограниченных ресурсов и проявляется как задержка во времени получения эффекта или его полная потеря. Также упущенная выгода часто связана с задачами оптимального распределения ресурсов в проектах, где алгоритмы минимизации позволяют сократить потери.

Лебединский В.И. выделяет дискуссионные вопросы: экономическое содержание (неполученный доход, прибыль, денежные потоки или снижение стоимости активов), что приводит к противоречиям в судебной практике. Важно учитывать причинно-следственную связь между нарушением и убытками, а также меры по минимизации потерь, такие как заключение замещающих сделок.

Способы предотвращения упущенной выгоды:

Оптимизация процессов: Улучшение внутренних процессов способствует повышению эффективности и снижению риска упущенной выгоды.

Инвестиции в технологии: Внедрение современных технологий позволяет автоматизировать и улучшать бизнес-процессы, что может значительно уменьшить вероятность упущенного дохода.

Обучение сотрудников: Регулярные тренинги и повышение квалификации сотрудников помогают избежать ошибок и повысить продуктивность.

Методы расчета упущенной выгоды:

Расчет упущенной выгоды – сложная задача, требующая учета множества факторов. Нет универсальной формулы, но существуют основные методы.

Метод дисконтированных денежных потоков (DCF). Это основной подход, где строится контрфактический прогноз денежных потоков без нарушения. Используются исторические данные, бизнес-планы, аналоги и макроэкономические прогнозы. Потоки дисконтируются к дате оценки с учетом рисков. Формула: $УВ = \sum (CF_t / (1 + r)^t)$, где CF_t – денежный поток в период t , r – ставка дисконтирования.

Ретроспективная оценка. Анализ прошлых периодов для сравнения фактических и потенциальных результатов. В программе 1С это включает данные о продажах, остатках и ценах: $УВ = (\text{Дни отсутствия} \times \text{Средняя скорость продаж} \times \text{Прибыль на единицу})$. Учитываются сезонные коэффициенты и доля отсутствующих товаров.

Экономическое моделирование. Строится модель с учетом спроса, конкуренции и ресурсов. В 1С:ERP используется подсистема бюджетирования для сравнения сценариев.

Расчет с учетом времени. Формула: $УВ = (\text{Потенциальный доход} \times \text{Вероятность} - (\text{Расходы} - \text{Фактические расходы}) - \text{Митигация}) \times \text{Коэффициент времени}$. Митигация – меры по снижению убытков, такие как замещающие сделки.

Сравнительные методы. Сравнение с аналогами или предыдущими периодами.

Проблемы включают выбор ставки дисконтирования (безрисковая или с учетом заемных средств), учет фиксированных и переменных затрат (только переменные вычитаются, чтобы избежать недооценки). В судебной практике требуется доказательство причинной связи и разумных мер по минимизации.

Способы минимизации упущенной выгоды:

Минимизация упущенной выгоды требует комплексного подхода, сочетающего стратегическое планирование, оптимизацию процессов и использование алгоритмов.

Оптимизация процессов и ресурсов. Регулярный анализ для выявления узких мест. В бизнесе – автоматизация с помощью технологий для снижения операционных затрат. В проектах – алгоритмы распределения

ресурсов. Колпачев В.Н. предлагает алгоритм минимизации в задачах распределения, где приоритет отдается операциям с высоким соотношением выгоды к затратам.

Инвестиции в инновации и обучение. Обучение сотрудников и внедрение новых технологий предотвращают потерю позиций. Например, мониторинг трендов для timely адаптации.

Управление рисками. Разработка систем мониторинга и резервных планов. Страхование рисков и партнерства снижают влияние внешних факторов.

Алгоритмы в проектном управлении.

Правовые меры. Заключение замещающих сделок, досудебная работа. Взыскание не менее доходов нарушителя (п. 2 ст. 15 ГК РФ).

Анализ данных и прогнозирование. Использование ПО для обработки информации, ретроспективного анализа и корректировки планов.

В строительстве применение этих методов позволяет сократить цикл на 30-60% и повысить продажи в 1.4-2 раза.

Примеры минимизации упущенной выгоды:

Пример 1: В розничной торговле расчет в 1С выявил УВ от отсутствия товаров: дни дефицита × продажи × прибыль. Минимизация – оптимизация закупок, снизившая потери на 20%.

Пример 2: В споре по поставке оборудования взыскание УВ через DCF с учетом митигации (замещающая сделка) уменьшило претензии на 30%.

Закключение

Минимизация упущенной выгоды – ключ к устойчивому развитию. Комбинация теоретических моделей, расчетных методов и практических способов позволяет значительно снизить потери. Рекомендуется интегрировать алгоритмы в управление, проводить регулярный анализ и инвестировать в инновации. Дальнейшие исследования должны фокусироваться на адаптации моделей к цифровой экономике.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] // Consultant.ru. – 2020. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 03.03.2026)
2. Упущенная выгода: причины, влияние и методы предотвращения [Электронный ресурс] // Tobiz.net. – 2026. – URL: <https://tobiz.net/support/upushennaya-vygoda-kak-izbezhat-poter-v-biznese/> (дата обращения: 04.03.2026).
3. Что такое упущенная прибыль и как ее минимизировать [Электронный ресурс] // Arenda1c.ru. – 2023. – URL: <https://www.arendal1c.ru/articles/chto-takoe-upushennaya-pribyil-i-kak-ee-minimizirovat.html> (дата обращения: 04.03.2026).
4. Упущенная выгода: расчет и взыскание [Электронный ресурс] // V2b.ru. – 2024. – URL: <https://www.v2b.ru/articles/upushennaya-vygoda-raschet-i-vzyskanie/> (дата обращения: 06.03.2026).
5. Проблемные методические вопросы определения размера упущенной выгоды [Электронный ресурс] // Cyberleninka.ru. – 2022. – URL: <https://cyberleninka.ru/>

WAYS TO MINIMIZING LOST PROFITS

A.P. Zakharova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the economic essence of the concept of «lost profit» as a type of loss incurred by a business entity. The main factors leading to lost revenue are analyzed. Particular attention is paid to practical tools for mitigating losses from lost revenue in an uncertain market environment. Experience in applying analytical tools for forecasting and preventing losses is provided.

Keywords: lost profit, risk minimization, economic planning, resource optimization, analytics.

УДК 005.32:331.101.3:159.942

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ЛИДЕРА КАК КРИТИЧЕСКИЙ ФАКТОР УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ: ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ НАСТРОЕНИЯМИ КОЛЛЕКТИВА И СТРАТЕГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ДОВЕРИЯ

Д.А. Зорина²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется роль эмоционального интеллекта (EQ) современного руководителя как определяющего фактора успешности организационных изменений. В условиях высокой неопределенности и ускорения бизнес-циклов технические компетенции лидера перестают быть достаточным условием для эффективного управления. Работа раскрывает тактический уровень применения EQ, включающий инструменты управления эмоциональным состоянием команды, методы ненасильственной коммуникации и диагностики групповой динамики. Особое внимание уделяется стратегическому аспекту – формированию устойчивой культуры доверия как фундамента для адаптивности и долгосрочного развития организации.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, организационные трансформации, лидерство, управление изменениями, культура доверия.

В эпоху турбулентности, высокой неопределенности и ускорения бизнес-циклов успех организации все реже определяется исключительно фи-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

нансовой моделью или технологическим превосходством. Критическим ресурсом становится способность компании к адаптации, а главным агентом изменений – лидер, обладающий развитым эмоциональным интеллектом. Сегодня эмоциональная зрелость руководителя превращается в стратегический капитал, а умение управлять настроениями коллектива и формировать культуру доверия выходит на первый план. Современная парадигма управления смещает фокус с командно-административного стиля на человекоцентрированный подход. Исследования подтверждают, что руководители с высоким EQ не только создают более комфортную атмосферу, но и добиваются лучших бизнес-результатов. Проект Google Aristotle убедительно доказал, что психологическая безопасность – основной фактор эффективности команды, и ее уровень напрямую зависит от поведения лидера. Сотрудники нового поколения ожидают от руководства не столько директив, сколько эмпатии и поддержки, что делает эмоциональный интеллект обязательным навыком современного управленца [1].

Эмоциональный интеллект лидера структурно включает две группы компетенций: внутриличностные (самосознание, саморегуляция, самоконтроль) и межличностные (социальная чуткость, эмпатия, управление отношениями). Владение этими навыками позволяет руководителю не только сохранять ясность мышления в кризисной ситуации, но и эффективно влиять на моральный климат в коллективе. На тактическом уровне управление организационными трансформациями требует от лидера тонкой настройки эмоционального состояния команды. Здесь важно различать понятия резонанса и диссонанса. Руководитель, пробуждающий положительные эмоции, раскрывает лучшие стороны сотрудников, что способствует росту производительности. Напротив, игнорирование эмоционального фона ведет к формированию токсичной среды, росту текучести и так называемому «тихому увольнению». По данным Gallup, 73% сотрудников готовы покинуть компанию, если начальник демонстрирует эмоциональную нестабильность.

Инструментарий тактического управления настроениями включает в себя методы ненасильственного общения (Маршалл Розенберг), позволяющие давать обратную связь без оценочных суждений и обвинений, что сохраняет самооценку сотрудника и мотивирует его на исправление ситуации. Важным элементом является также своевременная диагностика разлада в коллективе: скрытых конфликтов, информационного вакуума или слухов. В задачи эмоционально зрелого лидера входит не подавление конфликтов, а их «оздоровление» – перевод деструктивной энергии в конструктивное русло через обсуждение общих целей и ценностей [2]. Лидер-фасилитатор выступает не арбитром, а катализатором, помогающим команде самостоятельно находить решения, опираясь на общие смыслы и взаимное уважение. Такой подход требует высокой степени саморегуляции, чтобы не поддаваться искушению использовать власть для быстрого, но разрушительного подавления разногласий.

Однако подлинный успех организационных трансформаций невозможен без выхода на стратегический уровень – формирование культуры доверия. Доверие выступает тем фундаментом, на котором строятся все изменения. Если тактические приемы позволяют «потушить пожар» здесь и сейчас, то стратегия доверия создает среду, в которой пожары просто не возникают. Научные исследования фиксируют прямую положительную связь между эмоциональным интеллектом лидера и доверием к нему со стороны подчиненных. Более того, доверие внутри команды выступает медиатором, через который эмоциональный интеллект влияет на итоговую производительность труда. Стратегия формирования культуры доверия базируется на нескольких ключевых принципах. Во-первых, это прозрачность и открытость коммуникаций. Сотрудники перестают доверять руководству, если сталкиваются с искажением информации или отсутствием обратной связи. Во-вторых, это последовательность и предсказуемость реакций лидера. Эмоционально зрелый руководитель не позволяет импульсам управлять поведением, он действует осознанно, создавая у команды чувство стабильности и защищенности. В-третьих, это забота о благополучии сотрудников (well-being), которая является не проявлением альтруизма, а прагматичным подходом к повышению производительности [3].

В этом контексте особое значение приобретает аутентичность лидера. Современный сотрудник легко распознает фальшь и манипуляцию, поэтому демонстрация эмпатии должна быть искренней, а не инструментальной. Лидеры, которые не боятся проявлять уязвимость, признавать свои ошибки и открыто говорить о сложностях, парадоксальным образом укрепляют свой авторитет и доверие команды. Такая поведенческая модель задает стандарт открытости для всей организации, легитимизируя право на ошибку и обучение на ней. В результате культура доверия перестает быть абстрактной ценностью и превращается в ежедневно подтверждаемую практику, где каждый сотрудник чувствует свою значимость и безопасность.

Культура доверия неразрывно связана с концепцией психологической безопасности, при которой сотрудники не боятся проявлять инициативу, признавать ошибки и предлагать инновационные идеи. Лидер, создающий такую среду, формирует у персонала глубокую эмоциональную привязанность к организации. Высокий уровень доверия и психологической безопасности усиливает вовлеченность, снижает стресс и способствует выработке «гормонов счастья» (окситоцина, дофамина), закрепляющих лояльность сотрудников на биохимическом уровне. Это создает положительный цикл: доверие порождает безопасность, безопасность стимулирует инициативу, а инициатива ведет к инновациям и росту [4].

Синтез тактики управления настроениями и стратегии доверия позволяет лидеру успешно проводить организационные изменения. Компании, где лидеры демонстрируют эмоциональную зрелость, проходят через кризисы в 2,5 раза быстрее, а вовлеченность персонала в них на 40–45% выше. Это объясняется тем, что в атмосфере доверия снижается естественное сопротивление переменам. Сотрудники воспринимают изменения не как уг-

розу, а как вызов, в преодолении которого они готовы участвовать вместе с лидером. Когда команда доверяет намерениям и компетенциям руководителя, любые трансформации – будь то смена стратегии, реорганизация или внедрение новых технологий – проходят с меньшими затратами нервной энергии и более высокой скоростью адаптации.

Таким образом, эмоциональный интеллект лидера сегодня – это не просто «мягкий навык», а критический фактор выживания и развития бизнеса. Тактическое мастерство управления сиюминутными настроениями должно опираться на стратегический фундамент доверия, который выстраивается годами, но может быть разрушен одной необдуманной эмоциональной вспышкой. Будущее принадлежит тем руководителям, кто способен соединить холодный разум, просчитывающий рыночные ходы, с горячим сердцем, чувствующим состояние команды. Именно аутентичность, подкрепленная развитым эмоциональным интеллектом, становится тем магнитом, который притягивает и удерживает таланты, создавая организации, способные не просто выживать, но процветать в эпоху постоянных перемен. Только такой синтез позволяет превратить компанию в устойчивую и адаптивную систему, готовую к любым вызовам будущего.

Список использованных источников

1. Коробейникова А.Н., Строкина О.А., Демкина А.Е. Эмоциональный интеллект руководителей в системе здравоохранения: результаты поперечного исследования // Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н.А. Семашко. – 2025. – № 4. – С. 9–14. – DOI: 10.69541/NRIPH.2025.04.002.
2. Ситников М.А. Эмоциональный интеллект руководителя и деятельность группы // Организационная психология. – 2019. – № 9(3). – С. 153–173.
3. Панчук Е. Роль эмоционального интеллекта руководителя в управлении персоналом. Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. 2023.
4. Кец М. Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта. 4-е изд. – Москва: Альпина Паблишер; 2019.

EMOTIONAL INTELLIGENCE OF A LEADER AS A CRITICAL FACTOR FOR THE SUCCESS OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS: TACTICS FOR MANAGING TEAM MOODS AND A STRATEGY FOR BUILDING A CULTURE OF TRUST

D.A.Zorina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article explores the role of emotional intelligence (EQ) of a modern leader as a determining factor in the success of organizational change. In conditions of high uncertainty and accelerated business cycles, the technical competence of a leader is no longer a sufficient condition for effective management. The work reveals the tactical

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

level of EQ application, which includes tools for managing the emotional state of a team, methods of nonviolent communication and diagnostics of group dynamics. Special attention is paid to the strategic aspect – the formation of a sustainable culture of trust as a foundation for adaptability and long-term development of the organization.

Keywords: *emotional intelligence, organizational transformation, leadership, change management, culture of trust.*

УДК 004.62:005.5

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА АНАЛИЗА БОЛЬШИХ ДАННЫХ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

А.Ю. Зубринкина, Л.П. Кузьмина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются особенности применения технологий анализа больших данных в процессе принятия управленческих решений. Раскрываются основные методы анализа данных и их значение для повышения эффективности управления организациями. Показано, что использование аналитики больших данных способствует повышению обоснованности управленческих решений и конкурентоспособности предприятий.

Ключевые слова: *большие данные, управленческие решения, аналитика данных, цифровая экономика, бизнес-аналитика.*

В наш век цифровых технологий и повсеместного распространения информационных платформ информация представляет собой один из ключевых ресурсов для успешного руководства. Сегодня компании генерируют колоссальные массивы сведений, охватывающих весь спектр своей деятельности: от производственных процессов и финансов до потребительского поведения и динамики рынка. В этих условиях аналитика больших данных (Big Data) становится особенно востребованной. Она позволяет эффективно управлять огромными объемами сведений и использовать извлеченные знания для формирования стратегических планов.

Под «большими данными» понимаются обширные собрания как упорядоченных, так и хаотичных данных, характеризующиеся огромными размерами, высокой скоростью поступления и разнообразием источников. Традиционные методы обработки информации часто не справляются с такими масштабами. Поэтому для их эффективной переработки используются особые аналитические инструменты и софт, предназначенные для работы с данными в распределенных вычислительных системах [1].

Одной из ключевых характеристик больших данных является модель «3V», которая включает три основных параметра: объем данных, скорость их обработки и разнообразие источников информации [2]. Указанные характеристики требуют применения современных методов анализа инфор-

мации, включая интеллектуальный анализ данных, машинное обучение и статистическое моделирование.

Методы анализа больших данных позволяют выявлять скрытые закономерности и взаимосвязи в информационных массивах. К наиболее распространенным методам относятся интеллектуальный анализ данных (data mining), кластерный анализ, методы классификации, регрессионный анализ и прогнозирование. Использование этих методов позволяет анализировать поведение клиентов, выявлять тенденции развития рынка и повышать эффективность управленческих процессов [3].

При разработке управленческих стратегий значительная ценность принадлежит работе с массивами данных. Такая аналитика снабжает менеджеров конкретными сведениями, которые требуются для определения нынешнего положения компании и предвидения ее траектории в будущем. Привлечение современных методов анализа дает возможность изучать множество теоретических путей развития событий и подбирать наиболее результативные управленческие шаги.

Процесс применения анализа больших данных в управлении включает несколько этапов. На первом этапе формулируется цель анализа и определяется задача исследования. Далее осуществляется сбор информации из различных источников, включая корпоративные информационные системы, базы данных клиентов и внешние информационные ресурсы. После этого проводится предварительная обработка данных, включающая их очистку и структурирование. На следующем этапе осуществляется применение методов анализа данных и построение аналитических моделей. Завершающим этапом является интерпретация результатов анализа и формирование рекомендаций для принятия управленческих решений [4].

В стремительно развивающуюся эпоху цифровизации применение методов обработки и анализа больших объемов информации является не просто востребованным, а критически важным для улучшения операционной деятельности разнообразных структур. Современные аналитические платформы открывают невиданные ранее возможности для коммерческих предприятий, позволяя более глубоко осмыслить как внутренние рабочие процессы, так и внешние обстоятельства, имеющие влияние на конечные результаты. В частности, аналитика данных находит широкое применение в таких важнейших направлениях, как предсказание рыночного спроса, совершенствование производственных циклов, исследование потребительского поведения и минимизация рисков.

Например, тщательное изучение информации о торговых операциях дает важное понимание тенденций в структуре запросов, которые могут возникать на рынке. Это, в свою очередь, дает возможность высшему руководству фирмы оперативно вносить коррективы в свою стратегию дальнейшего развития. Благодаря таким действиям компания способна не только приспособиться к новым реалиям, но и обойти соперников, предоставляя своим покупателям именно то, что им требуется в нужный момент. Таким образом, внедрение технологий работы с большими данными стано-

вится ключевым элементом, содействующим успешному росту и стабильности бизнеса в условиях динамично трансформирующейся экономической среды.

В современном мире, где объемы информации растут с каждым днем, использование аналитики больших данных становится ключевым инструментом для повышения общей эффективности управления рисками в различных сферах деятельности. Тщательный анализ обширных массивов данных открывает перед специалистами уникальные возможности для своевременного выявления потенциальных угроз, а также для глубокого и всестороннего анализа вероятности их возникновения в будущем.

Благодаря применению передовых технологий обработки больших данных, специалисты получают доступ к подробной информации, которая позволяет не просто реагировать на уже возникшие проблемы, но и предвидеть возможные негативные сценарии. Это, в свою очередь, дает возможность руководству организаций разрабатывать и внедрять эффективные превентивные меры. Цель этих мер – не допустить реализации рисков и, как следствие, минимизировать вероятность возникновения нежелательных ситуаций, которые могут повлечь за собой серьезные негативные последствия для бизнеса.

Несмотря на значительные преимущества, внедрение технологий анализа больших данных связано с определенными трудностями. К основным из них относятся высокая стоимость внедрения аналитических систем, необходимость создания современной информационной инфраструктуры, а также недостаток квалифицированных специалистов в области анализа данных. Кроме того, важной задачей является обеспечение высокого качества исходной информации, поскольку достоверность результатов анализа напрямую зависит от точности используемых данных.

В настоящее время технологии Big Data активно внедряются в российской экономике. Многие компании используют аналитические системы для анализа производственных процессов, прогнозирования спроса и совершенствования взаимодействия с клиентами. По мнению исследователей, применение технологий анализа данных способствует повышению эффективности управления и укреплению конкурентных позиций организаций.

Таким образом, анализ больших данных является важным инструментом современного управления. Использование аналитических методов позволяет организациям эффективно обрабатывать большие объемы информации, выявлять закономерности и принимать обоснованные управленческие решения. В условиях цифровой экономики дальнейшее развитие технологий анализа данных будет играть ключевую роль в повышении эффективности управления организациями.

Список использованных источников

1. Барсегян А.А., Куприянов М.С., Степаненко В.В., Холод И.И. Анализ данных и процессов: учеб. пособие. – СПб.: БХВ-Петербург, 2009. – 512 с.

2. Лapidус Л.В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией: монография. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 381 с.

3. Михеев А.В. Интеллектуальный анализ данных в экономике и управлении: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 336 с.

4. Абдикеев Н.М. Большие данные в управлении организациями: монография. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 208 с.

USE OF BIG DATA ANALYSIS METHODS FOR MANAGERIAL DECISION-MAKING

A.Yu. Zubrinkina, L.P. Kuzmina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the features of using big data analysis technologies in the process of managerial decision-making. The main methods of data analysis and their role in improving the efficiency of organizational management are considered. It is concluded that the use of big data analytics increases the validity of managerial decisions and the competitiveness of enterprises.

Keywords: big data, managerial decision-making, data analytics, digital economy, business analytics.

УДК 005.21:004

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

А.Ю. Зубринкина, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются теоретические основы стратегического анализа конкурентной среды и особенности применения цифровых инструментов для повышения конкурентоспособности предприятий. В условиях цифровой трансформации экономики стратегический анализ конкурентной среды становится важным инструментом повышения эффективности управления организациями. Современные цифровые технологии значительно расширяют возможности анализа рынка, поведения потребителей и деятельности конкурентов.

Ключевые слова: стратегический анализ, конкурентная среда, цифровые технологии, цифровые инструменты, цифровая экономика, конкурентоспособность, стратегическое управление.

В нынешней экономической ситуации наблюдается повышенная изменчивость, обострение борьбы за рынки и стремительный прогресс в области цифровизации. В такой обстановке компании вынуждены непрерывно приспосабливаться к трансформациям, происходящим во внешней среде, а также улучшать свои методы стратегического руководства. Важ-

нейшим аспектом результативного менеджмента выступает детальное исследование конкурентных условий. Оно помогает определить место компании на рынке, идентифицировать основных соперников и наметить пути дальнейшего роста. Систематическое изучение как внешних, так и внутренних аспектов деятельности организации ведет к созданию прочных конкурентных сильных сторон и улучшению её общей продуктивности [1].

Конкурентная среда включает в себя множество экономических игроков и факторов, воздействующих на работу компании. К этим игрокам относятся соперничающие фирмы, поставщики, клиенты, государственные структуры и разнообразные элементы рыночной инфраструктуры. Также на работу компаний значительное воздействие оказывают макроэкономическая ситуация, технологические новшества и социальные изменения. Чтобы обеспечить стабильное развитие, организациям важно регулярно изучать эти аспекты и учитывать их при разработке стратегических планов.

Стратегический анализ является важной частью стратегического управления организацией и направлен на исследование внешней и внутренней среды предприятия. Основная задача данного анализа заключается в выявлении факторов, способных повлиять на деятельность компании, а также определении её сильных и слабых сторон. Результаты стратегического анализа используются для разработки долгосрочных стратегий и повышения конкурентоспособности организации на рынке.

В практике стратегического управления применяется широкий спектр методов анализа конкурентной среды. Одним из наиболее распространённых является SWOT-анализ, позволяющий определить сильные и слабые стороны предприятия, а также выявить возможности и угрозы внешней среды. Использование данного метода помогает систематизировать информацию о состоянии организации и разработать эффективную стратегию развития.

Для анализа факторов внешней среды широко используется PEST-анализ, который позволяет исследовать политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на деятельность предприятия. Данный метод позволяет выявить ключевые тенденции развития макроэкономической среды и оценить их влияние на стратегию организации [3]. В результате анализа руководство компании получает возможность учитывать внешние риски и использовать потенциальные возможности для развития бизнеса.

Наряду с анализом внешней среды важное значение имеет исследование внутренних ресурсов предприятия. Для этой цели применяется SNW-анализ, который позволяет определить сильные, нейтральные и слабые стороны организации по основным направлениям её деятельности. Такой подход позволяет более объективно оценить конкурентные возможности предприятия и определить направления совершенствования его деятельности [4].

Сегодняшний цифровой век наделяет бизнес множеством мощных средств для изучения конкурентного ландшафта. Среди них выделяются системы бизнес-аналитики, утилиты для работы с большими данными, аналитические платформы веб-маркетинга и инструменты для отслеживания онлайн-активности. Эти решения способствуют автоматизации сбора и обработки данных, существенно улучшая действенность аналитических подразделений.

Технологии, ориентированные на анализ больших объемов данных, дают возможность обрабатывать колоссальные массивы информации. Это позволяет открывать неочевидные закономерности в поведении как потребителей, так и всех участников рынка. Благодаря этому компании получают возможность точнее предсказывать потребительский спрос, совершенствовать свои маркетинговые подходы и в целом повышать результативность своей деятельности.

Не менее важным аспектом цифрового анализа выступает отслеживание активности в интернете и изучение путей онлайн-коммуникации. Предприятия имеют возможность изучать действия конкурентов в сети, обращая внимание на их веб-ресурсы, рекламные кампании, активность в социальных медиа и способы взаимодействия с клиентами. Собранные сведения помогают понять наиболее успешные стратегии продвижения товаров и внести необходимые коррективы в собственную маркетинговую политику.

Особую роль в стратегическом анализе играет использование инструментов интернет-маркетинга. Современные аналитические платформы позволяют отслеживать посещаемость сайтов, анализировать источники трафика, оценивать поведение пользователей и определять эффективность рекламных кампаний. Использование данных инструментов позволяет компаниям лучше понимать потребности клиентов и формировать более эффективные маркетинговые стратегии [5].

Кроме того, цифровые технологии позволяют проводить конкурентный бенчмаркинг, то есть сравнение показателей деятельности предприятия с показателями ведущих компаний отрасли. Такой подход позволяет выявить лучшие практики управления и определить направления повышения эффективности деятельности организации.

Использование цифровых инструментов стратегического анализа имеет ряд существенных преимуществ. Прежде всего, цифровые технологии позволяют значительно ускорить процесс обработки информации и повысить точность аналитических выводов. Руководители организаций получают возможность оперативно реагировать на изменения внешней среды и корректировать стратегию развития предприятия.

Еще одним важным преимуществом цифровых инструментов является возможность прогнозирования развития рынка. Использование современных аналитических моделей позволяет оценивать перспективы развития отрасли и выявлять потенциальные угрозы и возможности для бизнеса.

Это способствует повышению устойчивости предприятия и снижению уровня стратегических рисков.

В перспективе роль цифровых технологий в стратегическом анализе будет только возрастать. Развитие искусственного интеллекта, машинного обучения и технологий обработки больших данных открывает новые возможности для анализа конкурентной среды. Современные аналитические системы способны автоматически анализировать рыночные тенденции, прогнозировать изменения спроса и выявлять новые возможности для развития бизнеса.

Кроме того, интеграция различных цифровых платформ в единую информационную систему позволяет проводить комплексный анализ деятельности предприятия и внешней среды. Это способствует повышению эффективности стратегического управления и улучшению качества управленческих решений.

Таким образом, стратегический анализ конкурентной среды является важным инструментом управления организацией в условиях современной экономики. Использование цифровых инструментов значительно расширяет возможности анализа и позволяет компаниям более эффективно адаптироваться к изменениям рыночной среды. Внедрение современных информационных технологий способствует повышению конкурентоспособности предприятий и формированию устойчивых стратегических преимуществ.

Список использованных источников

1. Грозов А.С. Конкурентный анализ как основа совершенствования стратегии организации // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – М.: Питер, 2018.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2019.
4. Королев Н.А. Анализ развития и подходов к классификации технологий интернет-маркетинга // Cifra. Экономика. – 2023.

STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT USING DIGITAL TOOLS

A.Yu. Zubrinkina, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the theoretical foundations of strategic analysis of the competitive environment and the features of using digital tools to increase the competitiveness of enterprises. In the context of digital transformation of the economy, strategic analysis of the competitive environment becomes an important tool for improving the efficiency of organizational management. Modern digital technologies significantly expand the possibilities for analyzing the market, consumer behavior, and the activities of competitors.

Keywords: *strategic analysis, competitive environment, digital technologies, digital tools, digital economy, competitiveness, strategic management.*

**ИННОВАЦИИ – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ****Р.Э. Иванова¹***Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется роль инноваций как ключевого фактора конкурентоспособности предприятия. Рассмотрены виды инноваций и механизмы их влияния на конкурентоспособность: создание уникальности продукта, снижение издержек через автоматизацию и роботизацию, формирование потребительской лояльности. Обосновывается вывод о необходимости превращения инноваций в непрерывный процесс для достижения долгосрочных преимуществ.

Ключевые слова: инновации, конкурентоспособность предприятия, эффективность производства, непрерывный процесс.

Двадцать первый век – эпоха постиндустриального общества, где ценность приобретают не только материальные продукты, но и информация, обладающая уникальностью и востребованностью. Современные рынки всё чаще сталкиваются с насыщением спроса, когда предложение превышает спрос, и традиционные методы стимулирования продаж перестают работать. В таких условиях компании вынуждены пересматривать стратегии: именно инновации становятся ключевым фактором выживания и конкурентоспособности. При этом решающее значение приобретает не просто разовое нововведение, а превращение инноваций в непрерывный процесс, встроенный во все аспекты деятельности компании и обеспечивающий долгосрочные преимущества.

Чтобы намного лучше разобраться в теме, стоит рассмотреть некоторую терминологию. Понятие «инновации» распространяется на нововведения в разных отраслях и сферах деятельности, включая производство, распределение, обмен, потребление производимого продукта. Освоение новых знаний, приобщение к опыту предыдущих поколений приводили к изобретениям и открытиям, распространению более совершенных методов освоения природных богатств, механизации и автоматизации труда, замены ручного труда машинным, внедрению ресурсосберегающих технологий [3].

В теории принято выделять следующие виды инноваций: производственные; маркетинговые; организационно-управленческие инновации.

Производственные инновации в свою очередь делятся на технологические и продуктовые. При внедрении технологических инноваций снижается себестоимость производства продукции, более эффективно используются дефицитные ресурсы, ускоряются сроки производства и т.д.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Продуктовые инновации имеют целью расширение спроса на продукцию предприятия через улучшение потребительских характеристик выпускаемой продукции, разработку и внедрение новых видов продукции.

Маркетинговые инновации – внедрение нового метода маркетинга, включая значительные изменения в дизайне или упаковке продукта, его продвижении на рынок. Эти инновации направлены на повышение качества удовлетворения запросов потребителей, выход на новые рынки, рост продаж.

Организационно-управленческие инновации – внедрение нового метода в ведении бизнеса, управлении компанией, в организации рабочих мест или внешних связях. Эти инновации направлены на повышение эффективности деятельности предприятия, рост производительности труда, а также на улучшение условий труда и снижение физических и психических нагрузок на работников [7].

Ключевая категория, определяющая успех любого бизнеса в современных условиях, – конкурентоспособность. Рассмотрим её содержание подробнее.

Конкурентоспособность предприятия – способность противостоять на рынке изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной потребности потребителей, так и эффективности производственной, маркетинговой и финансовой деятельности [2].

Поскольку конкурентоспособность организации формируется под воздействием множества разнородных факторов, целесообразно классифицировать их на две основные группы:

Внутренние факторы (зависят от деятельности самой компании): характеристики продукта (качество, цена, сервис); финансовые показатели (платежеспособность, эффективность); маркетинговые индикаторы (доля рынка, продажи); производственный потенциал (технологии, инновации, кадры).

Внешние факторы (не зависят от компании, определяются средой): государственное регулирование (налоговое, кредитное, правовое); рыночная среда (тип, емкость, конкуренты); макроэкономическая и политическая ситуация [1].

Ключевым механизмом реализации инноваций является формирование уникальности, которая служит действенным барьером для копирования со стороны конкурентов. Сущность этого барьера заключается во временной задержке, необходимой производителям для освоения новых технологий или бизнес-моделей. За этот период предприятие-новатор получает возможность не только окупить инвестиции в исследования и разработки, но и сформировать устойчивую лояльность потребителей, а также достичь эффекта масштаба, делающего копирование экономически нецелесообразным.

Одним из наиболее эффективных способов реализации инновационного потенциала является создание новых рыночных ниш через продукто-

вые инновации. Вместо конкурентной борьбы в переполненных сегментах рынка, предприятие формирует ранее не существовавший спрос, создавая продукт, не имеющий прямых аналогов. Историческим примером может служить выход на рынок компании Apple с iPhone, который не был усовершенствованием существующих мобильных телефонов, а сформировал новую нишу мобильных технологий категории.

Юридическим закреплением рыночной уникальности и гарантом получения сверхприбыли выступает патентная защита, предоставляющая предприятию статус временного монополиста на интеллектуальную собственность. Патент, будучи исключительным правом, запрещает конкурентам коммерческое использование запатентованного решения в течение установленного срока. Это позволяет компании устанавливать монопольные цены, компенсирующие высокие затраты на НИОКР. Стратегическое использование патентов может варьироваться от оборонительного (блокировка конкурентов) до наступательного (лицензирование и получение роялти).

Технологические инновации ориентированы на внутреннюю среду предприятия и призваны кардинально повысить эффективность его операционной деятельности. Их главная цель – оптимизация процессов, ведущих к существенному снижению издержек и росту производительности. В отличие от улучшения продукта, технологические инновации зачастую невидимы для конечного потребителя, однако именно они формируют фундамент ценовой конкурентоспособности и финансовой устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе.

К числу наиболее значимых направлений технологических инноваций на современном этапе относятся автоматизация, роботизация. Автоматизация предполагает замену ручного труда машинным и внедрение систем управления технологическими процессами, что минимизирует влияние человеческого фактора и обеспечивает стабильность параметров выпускаемой продукции. Роботизация, позволяет выполнять сложные, монотонные или опасные операции с высокой скоростью и неизменным качеством, что особенно актуально в сборочных производствах.

Комплексное воздействие данных инноваций на структуру себестоимости продукции носит многоаспектный характер. Прежде всего, автоматизация и роботизация приводят к значительной экономии трудовых ресурсов и, соответственно, сокращению оплаты труда в расчете на единицу продукции. Одновременно повышается эффективность использования материальных ресурсов: точность автоматизированного оборудования позволяет строго дозировать сырье и материалы, минимизируя отходы. Критически важным результатом внедрения технологических инноваций выступает снижение уровня брака. Поскольку роботизированные системы работают с заданной точностью без усталости и отклонений, доля дефектной продукции сокращается до минимума, что уменьшает непроизводительные расходы на переработку или утилизацию. Совокупность этих фак-

торов ведет к неуклонному росту производительности труда, исчисляемой как объем выпущенной продукции на одного работника [5].

Достигнутое снижение себестоимости открывает перед предприятием две рыночные тактики. Первая заключается в использовании преимущества для ценовой конкуренции: снижение цен при сохранении качества позволяет привлечь больше потребителей, увеличить долю рынка и создать барьеры для новых конкурентов. Вторая состоит в сохранении текущего уровня цен и превращении экономии в дополнительную прибыль, формируя финансовый резерв для дальнейших инвестиций в инновации.

Следовательно, технологические инновации выступают важнейшим фактором операционной эффективности. Автоматизация, роботизация создают условия для ресурсосбережения и роста производительности. Полученное преимущество в издержках обеспечивает предприятию стратегическую гибкость, позволяя выбирать между активной ценовой политикой, направленной на захват рынка, и повышением рентабельности, что в конечном итоге укрепляет его конкурентную позицию в долгосрочной перспективе.

В условиях перенасыщенных рынков лояльность потребителей становится устойчивым преимуществом. Инновации становятся ключевым инструментом ее формирования, воздействуя на качество продукта, клиентский опыт и имидж компании.

Инструментом достижения лояльности потребителя выступают маркетинговые инновации. Они направлены на более полное удовлетворение потребностей, открытие новых рынков и, как следствие, формирование устойчивой лояльности потребителей.

Первым направлением маркетинговых инноваций является улучшение потребительских свойств товара, воспринимаемых клиентом. Речь идёт о совершенствовании дизайна, удобстве упаковки или добавлении функций, значимых для потребителя. Инновации в этой сфере позволяют продукту выделиться на полке и сформировать у покупателя убеждение, что данный товар лучше других решает его проблемы. Превышение ожиданий относительно качества и удобства использования формирует позитивный опыт и создает предпосылки для повторной покупки.

Вторым, более значимым фактором выступают нововведения в сервисе и клиентском опыте. В условиях, когда технические характеристики товаров у конкурентов схожи, именно качество взаимодействия с компанией становится ключевым конкурентным преимуществом. Инновации здесь охватывают внедрение цифровых каналов обслуживания, мобильных приложений, персонализацию предложений на основе анализа данных. Удобство покупки, скорость реакции на запросы клиента формируют эмоциональную связь с брендом [6].

Важнейшим результатом системной маркетинговой инновационной деятельности выступает формирование бренда инновационной компании. Восприятие предприятия как новатора, задающего тренды, оказывает мощное влияние на потребительские предпочтения. Покупка продуктов такой компании становится для потребителя способом самовыражения и

приобщения к передовым идеям. В этом случае лояльность приобретает характер эмоциональной приверженности, которая является наиболее устойчивой. Потребитель готов прощать такому бренду незначительные недостатки, доверяет его новым продуктам и рекомендует его окружению.

В настоящее время, инновационный маркетинг несет в себе концепцию, которая основывается на непрерывном совершенствовании способов и продукции маркетинга. Любое преимущество перед конкурентами в различной сфере означает непрерывный активный рост и развитие, внедрение инноваций в производства и непосредственно в продукцию. Инновации в маркетинге являются своеобразным инструментом, средством, приносящий благоприятную вероятность для воплощения новых замыслов. Работа с инновациями требует смелости и стратегического мышления [4].

В динамичной конкурентной среде достижение рыночного успеха посредством реализации прорывной инновации не является гарантией сохранения лидерства в долгосрочной перспективе. Крупные компании, которые однажды создали новый или усовершенствованный товар, берут инновационную паузу. Предприятия больше не рискуют тратить огромные денежные средства на новые разработки, поэтому сосредотачиваются на продвижении одной успешной идеи. Из динамичных организаций с культурой инноваций и экспериментов они превращаются в компании, избегающие рисков и гонящиеся за прибылью.

Примером такого случая является компания Sony, демонстрирующая разрушение инновационного потенциала вследствие смены управленческих приоритетов. Руководство фирмы, в основе которой ранее лежала философия «смелых экспериментов», сейчас отказалось от традиционной культуры новых разработок и сделало Sony мультимедийной компанией, а не новатором в области аппаратного обеспечения. Результатом стало падение стоимости акций на 60%. Кроме того, Sony уступила звание самой популярной компании в сфере персональной электроники Apple, которая в конце 2000-х годов воспользовалась преимуществами персональной электроники, вызванного выходом iPod и iPhone [8].

Таким образом, в экономике постиндустриального общества, характеризующейся насыщением спроса, инновации становятся ключевым фактором выживания и конкурентоспособности предприятия. Они обеспечивают уникальность продукта, создавая временные монопольные преимущества, позволяют снижать издержки за счет автоматизации и роботизации, а также формируют лояльность потребителей через улучшение потребительских свойств и клиентского опыта. Стоит отметить, что инновации не могут быть разовым мероприятием. Только превращение инноваций в непрерывный процесс, охватывающий все сферы деятельности компании, способно обеспечить ей долгосрочные конкурентные преимущества.

Список использованных источников

1. Абдурахимова, Ф.Т.К. Конкурентоспособность: понятие и факторы / Ф.Т.К. Абдурахимова // Life Sciences and Agriculture. – 2020. – № 2-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-ponyatie-i-factory>

2. Габибова, М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – Москва: Буки-Веди, 2015. – С. 85-87. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/134/8220>
3. Козлов, Д.В. Инновации как ключевой фактор повышения конкурентоспособности предприятий / Д.В. Козлов. – Текст: электронный // Молодой ученый. – 2011. – № 9 (32). – С. 94-97. – URL: <https://moluch.ru/archive/32/3633>
4. Лихобабин, В.К., Карыгина, Е.М. Инновации в области маркетинга и перспективы их развития / В.К. Лихобабин, Е.М. Карыгина // Экономическая наука и практика: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. – Т. 0. – С. 91-95. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/94/5155>
5. Осадчий, С.А., Волков М.М. Роботизация процессов как стратегический инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия и снижения затрат / С.А. Осадчий, М.М. Волков // ЕГИ. – 2024. – № 6 (56). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/robotizatsiya-protssessov-kak-strategicheskii-instrumentariy-obespecheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-i-snizheniya-zatrat>
6. Рзаитдинов, Р.Р. Пути повышения конкурентоспособности в сфере услуг (на примере сети сервисных центров по ремонту техники) / Р.Р. Рзаитдинов // Исследования молодых ученых: материалы XX Междунар. науч. конф. (г. Казань, май 2021 г.). – Казань: Молодой ученый, 2021. – С. 33-36. – URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/394/16533> (дата обращения: 19.03.2026).
7. Экономика инноваций учебник / Под ред. Иващенко Н.П. – Москва: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024. – URL: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/about/>
8. Allen, Tim. The fall of giants: How technical leadership gaps broke three once-mighty tech companies / Tim Allen // technical.ly. – URL: <https://technical.ly/company-culture/sony-intel-leadership-tech-decline-guest-post/>

INNOVATION IS A KEY FACTOR IN THE COMPETITIVENESS ENTERPRISE

R.E. Ivanova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the role of innovation as a key factor in the competitiveness of an enterprise. The types of innovations and the mechanisms of their impact on competitiveness are considered: creating product uniqueness, reducing costs through automation and robotics, and forming consumer loyalty. The author substantiates the conclusion that it is necessary to turn innovation into a continuous process in order to achieve long-term benefits.

Keywords: *innovation, enterprise competitiveness, production efficiency, continuous process.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОПУЛЯРНОСТИ ПРОДУКЦИИ APPLE: КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА И ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

К.А. Иванова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях глобальной конкуренции и перенасыщения рынка электроники особую значимость приобретает изучение факторов, обеспечивающих устойчивую лояльность потребителей и высокую популярность бренда. Компания Apple Inc. демонстрирует уникальный пример долгосрочного лидерства, основанного не только на технологическом превосходстве, но и на выверенной маркетинговой стратегии. Целью данной статьи является анализ ключевых маркетинговых инструментов, используемых Apple для формирования потребительской приверженности, а также выявление роли экосистемности, эмоционального брендинга и инновационного позиционирования в создании культового статуса продукции. В работе применены методы системного анализа, сравнительного обобщения, а также элементы кейс-стади. Авторы приходят к выводу, что успех Apple обусловлен комплексным сочетанием дизайн-мышления, экосистемного lock-in эффекта и стратегии премиального ценообразования, что в совокупности формирует устойчивое конкурентное преимущество.

Ключевые слова: маркетинг, Apple, брендинг, экосистема продуктов, лояльность потребителей, маркетинговые коммуникации, дизайн, позиционирование.

Apple является одной из самых дорогих и популярных компаний в мире. Её продукция – от iPhone до MacBook – пользуется огромной популярностью среди потребителей, несмотря на высокую цену и наличие более доступных аналогов. Феномен «яблочного» бренда давно стал предметом изучения маркетологов, экономистов и психологов. В чем секрет устойчивой привлекательности Apple? Как компании удаётся десятилетиями удерживать лидерские позиции и формировать культовое поклонение своим продуктам?

История маркетинга Apple начинается с легендарной рекламы «1984», транслировавшейся во время Суперкубка. Этот ролик снял известный кинорежиссер Ридли Скотт, там он представлял Macintosh как символ свободы и борьбы с тоталитаризмом (олицетворявшимся IBM). С самого начала компания делала ставку не на технические характеристики, а на эмоциональный посыл: «Компьютер для остальных из нас».

После возвращения Стива Джобса в 1997 году маркетинг Apple получил кардинальные изменения. Кампания «Think Different» прославляла гениев, бунтарей и безумцев, которые меняют мир. Это позволило бренду ассоциироваться с креативностью и нестандартным мышлением. С тех пор

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Apple позиционирует свои продукты не как просто электронику, а как инструменты для творчества и самовыражения.

Ключевые маркетинговые стратегии Apple:

Apple всегда уделяла первостепенное внимание дизайну и пользовательскому опыту. Продукты компании отличаются минималистичным внешним видом, премиальными материалами и интуитивно понятным интерфейсом. Джонатан Айв, долгое время возглавлявший направление дизайна, создал устройства, которые воспринимаются как произведения искусства. Именно эстетика и тактильные ощущения от использования становятся для многих потребителей решающим фактором при выборе.

Кроме того, Apple активно внедряет технологические инновации, которые затем становятся отраслевыми стандартами: сенсорный экран iPhone, ретина-дисплеи, сканер отпечатков пальцев, чипы собственного производства. Это создаёт впечатление, что компания всегда на шаг впереди конкурентов.

Экосистема продуктов: Одним из главных маркетинговых козырей Apple является замкнутая экосистема. Владея iPhone, пользователь с большей вероятностью приобретёт Mac, iPad, Apple Watch, AirPods, поскольку они идеально синхронизируются между собой. Функции Handoff, AirDrop, Universal Clipboard, синхронизация через iCloud создают бесшовный опыт перехода между устройствами. Это порождает эффект lock-in: покинуть экосистему становится сложно и невыгодно, так как многие привычные сценарии использования будут утрачены.

Экосистемность способствует росту лояльности и увеличению среднего чека. По данным исследований, пользователи Apple тратят на продукцию бренда значительно больше, чем пользователи Android.

Apple удалось сформировать вокруг себя почти религиозный культ. Бренд воспринимается как символ статуса, успеха и принадлежности к определённой общности. Этому способствуют несколько факторов:

1. Минималистичная айдентика: логотип (надкушенное яблоко) узнаваем во всём мире, упаковка продуктов напоминает дорогой подарок.
2. Мифология основателей: Стив Джобс стал иконой современного бизнеса, его презентации (keynote) собирают миллионы зрителей.
3. Ограниченная доступность: компания часто создаёт искусственный дефицит, подогревая ажиотаж вокруг новых релизов.

Маркетинговые коммуникации: презентации и реклама:

Презентации Apple – отдельный жанр маркетинга. Они тщательно срежиссированы, наполнены драматургией и эмоциями. Джобс, а затем Тим Кук и другие топ-менеджеры выступают в роли шоуменов, раскрывая «ещё одну вещь».

Это создаёт ощущение причастности к чему-то грандиозному.

Рекламные кампании Apple также отличаются эмоциональностью и простотой. Вместо перечисления характеристик они показывают, как продукт вписывается в жизнь людей. Например, серия роликов «Shot on iPhone».

one» демонстрирует потрясающие фотографии, сделанные обычными пользователями, подчёркивая качество камеры и творческий потенциал.

Apple придерживается стратегии премиального ценообразования. Высокая цена не только обеспечивает маржинальность, но и работает на имидж: продукт воспринимается как элитный, доступный избранным. При этом компания редко участвует в ценовых войнах и не демпингует. Скидки на старые модели минимальны, что поддерживает остаточную стоимость устройств и восприятие их как выгодной инвестиции.

Apple активно развивает программы лояльности (trade-in, AppleCare) и создаёт комьюнити через retail-магазины. Посещение Apple Store – это не просто покупка, а опыт взаимодействия с брендом. Квалифицированный персонал (гении), бесплатные мастер-классы, удобная зона для тестирования продуктов превращают магазины в центры притяжения фанатов. В 2025 году в топ товаров вошли преимущественно аудиоустройства и комплектующие. Лидером стали беспроводные наушники Apple AirPods 4 с активным шумоподавлением. Также в числе самых востребованных позиций – процессор AMD Ryzen 7 9800X3D, новые версии AirPods Pro и предзаказ на игровую консоль Nintendo Switch 2. Для сравнения: в 2024 году список лидеров формировался в основном за счет смартфонов iPhone 15, что подчеркивает изменение структуры спроса

Успех Apple невозможно объяснить только маркетинговыми приёмами; задействованы глубинные психологические механизмы:

1. Социальное доказательство: когда вокруг много людей с iPhone, возникает эффект «нормальности» и желание быть как все (или не отставать).

2. Теория самодетерминации: продукты Apple удовлетворяют потребности в автономии (простота использования), компетентности (освоение новых функций) и связанности (экосистема и сообщество).

3. Эффект ореола: успех одного продукта (iPod) переносится на последующие (iPhone, iPad).

4. Ностальгия и привычка: многие пользователи начинали с плееров iPod или первых максов и сохраняют привязанность к бренду на всю жизнь.

Вызовы и критика:

Несмотря на оглушительный успех, Apple сталкивается и с критикой: обвинения в монополизме, закрытости платформы, недостаточной ремонтопригодности устройств. В последние годы компанию упрекают в снижении инновационной активности и повышении цен без революционных изменений. Тем не менее маркетинговая машина Apple продолжает эффективно работать: даже консервативные обновления подаются как прорывные, а база лояльных пользователей остаётся стабильной.

Популярность продукции Apple – результат многолетней последовательной маркетинговой стратегии, объединяющей инновации, дизайн и эмоциональный брендинг. А также успех Apple обусловлен высоким качеством продукции и хорошо интегрированной экосистемой. Apple по-прежнему в значительной степени полагается на iPhone для достижения

финансового успеха. Компания не просто продаёт устройства – она предлагает образ жизни, ценности и принадлежность к сообществу. Умение выстраивать долгосрочные отношения с потребителями, поддерживать культовый статус и адаптироваться к изменениям рынка позволяет Apple оставаться лидером даже в условиях жёсткой конкуренции. Пример Apple наглядно демонстрирует, что в современном мире маркетинг становится неотъемлемой частью продукта, а эмоциональная связь с брендом часто перевешивает рациональные аргументы.

Список использованных источников

1. Аакер Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 440 с.
2. Айзенсон М. Apple: Взгляд изнутри. История выживания и успеха / М. Айзенсон. – М.: Эксмо, 2012. – 320 с.
3. Каден Р.Дж. Парадокс Apple: почему самая обычная компания стала самой успешной в мире / Р.Дж. Каден. – М.: Эксмо, 2016. – 256 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2018. – 848 с.
5. Леншер Р. Долгий путь к простоте. Как Стив Джобс и Jony Ive создали Apple / Р. Леншер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
6. Официальный сайт Apple Inc. – URL: <https://www.apple.com> (дата обращения: 20.03.2026).
7. Траут Дж. Маркетинговые войны / Дж. Траут, Э. Райс. – СПб.: Питер, 2019. – 256 с.
8. Шмитт Б. Эмпирический маркетинг: как заставить клиента чувствовать, думать, действовать, а также соотносить себя с вашей компанией / Б. Шмитт. – М.: Гревцов Паблишер, 2007. – 312 с.

MARKETING STRATEGIES FOR THE FORMATION OF PRODUCT POPULARITY APPLE: KEY FACTORS SUCCESS AND ECOSYSTEM APPROACH

K.A. Ivanova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Annotation. In the context of global competition and oversaturation of the electronics market, the study of factors that ensure sustainable consumer loyalty and high popularity of the brand is of particular importance. Apple Inc. demonstrates a unique example of long-term leadership based not only on technological superiority, but also on a verified marketing strategy. The purpose of this article is to analyze the key marketing tools used by Apple to build consumer commitment, as well as to identify the role of ecosystem, emotional branding and innovative positioning in creating a cult status of products. The work uses methods of system analysis, comparative generalization, as well as elements of the case study. The authors conclude that Apple's success is due to

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

a complex combination of design thinking, ecosystem lock-in effect and premium pricing strategy, which together forms a sustainable competitive advantage.

Keywords: *marketing, Apple, branding, product ecosystem, consumer loyalty, marketing communications, design, positioning*

УДК 330

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

А.Е. Игнатьева, Д.А. Маринцев, Е.Ю. Федорова

*Ивановский государственный университет,
г. Иваново, Россия*

В статье рассмотрим влияние цифровой трансформации на формирование и реализацию инвестиционной политики современных организаций. Исследуются ключевые аспекты изменения инвестиционного процесса в условиях цифровизации экономики.

Цифровая экономика существенно расширяет возможности инвестиционного управления, создавая новые инструменты и форматы вложений. Выявлены основные направления влияния цифровизации на инвестиционную деятельность: расширение спектра инвестиционных инструментов, рост доли нематериальных активов, внедрение предиктивной аналитики и автоматизация процессов принятия решений.

Ключевые слова: *инвестиционная политика, цифровая экономика, инвестиционный портфель, цифровые технологии, инвестиционное управление, цифровизация.*

Цифровая трансформация, охватывающая все сферы человеческой деятельности, оказывает глубокое влияние на экономику, в том числе на инвестиционную политику организации.

С одной стороны, цифровые инструменты расширяют возможности для вложения средств, способствуя повышению результативности и ясности инвестиционных программ. С другой стороны, процесс цифровизации создает новые угрозы, требующие внимательного анализа при формировании инвестиционных стратегий.

Инвестиционная политика организации представляет собой комплекс мероприятий обеспечивающий выгодное вложение собственных, заемных и других средств в инвестиции с целью обеспечения стабильной финансовой устойчивости работы организации в ближайшей и дальней перспективе.

То есть, инвестиционная политика это не только процесс распределения капитала, но и важнейший элемент стратегического управления, определяющий траекторию развития компании.

При разработке инвестиционной политики в организации необходимо придерживаться следующих основных принципов:

- 1) нацеленность инвестиционной политики на достижение стратегических планов организации и ее финансовую устойчивость;
- 2) учет инфляции и фактора риска;
- 3) экономическое обоснование инвестиций;
- 4) формирование оптимальной структуры портфельных и реальных инвестиций;
- 5) ранжирование проектов и инвестиций по их важности и последовательности реализации, исходя из имеющихся ресурсов и с учетом привлечения внешних источников;
- 6) выбор надежных и более дешевых источников и методов финансирования инвестиций.

Мы полагаем, что в условиях цифровой экономики к этим принципам добавляются новые, такие как:

- 1) при формировании инвестиционного портфеля необходимо учитывать фазы жизненного цикла различных технологий.
- 2) в настоящее время необходимы инвестиции в развитие цифровых компетенций персонала и технологий для оптимизации процессов;
- 3) инвестиционная политика в цифровой экономике должна согласовываться с мерами в области кибербезопасности, защиты данных, конкуренции, национальной безопасности и социальной политики.

Цифровая трансформация оказывает комплексное воздействие на инвестиционную политику организаций, меняя множество аспектов инвестиционного процесса. Современные технологии создают как новые возможности, так и новые вызовы для инвесторов.

Выделим основные направления влияния цифровой экономики на инвестиционную деятельность предприятия.

Прежде всего, цифровая экономика существенно расширила спектр инвестиционных инструментов. Если раньше инвесторы оперировали преимущественно традиционными активами (акции, облигации, недвижимость), то сегодня появились новые цифровые финансовые инструменты. По данным исследований, рынок цифровых финансовых активов демонстрирует значительный рост, а объем привлеченных средств через цифровые платформы достигает сотен миллиардов рублей.

Также, происходит трансформация составов инвестиционных портфелей. Увеличивается удельный вес нематериальных активов. К ним можем отнести цифровые платформы, облачные инфраструктуры, сквозные технологии (Big Data, блокчейн и т.д.). Так, в 2024 году инвестиции в нематериальные активы составили более 2,3 трлн рублей, прирост к предыдущему году – 23% [4].

ПАО «Сбербанк» является крупнейшим финансовым институтом России, успешно реализующим стратегию цифровой трансформации.

Выделим ключевые показатели трансформации. Во-первых доля цифровых каналов обслуживания достигла 97%. Также были инвестированы

средства в системы предиктивной аналитики для оценки рисков и создана собственная платформа для обработки больших данных. С 2018 года в Сбербанке работает лаборатория блокчейна. Собственная платформа для выпуска и обращения ЦФА работает на внутреннем корпоративном блокчейне, разработанном командой банка.

Значительное влияние оказала цифровизация на процессы принятия инвестиционных решений. Современные технологии позволяют проводить предиктивную аналитику, моделировать различные сценарии развития событий, получать оперативную аналитику по всем параметрам портфеля, оценивать риски и доходность с помощью алгоритмов машинного обучения (NPV, BI, IRR и др.). Такие системы способны анализировать более 250 миллионов точек данных за считанные минуты, что значительно превосходит возможности человеческого мозга.

Формирование инвестиционной политики предприятия в условиях цифровой трансформации экономики требует перехода от традиционной ресурсно-ориентированной модели к стратегической концепции, основанной на инновациях, гибкости и управлении рисками. Ключевыми направлениями должны стать: интеграция цифровых технологий в корпоративную стратегию, развитие кадрового потенциала, диверсификация инвестиционного портфеля, создание новых финансовых механизмов и совершенствование институциональной среды.

Такой подход позволит компаниям оперативно реагировать на быстро меняющиеся рыночные условия и извлекать максимальную выгоду из новых технологических возможностей. Особую роль здесь играет внедрение инструментов аналитики больших данных и искусственного интеллекта – они помогают точнее прогнозировать инвестиционные риски и выявлять перспективные направления вложений. В конечном счёте грамотная инвестиционная политика в цифровую эпоху становится не просто инструментом роста, а критически важным фактором выживания и конкурентоспособности предприятия на глобальном рынке.

Список использованных источников

1. Валдайцев С.В. Инвестиционный менеджмент. – Москва: Инфра-М, 2023. – 368 с.
2. Руткаускас Т.К., Домников А.Ю., Медведева Л.А. Инвестиции и инвестиционная деятельность организаций : учебное пособие / под общ. ред. Т.К. Руткаускас: Издательство Уральского университета, 2019
3. Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/maksim_kolesnikov_investicii_v_nematerialnye_aktivy_v_2024_godu_prevysili_23_trln_rubley.html?ysclid=mm4wof0y9f62659677 (дата обращения 02.03.2026)
4. Сигаева А.Н. Формирование инвестиционной политики предприятия в условиях цифровой трансформации экономики: стратегические ориентиры и инструменты реализации // Научные высказывания. – 2025. – №14 (82). – С. 43-45.

INVESTMENT POLICY OF AN ORGANIZATION IN THE DIGITAL ECONOMY

A.E. Ignatieva, D.A. Marintsev, E.Yu. Fedorova

Ivanovo State University,
Ivanovo, Russia

In the article, we will consider the impact of digital transformation on the formation and implementation of investment policies in modern organizations. We will explore the key aspects of changes in the investment process in the context of digitalization of the economy. The digital economy significantly expands the possibilities of investment management, creating new tools and investment formats. We have identified the main areas of impact of digitalization on investment activities: expanding the range of investment instruments, increasing the share of intangible assets, implementing predictive analytics, and automating decision-making processes.

Keywords: investment policy, digital economy, investment portfolio, digital technologies, investment management, digitalization.

УДК 005.95

РОЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ЛИДЕРА В УСПЕШНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Д.А. Игошина¹

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

Статья посвящена рассмотрению роли эмоционального интеллекта лидера в условиях организационной трансформации. Особое внимание уделяется влиянию эмоциональной компетентности руководителя на взаимодействие с персоналом и восприятие изменений сотрудниками. Раскрывается значение эмпатии, саморегуляции и коммуникативных навыков в управленческой деятельности.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, лидерство, организационная трансформация, управление персоналом, организационные изменения, корпоративная культура.

Современные социально-экономические условия характеризуются высокой степенью неопределенности, ускорением технологических процессов и постоянным усложнением конкурентной среды. Развитие цифровых технологий, глобализация рынков и трансформация экономических отношений обуславливают необходимость организационных изменений, направленных на повышение эффективности деятельности и обеспечение долгосрочной устойчивости компаний. В этой связи процессы трансформации становятся

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

важным элементом стратегического развития организаций. Однако практика управления показывает, что успешность подобных преобразований определяется не только экономическими ресурсами или технологическими возможностями, но и особенностями взаимодействия между руководством и персоналом [1].

Существенную роль в эффективности управления играет личность лидера, его умение выстраивать коммуникацию и формировать благоприятный социально-психологический климат в коллективе. В этом контексте ключевым элементом современного лидерства становится эмоциональный интеллект руководителя.

Эмоциональный интеллект рассматривается как совокупность способностей к осознанию собственных эмоций, пониманию чувств других людей и регулированию эмоциональных реакций в процессе взаимодействия. Для руководителя эти качества особенно значимы, поскольку его деятельность связана с постоянной коммуникацией, принятием решений в условиях неопределенности и управлением командной динамикой. В отличие от традиционных подходов, ориентированных преимущественно на рациональность, современные модели лидерства учитывают эмоциональные и психологические факторы как важное условие эффективности организации [2].

Особое значение эмоциональный интеллект приобретает в период организационных изменений, когда сотрудники сталкиваются с новыми требованиями, пересмотром привычных рабочих процессов и неопределенностью относительно будущего развития компании. В подобных условиях у персонала могут возникать различные эмоциональные реакции, включая тревожность, сомнения, снижение мотивации и сопротивление изменениям. Подобные реакции во многом обусловлены стремлением человека сохранить привычную стабильность и избежать возможных рисков. Если руководитель игнорирует эмоциональную составляющую организационных процессов, это может привести к ухудшению психологического климата в коллективе, снижению эффективности деятельности и замедлению реализации стратегических преобразований.

Организационная трансформация предполагает не только внедрение новых технологий или изменение структуры управления, но и формирование новых моделей взаимодействия внутри компании. Данный процесс затрагивает интересы сотрудников, влияет на их профессиональные роли и требует адаптации к новым условиям работы. В этой связи лидер выступает ключевой фигурой, от которой во многом зависит восприятие преобразований персоналом. Руководитель не только формирует стратегическое направление развития организации, но и обеспечивает поддержку сотрудников в процессе перехода к новым формам деятельности.

Лидер, обладающий развитым эмоциональным интеллектом, способен более глубоко понимать эмоциональное состояние коллектива и учитывать его при принятии управленческих решений [3]. Способность распознавать эмоциональные сигналы сотрудников позволяет своевременно выявлять потенциальные источники напряженности и предотвращать

возникновение конфликтных ситуаций. Руководитель, который демонстрирует внимание к эмоциональным переживаниям работников, формирует атмосферу доверия и открытости, что способствует укреплению организационной сплоченности.

Одним из ключевых компонентов эмоционального интеллекта является эмпатия, позволяющая человеку понимать переживания других людей и учитывать их точку зрения. В период трансформации эмпатия помогает руководителю осознавать, какие аспекты изменений вызывают наибольшие опасения у сотрудников, и корректировать управленческую стратегию таким образом, чтобы минимизировать негативные последствия. Сотрудники, которые чувствуют, что их мнение принимается во внимание, как правило, проявляют большую готовность к участию в процессе изменений и демонстрируют более высокий уровень вовлеченности [4].

Важным аспектом эмоционального интеллекта выступает саморегуляция. Управленческая деятельность связана с высокой ответственностью и информационной нагрузкой, особенно в период преобразований, когда необходимо одновременно решать стратегические задачи и сохранять стабильность в коллективе. Руководитель, обладающий развитой саморегуляцией, способен сохранять внутреннюю устойчивость, контролировать эмоциональные реакции и действовать уверенно.

Эмоциональный интеллект также определяет качество коммуникационной среды в организации. В условиях изменений сотрудникам необходима ясная и достоверная информация о целях и последствиях преобразований, тогда как её дефицит усиливает тревожность и негативные ожидания. Руководитель, ориентированный на эмоциональную компетентность, поддерживает открытый диалог, объясняет принимаемые решения и обсуждает возникающие трудности, что укрепляет доверие и повышает вовлечённость персонала в реализацию стратегических инициатив.

Кроме того, эмоционально компетентный лидер способен формировать внутри организации культуру конструктивного взаимодействия. В условиях трансформации важно, чтобы сотрудники не только выполняли поставленные задачи, но и активно участвовали в обсуждении новых идей, предлагали решения возникающих проблем и взаимодействовали друг с другом в процессе достижения общих целей. Создание атмосферы психологической безопасности позволяет сотрудникам выражать свои мнения без опасения негативных последствий, что способствует более эффективному обмену знаниями и развитию инновационного потенциала организации.

Следует отметить, что эмоциональный интеллект оказывает влияние не только на межличностные отношения, но и на стратегические аспекты управления. Руководитель, обладающий высокой эмоциональной осознанностью, способен более точно оценивать настроения в коллективе и учитывать их при разработке управленческих решений. Это позволяет минимизировать риски, связанные с сопротивлением изменениям, и повышает

вероятность успешной реализации организационных преобразований. В долгосрочной перспективе подобный подход способствует формированию устойчивой корпоративной культуры, ориентированной на сотрудничество и развитие.

Современные исследования подтверждают, что эмоциональный интеллект может развиваться в процессе профессиональной деятельности и целенаправленного обучения [5]. В управленческой практике все чаще используются программы развития лидерских компетенций, направленные на формирование навыков эмоциональной саморегуляции, развитие эмпатии и совершенствование коммуникативных способностей руководителей. Важную роль в данном процессе играет также рефлексия управленческого опыта, позволяющая анализировать собственное поведение и его влияние на взаимодействие с коллективом.

Обратная связь от сотрудников выступает эффективным средством развития эмоциональной компетентности руководителя. Оценка управленческого стиля со стороны коллектива позволяет выявить особенности взаимодействия с подчинёнными и наметить направления его совершенствования, формируя более гибкую модель лидерства с учётом социальных и психологических факторов.

Эмоциональный интеллект лидера выступает важным фактором успешной трансформации организации. Способность понимать эмоциональные процессы в коллективе, контролировать собственные реакции и выстраивать конструктивное взаимодействие способствует реализации стратегических задач. Развитие эмоциональной компетентности усиливает устойчивость организации, укрепляет доверие и создаёт основу для инноваций и долгосрочного роста.

Список использованных источников

1. Агафонова И.В. Влияние эмоционального интеллекта на успешное лидерство / И.В. Агафонова, Е.А. Андрющенко, В.О. Берин, К.Б. Монзина // Деловой вестник предпринимателя. – 2025. – №2 (20). – С. 83–85.
2. Исаева О.М. Опосредующая роль эмоционального интеллекта во взаимосвязи организационных условий и организационной приверженности персонала / О.М. Исаева, А.А. Алимов // Вестник науки. – 2025. – №11 (92). – С. 855–863
3. Миллер Э.С. Влияние психо-эмоционального состояния лидера на его эффективность: теория и практика // Методология современной психологии. – 2025. – №. 25. – С. 265–271.
4. Насурова, З.А. Роль эмоционального интеллекта в эффективном лидерстве / З.А. Насурова, К.А. Омарова, А.Т. Умаева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 10, № 2(155). – С. 106–110. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r. 2025.02.10.014. – EDN WXD1KH.
5. Новикова А.А. Факторы, влияющие на формирование и развитие личности будущего лидера / А.А. Новикова, Е. Н. Кретчак // Научный электронный журнал «Академическая публицистика». – 2025. – №11. – С. 562–566.

THE ROLE OF A LEADER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE IN SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

D.A. Igoshina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article explores the role of a leader's emotional intelligence in organizational transformation. It focuses on the impact of a leader's emotional competence on their interactions with employees and their perception of change. The article highlights the significance of empathy, self-regulation, and communication skills in leadership.

Keywords: *emotional intelligence, leadership, organizational transformation, human resources management, organizational changes, and corporate culture.*

УДК 339.138

МАРКЕТИНГ ДЕФИЦИТА: КАК ИСКУССТВЕННОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ ТИРАЖА СОЗДАЁТ АЖИОТАЖ

Ф.М. Ильтуганов²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Маркетинг дефицита в современных условиях выступает одним из инструментов формирования повышенного интереса к товару за счет управляемого ограничения предложения, срока продажи или объема выпуска. В статье раскрываются особенности применения данной стратегии, анализируются психологические механизмы восприятия дефицита и определяются направления корректировки продуктовой, ценовой, коммуникационной и сбытовой политики компании. В работе использованы методы анализа, сопоставления и обобщения научных подходов к исследованию потребительского поведения, эксклюзивности предложения и стимулирования спроса.

Ключевые слова: *маркетинг, дефицит, тираж, спрос, потребители, эксклюзивность, бренд, продажи.*

Современный рынок характеризуется высокой конкуренцией, быстрым обновлением ассортимента и избытком информационных стимулов, поэтому традиционные способы привлечения внимания не всегда обеспечивают необходимый отклик аудитории. В этих условиях возрастает значение маркетинговых инструментов, которые не только информируют о товаре, но и усиливают его воспринимаемую ценность. Одним из таких инструментов становится маркетинг дефицита, при котором интерес к

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

предложению формируется за счет ограниченности его доступности по времени, количеству или формату выпуска. Исследования потребительского поведения показывают, что редкость предложения способна заметно влиять на мотивацию покупки и структуру спроса [3; 4].

Сущность маркетинга дефицита заключается не в реальной нехватке товара как экономической проблеме, а в управляемом ограничении предложения, которое превращается в элемент рыночного позиционирования. Компания может выпускать лимитированные серии, устанавливать заранее определенный тираж, ограничивать период продаж, использовать предварительные заказы или дифференцировать доступ к продукту по сегментам аудитории. В результате дефицит становится частью маркетинговой политики и начинает выполнять одновременно стимулирующую и имиджевую функции, формируя у покупателя ощущение особой значимости предложения [1; 6].

Эффективность данной стратегии во многом объясняется психологическими механизмами восприятия. Ограниченная доступность усиливает субъективную ценность товара, поскольку редкий продукт воспринимается как более значимый, престижный и заслуживающий немедленного внимания. Дополнительное влияние оказывает страх упустить выгодное предложение, побуждающий потребителя быстрее принимать решение. Одновременно усиливается социальный эффект: повышенный интерес других покупателей служит сигналом того, что товар обладает особой полезностью или статусной привлекательностью. В совокупности эти факторы повышают вероятность покупки и поддерживают ажиотажный спрос [2; 3; 5].

Наиболее заметно маркетинг дефицита проявляется в продуктовой политике. Ограниченный выпуск позволяет компании подчеркнуть уникальность товара, выделить специальную линейку, протестировать реакцию рынка и снизить риск перепроизводства. Для предприятия это особенно важно в тех случаях, когда требуется подчеркнуть необычные свойства продукта, поддержать имидж бренда или усилить вовлеченность аудитории. При этом ограничение тиража должно быть содержательно обоснованным: оно воспринимается положительно, когда связано с особой концепцией выпуска, сезонностью, авторским исполнением или повышенными требованиями к качеству [2; 6].

Ценовая политика при использовании дефицита также нуждается в осторожной настройке. Ограниченное предложение может поддерживать более высокую цену, однако сама по себе редкость не заменяет реальную потребительскую ценность. Если премия к цене не подкрепляется качеством товара, надежностью сервиса и понятной логикой позиционирования, компания рискует столкнуться со снижением доверия. Следовательно, маркетинг дефицита должен сочетаться с прозрачным объяснением преимуществ продукта, чтобы редкость воспринималась как дополнительный аргумент в пользу покупки, а не как попытка искусственно завысить стоимость предложения [2; 5].

Особое значение имеет коммуникационная политика. В условиях ограниченного предложения компании стремятся подчеркнуть сроки продаж, численность тиража, особенности конкретного выпуска и ценность участия в покупке. Однако результативной оказывается не только интенсивность коммуникации, но и ее достоверность. Если бренд регулярно заявляет о дефиците без фактического подтверждения, у аудитории формируется ощущение манипуляции. Поэтому сообщения должны быть точными, последовательными и проверяемыми, а каналы взаимодействия – удобными для быстрого получения информации о параметрах выпуска, условиях покупки и доступности товара [3; 4].

Сбытовая политика в рамках маркетинга дефицита обычно строится вокруг управляемого распределения ограниченного объема продукта. Практическое значение приобретают предварительные заказы, листы ожидания, квотирование партий, поэтапный вывод товара и развитие прямых каналов продаж. Такие решения позволяют контролировать динамику спроса, точнее прогнозировать объем реализации и поддерживать ощущение исключительности предложения. Одновременно они снижают нагрузку на логистику и помогают компании лучше координировать маркетинговые и операционные решения при запуске ограниченных серий [1; 4].

Для потребителя стратегия дефицита связана не только с экономическим выбором, но и с символическим значением покупки. Ограниченный товар нередко воспринимается как средство самоидентификации, подтверждение индивидуальности или принадлежности к определенной группе. Именно поэтому дефицит нередко усиливает привязанность к бренду и стимулирует повторные обращения к компании при последующих релизах. Вместе с тем устойчивый эффект возникает лишь тогда, когда ограниченность предложения поддерживается качеством продукта и последовательностью рыночного поведения бренда, а не разовыми эмоциональными стимулами [4; 5; 6].

Несмотря на высокую маркетинговую результативность, данная стратегия имеет и очевидные ограничения. Слишком жесткий дефицит может вызывать раздражение части аудитории, провоцировать рост вторичного рынка, усиливать спекулятивный спрос и сужать охват потребителей. Кроме того, при частом использовании искусственной ограниченности бренд теряет убедительность, а покупатели начинают воспринимать дефицит как стандартный рекламный прием. Следовательно, для компании важно соблюдать баланс между созданием ажиотажа и сохранением доверия, поскольку именно доверие определяет долгосрочную устойчивость спроса [3; 6].

Для российских предприятий маркетинг дефицита может быть эффективен при условии его интеграции с аналитикой потребительского поведения, тестированием спроса и точным управлением ассортиментом. Огра-

ниченный выпуск целесообразно использовать в отношении товаров, для которых особенно важны новизна, дизайн, коллекционная ценность, персонализация или событийный характер предложения. При этом компаниям необходимо заранее определять логику ограничения, объяснять ее аудитории, контролировать обратную связь и оценивать не только краткосрочный рост продаж, но и влияние стратегии на лояльность, репутацию и последующее поведение покупателей [1; 2; 5].

Таким образом, маркетинг дефицита представляет собой систему управляемых маркетинговых решений, направленных на повышение воспринимаемой ценности товара через ограничение его доступности. Искусственное ограничение тиража, срока продажи или каналов распределения способно усиливать интерес к продукту, ускорять принятие решения о покупке и укреплять позиционирование бренда. В то же время долгосрочная эффективность такой стратегии определяется не самим фактом редкости, а сочетанием дефицита с качеством предложения, прозрачной коммуникацией и уважением к ожиданиям потребителя.

Список использованных источников

1. Воронкевич, А.Б. Изменение особенностей потребительского поведения на рынке товаров массового потребления под влиянием цифровизации в России / А.Б. Воронкевич // Практический маркетинг. – 2020. – № 7(281). – С. 10-18. – DOI: 10.24411/2071-3762-2020-10033. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43847062>.
2. Горшков, А.П. Потребительское поведение при выборе инновационной продукции / А.П. Горшков // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2021. – № 4. – С. 313-324. – DOI: 10.15593/2224-9354/2021.4.21. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potrebitelskoe-povedenie-pri-vybore-innovatsionnoy-produktsii>.
3. Ким, К.М. Инструменты манипуляции потребительским поведением в период ажиотажного спроса / К. М. Ким // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 4(44). – С. 108-111. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-manipulyatsii-potrebitelskim-povedeniem-v-period-azhiotazhnogo-sprosa>.
4. Неганов, С. А. Потребительское поведение: новые сферы исследования / С. А. Неганов // Экономика и управление. – 2021. – Т. 27, № 1. – С. 40-45. – DOI: 10.35854/1998-1627-2021-1-40-45. – URL: <https://emjume.elpub.ru/jour/article/view/1070>.
5. Пальчикова, Ю. В. Актуальные неценовые факторы поведения потребителя / Ю. В. Пальчикова, С. Л. Сазанова // Путеводитель предпринимателя. – 2023. – Т. 16, № 3. – С. 108-116. – DOI: 10.24182/2073-9885-2023-16-3-108-116. – URL: <https://www.pp-mag.ru/jour/article/view/1759>.
6. Поляков, В.А. Маркетинг эксклюзивного товара малого предприятия / В.А. Поляков, О.В. Юдина, Т.Н. Лукина, А. А. Жихарева // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – № 4-1. – С. 382-390. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-eksklyuzivnogo-tovara-malogo-predpriyatiya>.

DEFICIT MARKETING: HOW ARTIFICIAL CIRCULATION RESTRICTION CREATES A STIR

F.M. Iltuganov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Scarcity marketing in contemporary markets serves as a tool for creating heightened interest in a product through the controlled limitation of supply, sales period, or edition volume. The article examines the specifics of this strategy, analyzes the psychological mechanisms of scarcity perception, and identifies directions for adjusting product, pricing, communication, and distribution policies of a company. The study applies methods of analysis, comparison, and generalization of scientific approaches to consumer behavior research, offer exclusivity, and demand stimulation.

Keywords: marketing, scarcity, edition, demand, consumers, exclusivity, brand, sales.

УДК 005.95

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

И.И. Исрафилов, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются особенности управления мотивацией персонала в период экономической нестабильности. Анализируются классические и современные теории мотивации применительно к кризисным условиям. Выявлены основные факторы демотивации работников. Предложены методы материального и нематериального стимулирования, эффективные в условиях ограниченных ресурсов. Приведен практический пример адаптации мотивационной программы. Сформулированы выводы и рекомендации для руководителей.

Ключевые слова: мотивация персонала, управление персоналом, нестабильная экономика, стимулирование труда, кризисное управление, лояльность сотрудников, психологический контракт.

Введение

Экономическая нестабильность стала привычным фоном функционирования современных предприятий. В условиях кризиса ключевым ресурсом остается человеческий капитал, однако именно персонал первым испытывает негативные последствия: страх потери работы, снижение доходов, рост нагрузки ведут к падению мотивации и производительности [3; 5].

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

Многие компании продолжают использовать модели мотивации, разработанные для условий экономического роста. Когда наступает кризис, эти модели дают сбой: сокращение премий демотивирует персонал, а попытки ужесточить контроль ведут к росту текучести. Возникает потребность в пересмотре подходов к управлению людьми, поиске малозатратных, но эффективных способов поддержания их рабочего тонуса.

Цель работы – анализ особенностей управления мотивацией в нестабильной экономике и разработка рекомендаций по адаптации мотивационных программ к кризисным условиям.

Классические теории мотивации требуют переосмысления применительно к кризису. Согласно пирамиде Маслоу, в нестабильной экономике актуализируются базовые потребности в безопасности. Двухфакторная теория Герцберга показывает, что гигиенические факторы (зарплата, условия труда) выходят на первый план: если они не удовлетворены, мотивирующие факторы теряют смысл. Теория справедливости Адамса подчеркивает важность прозрачности решений: ощущение несправедливости ведет к демотивации [2].

Современные исследования вносят важные дополнения. Концепция психологического контракта (Rousseau) описывает неформальные ожидания работника и работодателя. В кризис этот контракт меняется: сотрудники начинают ценить сам факт сохранения рабочего места выше размера оплаты [6]. Механизм социального сравнения смягчает восприятие трудностей, но не может быть основой долгосрочной мотивации. Исследования также подчеркивают критическую роль выгорания как демотивирующего фактора [1].

В кризис проявляются следующие факторы демотивации:

Падение реальных доходов. Даже при сохранении номинальной заработной платы реальный доход снижается из-за инфляции. Возникает скрытое недовольство, которое ведет к снижению производительности или увольнению.

Рост стресса и выгорание. Страх увольнения, неопределенность, увеличение нагрузки вызывают хронический стресс и профессиональное выгорание, что снижает эффективность и ухудшает климат в коллективе [1].

Нарушение справедливости. Если сокращения касаются только рядовых сотрудников, а руководство демонстрирует признаки роскоши, возникает ощущение несправедливости, разрушающее мотивацию [9].

Краткосрочное планирование. Компании переходят на квартальное планирование, сотрудники теряют перспективу карьерного роста, что демотивирует амбициозных работников.

Различная реакция категорий персонала. Молодые специалисты более мобильны, сотрудники предпенсионного возраста сильнее привязаны к месту, IT-специалисты ценят удаленную работу [10]. Это требует дифференцированного подхода.

В кризис нельзя полностью отказываться от материального стимулирования, но его структуру нужно менять.

Баланс оклада и премий. Целесообразно увеличить долю оклада, обеспечивающую базовые потребности, а переменную часть привязать к конкретным контролируемым показателям (объем в натуральном выражении, число клиентов), сделав систему прозрачной [5; 7].

Система грейдов. Грейдирование позволяет структурировать должности и показать сотрудникам перспективу роста даже при ограниченных возможностях повышения зарплаты. Переход на следующий грейд сопровождается расширением полномочий и небольшим повышением [4].

Нефинансовые материальные стимулы. Обучение, оплата транспорта, подарки, гибкий график, программы заботы о здоровье (well-being) воспринимаются как проявление заботы и повышают лояльность при небольших затратах [1].

При ограниченных финансах нематериальная мотивация выходит на первый план.

Признание. Публичная похвала, благодарности, доска почета, упоминание в корпоративных чатах – мощные инструменты, особенно в кризис, когда позитивных поводов мало. Исследования подтверждают ключевую роль признания [7].

Открытая коммуникация. Регулярные собрания, где руководство честно говорит о положении дел, отвечает на вопросы, снижает тревожность и слухи. Открытость может противодействовать негативным эффектам от мер жесткой экономии [9].

Гибкий график. Возможность контролировать свое время, удаленная работа, отгулы за переработки повышают удовлетворенность без затрат.

Вовлеченность. Привлечение сотрудников к поиску решений, формирование ощущения «мы в одной лодке» укрепляет командный дух. Социальное сравнение с менее удачливыми может работать позитивно [6].

Обучение и развитие. Внутреннее обучение, наставничество, бесплатные вебинары позволяют сотрудникам развиваться даже с урезанным бюджетом.

Индивидуальный подход. Учет личных обстоятельств (семья, здоровье, возраст) и проявление эмпатии повышают лояльность сильнее формальных программ.

Рассмотрим опыт ООО «Торговый дом «Волга-Трейд» (оптовая торговля стройматериалами, 120 сотрудников). С началом кризиса 2022 года выручка упала на 40%, компания отменила премии, что привело к росту текучести до 35%.

Была разработана комплексная программа:

- 1) повышены оклады на 20–25% за счет перераспределения фонда оплаты;
- 2) премии привязаны к натуральным показателям (объем отгрузок, новые клиенты);
- 3) внедрены грейды и система наставничества;
- 4) введены еженедельные собрания с открытой информацией от руководства;

5) запущена система публичного признания.

Результаты через полгода: текучесть снизилась до 12%, производительность выросла на 7%, удовлетворенность работой повысилась с 2,8 до 4,1 балла [3].

Цифровые инструменты открывают новые возможности. Big Data и предиктивная аналитика позволяют прогнозировать риски увольнения и выгорания. Методология OKR (цели и ключевые результаты) обеспечивает гибкость целеполагания в быстро меняющихся условиях. Геймификация повышает вовлеченность, особенно у молодежи. ИИ помогает персонализировать рекомендации по развитию и поощрениям [2; 10].

Однако цифровизация несет риски потери человеческого контакта и требует баланса с живым общением.

Управление мотивацией в нестабильной экономике требует перехода от шаблонных решений к гибкому, человеко-центрированному подходу.

Основные выводы:

1. Классические теории мотивации сохраняют значимость, но требуют адаптации: акцент на безопасности и справедливости.

2. Психологический контракт и социальное сравнение становятся важными регуляторами мотивации в кризис.

3. Материальное стимулирование должно обеспечивать стабильность (высокая доля оклада) и прозрачность KPI.

4. Нематериальная мотивация (признание, открытость, гибкость, развитие) выходит на первый план.

5. Цифровизация создает новые возможности, но требует баланса с человеческим участием.

Компании, которые в кризис продолжают инвестировать в людей, проявляют эмпатию и справедливость, не только выживают, но и выходят из кризиса более сильными.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.

2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.

3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.

4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).

5. Васильева Е.А., Шакирова Д.М. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.

6. Ибрагимова, А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Между-

народной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. – С. 143–145.

7. Ибрагимова А.А., Сергеева Д.Д. Трудовые ресурсы как эффективный инструмент в современной организации // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 марта 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 524–527.

MANAGEMENT OF STAFF MOTIVATION IN AN UNSTABLE ECONOMY

I.I. Israfilov, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the features of personnel motivation management in times of economic instability. Classical and modern theories of motivation in relation to crisis conditions are analyzed. The main factors of employee demotivation are identified. Methods of material and non-material incentives effective in conditions of limited resources are proposed. A practical example of adapting a motivational program is given. Conclusions and recommendations for managers are formulated.

Keywords: staff motivation, personnel management, unstable economy, labor incentives, crisis management, employee loyalty, psychological contract.

УДК 339.138

НЕЙРОМАРКЕТИНГ: БИОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

И.И. Исхакова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается нейромаркетинг как междисциплинарное направление, изучающее неосознаваемые нейрофизиологические реакции потребителей. Анализируются биологические детерминанты принятия решений о покупке, включая роль лимбической системы, дофамина и сенсорных каналов восприятия. На основе актуальных данных исследований 2023–2025 годов обосновывается смещение фокуса маркетинга от рационального убеждения к эмоциональному и сенсорному воздействию. Особое внимание уделяется этическим аспектам применения нейромаркетинга и его роли в формировании долгосрочной лояльности потребителей.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Ключевые слова: *нейромаркетинг, потребительское поведение, биологические детерминанты, лимбическая система, дофамин, сенсорный маркетинг, принятие решений, эмоциональное воздействие.*

Традиционная маркетинговая парадигма долгое время исходила из модели человека рационального, предполагая, что потребитель взвешивает характеристики товара, сравнивает цены и выносит осознанное решение. Однако развитие когнитивной нейробиологии и появление методов нейровизуализации доказали ограниченность этой модели. Современные данные свидетельствуют: основная часть решений, включая потребительские, принимается на подсознательном уровне и детерминирована эволюционно сложившимися биологическими механизмами.

Актуальность темы обусловлена необходимостью переосмысления подходов к маркетинговым коммуникациям в условиях информационной перегрузки. Традиционные методы опросов и фокус-групп часто дают искаженные результаты, поскольку респонденты не могут вербализовать свои истинные мотивы или дают социально одобряемые ответы. Нейромаркетинг позволяет обойти эти ограничения, измеряя объективные физиологические реакции. Целью данной работы является анализ биологических детерминант потребительского поведения и их применения в современной маркетинговой практике.

Эволюционно мозг человека формировался для решения задач выживания в условиях дефицита ресурсов и постоянной угрозы. Самые древние отделы мозга, отвечающие за базовые инстинкты, играют решающую роль в момент потребительского выбора. Именно эти глубинные структуры, а не кора головного мозга, отвечающая за мышление, определяют первичную реакцию на товар.

Важнейшую роль в этом процессе играет лимбическая система, включающая миндалевидное тело и гиппокамп. Исследования показывают, что люди с поврежденными эмоциональными центрами мозга теряют способность делать выбор между несколькими вариантами. Они могут бесконечно анализировать характеристики, но так и не остановиться ни на одном, поскольку не чувствуют внутреннего предпочтения. Эмоциональная оценка, таким образом, является необходимым условием любого решения. Потребитель не выбирает между двумя стиральными порошками, он выбирает между ощущением свежести и заботы о семье или ощущением экономии и практичности.

В этом контексте особенно важным становится понимание механизма формирования решения. Нейробиолог Роберт Сапольски в своей работе «Биология добра и зла» подробно объясняет взаимоотношения между разными отделами мозга. Он описывает это как борьбу между подкорковыми структурами, отвечающими за мгновенные эмоциональные реакции, и корой головного мозга, особенно лобными долями, которые пытаются эти реакции подавить или скорректировать. Сапольски подчеркивает, что лобная кора действует не как главный командующий, а скорее как тормоз, ко-

торый может вмешаться уже после того, как эмоциональный импульс возник. Применительно к маркетингу это означает, что первая реакция на товар всегда будет биологической и эмоциональной. Человек сначала чувствует притяжение или отвращение, и только спустя долю секунды его сознание пытается объяснить, почему это произошло. Рациональные доводы в пользу покупки подключаются постфактум, чтобы оправдать решение, уже принятое древними структурами мозга.

Ключевую роль в потребительской мотивации играет нейромедиатор дофамин. Многие ошибочно полагают, что дофамин отвечает за удовольствие. На самом деле его главная функция заключается в создании ощущения предвкушения. Дофамин выбрасывается в кровь, когда мозг ожидает получить награду. Именно этот механизм заставляет человека листать ленту социальных сетей в ожидании интересного поста или задерживаться взглядом на яркой упаковке. Маркетинговые коммуникации активно эксплуатируют этот механизм: ограниченные серии товаров, таймеры обратного отсчета на сайтах, загадочные тизеры перед запуском рекламной кампании усиливают напряжение ожидания и подогревают интерес. Сам момент покупки часто приносит меньше удовлетворения, чем процесс выбора и предвкушения, что объясняет феномен шопоголизма.

Органы чувств человека являются главными каналами, через которые маркетинговые стимулы проникают в мозг. Эволюционно человек запрограммирован быстро реагировать на определенные сигналы, и эти реакции сохранились до сих пор.

Зрение играет первостепенную роль. Мозг обрабатывает визуальную информацию в десятки раз быстрее текстовой. Исследования подтверждают, что округлые формы вызывают больше доверия, чем острые углы, поскольку на уровне инстинктов углы воспринимаются как потенциальная опасность. Теплые цвета, особенно красный и желтый, привлекают внимание быстрее холодных, так как в природе они часто связаны со спелыми плодами и пищей. Слуховое восприятие также подчиняется биологическим законам. Низкие частоты могут вызывать смутное чувство тревоги, высокие ассоциируются с легкостью. Ритмичная музыка способна ускорять сердечный ритм и подталкивать к более быстрым решениям.

Самым мощным и наименее осознаваемым инструментом воздействия остается обоняние. Нервные пути от носа ведут напрямую в эмоциональные центры мозга, минуя зоны сознательного контроля. Запах может мгновенно вызвать яркие воспоминания или изменить настроение без логических объяснений. Запах свежей выпечки в супермаркете воздействует напрямую на чувство голода и ощущение домашнего уюта, даже если человек пришел за совершенно другими продуктами.

Современные технологии позволяют изучать нейрофизиологические реакции с высокой точностью. В последние годы активно развиваются методы анализа микромимики лица с использованием искусственного интеллекта. По данным исследований 2024 года, рекламные ролики, вызывающие микронегативные реакции в первые секунды, теряют до половины

своей эффективности, каким бы качественным ни был сам продукт. Мозг зрителя отключается от стимула, помечая его как неинтересный или раздражающий, еще до того, как включилось сознание.

Айтрекинг-исследования выявили любопытный феномен: современные пользователи научились подсознательно игнорировать места на сайтах, где традиционно размещается реклама. Взгляд скользит по баннерам, не задерживаясь на них, потому что мозг классифицирует эти зоны как бесполезные для поиска нужной информации. Это пример действия принципа экономии энергии: мозг отсекает все, что не сулит немедленной выгоды.

В звуковом дизайне брендов также произошли изменения. Исследования последних лет показывают, что смягчение звучания голоса в рекламных роликах и голосовых помощниках повышает доверие и конверсию. Мягкие интонации подсознательно ассоциируются с заботой и безопасностью, что берет начало в раннем детском опыте общения с матерью.

Понимание биологических основ поведения открывает перед маркетингом огромные возможности, но одновременно ставит серьезные этические вопросы. Если решения принимаются бессознательно, где проходит грань между убеждением и манипуляцией? Критики нейромаркетинга видят в нем угрозу свободе выбора, инструмент управления людьми помимо их воли. Однако сами исследователи утверждают, что нейромаркетинг не создает новых потребностей, а лишь помогает лучше понять уже существующие. Он позволяет сделать коммуникацию более естественной и менее навязчивой, подстраиваясь под природные особенности восприятия человека.

Перспективы развития нейромаркетинга связаны с углублением интеграции нейрофизиологических данных в повседневную маркетинговую практику. Прогнозируется рост применения технологий предиктивной аналитики, основанных на биометрических данных, а также развитие персонализированных сенсорных интерфейсов. В области продуктового дизайна все большее значение приобретает учет нейроэстетики принципов, вызывающих подсознательное предпочтение.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что биологические детерминанты: структура мозга, нейрохимические процессы, сенсорные фильтры являются фундаментом, на котором строится поведение современного потребителя. Нейромаркетинг не создает новых потребностей, а лишь выявляет древние биологические механизмы, лежащие в основе выбора.

Наиболее эффективные маркетинговые стратегии сегодня обращаются не к разуму, а к телу. Они создают сенсорный опыт, управляют предвкушением и говорят с лимбической системой на ее языке образов, звуков и ощущений. Принятие биологической природы потребительского поведения открывает путь к более этичному и эффективному маркетингу, который предлагает продукт, естественным образом соответствующий глубинным потребностям человека. Дальнейшие исследования в области нейроэкономики и биомаркетинга, вероятно, приведут к появлению еще

более тонких инструментов, основанных на индивидуальных нейрофизиологических профилях потребителей.

Список использованных источников

1. Сапольски Р. Биология добра и зла: Как наука объясняет наши поступки. – М.: Альпина нон-фикшн, 2019. – 768 с.
2. Линдстром М. Buyology: Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя. – М.: Эксмо, 2020. – 240 с.
3. Ариели Д. Предсказуемая иррациональность: Скрытые силы, управляющие нашими решениями. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 352 с.
4. Zurawicki L. Neuromarketing: Exploring the Brain of the Consumer. – Springer, 2010. – 273 p.
5. Journal of Consumer Psychology. Special Issue on Neuromarketing. – 2024. – Vol. 34, no. 2. – P. 145-267.

NEUROMARKETING: BIOLOGICAL DETERMINANTS OF CONSUMER BEHAVIOR.

Z.I. Iskhakova¹

*Kazan State Energy University,
Kazan, Russia*

The article examines neuromarketing as an interdisciplinary field that studies unconscious neurophysiological reactions of consumers. It analyzes the biological determinants of purchasing decisions, including the role of the limbic system, dopamine, and sensory channels of perception. Based on current research data from 2023-2025, the article substantiates the shift in marketing focus from rational persuasion to emotional and sensory influence. Special attention is paid to the ethical aspects of neuromarketing application and its role in building long-term consumer loyalty.

Keywords: neuromarketing, consumer behavior, biological determinants, limbic system, dopamine, sensory marketing, decision making, emotional influence.

УДК 339.138:663.86

СЛОЖНЫЕ ПРОДАЖИ В ЭРУ КЛИПОВОГО МЫШЛЕНИЯ

Р.Р. Кадышев²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена анализу особенностей реализации сложных продаж в условиях формирования клипового мышления. Рассматриваются изменения в поведении клиентов B2B-сегмента, обусловленные цифровизацией и ростом информационной нагрузки. Обосновываются новые подходы к построению

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

коммуникации, ориентированные на краткость, визуализацию и поэтапное вовлечение.

Ключевые слова: B2B-продажи, клиповое мышление, цифровая среда, маркетинг, поведение потребителей.

Влияние цифровых технологий на экономические процессы проявляется не только в автоматизации бизнес-процессов, но и в изменении когнитивных особенностей потребителей. Одним из наиболее заметных явлений является распространение клипового мышления, характеризующегося фрагментарным восприятием информации и снижением способности к длительной концентрации. Данный фактор оказывает существенное воздействие на процессы принятия решений в корпоративной среде.

Сложные продажи традиционно предполагают многоэтапное взаимодействие, участие нескольких заинтересованных сторон и необходимость детального обоснования ценности продукта. Однако современные клиенты все чаще ориентируются на быстрое получение информации и предпочитают цифровые каналы коммуникации. Это приводит к необходимости пересмотра классических моделей продаж.

Существенным ограничением становится перегрузка информацией, с которой сталкиваются лица, принимающие решения. Согласно исследованиям, избыток данных снижает качество анализа и затрудняет выбор оптимального решения. В таких условиях компании вынуждены сокращать объем передаваемой информации и акцентировать внимание на ключевых аспектах предложения.

Одним из эффективных решений является переход к принципу «микрокоммуникаций», предполагающему передачу информации небольшими порциями. Такой подход позволяет учитывать особенности восприятия и снижает вероятность потери внимания. Каждое сообщение должно быть логически завершенным и содержать конкретную ценность для клиента.

Важную роль играет визуализация информации. Использование графических элементов, схем и коротких видеоматериалов способствует упрощению восприятия сложных решений и повышает их доступность. Визуальный контент становится ключевым инструментом взаимодействия в цифровой среде.

Изменения затрагивают и содержание коммуникации. Вместо детального описания характеристик продукта акцент смещается на демонстрацию практических результатов его использования. Клиенты ориентируются на конкретные выгоды и примеры применения, что требует от компаний соответствующей адаптации контента.

Роль продавца в данном процессе также трансформируется. Он становится участником совместного поиска решения, а не просто источником информации. Основная задача заключается в том, чтобы помочь клиенту структурировать данные и выбрать наиболее подходящий вариант.

Дополнительным фактором повышения эффективности является персонализация взаимодействия. Учет специфики отрасли, задач и ожиданий

клиента позволяет повысить релевантность предложения и ускорить процесс принятия решения. Персонализированный подход становится одним из ключевых конкурентных преимуществ.

В условиях клипового мышления особое значение приобретает гибкость коммуникационных стратегий. Использование различных форматов – от кратких сообщений до подробных аналитических материалов – позволяет выстроить многоуровневую систему взаимодействия с клиентом. Это обеспечивает возможность постепенного углубления в содержание предложения.

Дополнительно следует отметить, что в условиях клипового мышления возрастает значение цифровых инструментов сопровождения клиента на всех этапах воронки продаж. Использование CRM-систем, автоматизированных платформ взаимодействия и аналитических сервисов позволяет структурировать коммуникации и адаптировать их под индивидуальные особенности потребителей.

Цифровые решения дают возможность отслеживать поведение клиента, анализировать его интерес к отдельным элементам предложения и своевременно корректировать стратегию взаимодействия. Это особенно важно в B2B-сегменте, где процесс принятия решений может быть растянут во времени и включать несколько участников.

Кроме того, автоматизация коммуникаций способствует снижению нагрузки на отдел продаж и повышает согласованность действий внутри компании. Интеграция маркетинговых и продажных инструментов формирует единую экосистему взаимодействия с клиентом, обеспечивая непрерывность и последовательность контактов.

Отдельного внимания заслуживает развитие омниканального подхода, при котором клиент получает возможность взаимодействовать с компанией через различные каналы – электронную почту, мессенджеры, веб-платформы и социальные сети. Такой формат повышает доступность информации и позволяет учитывать предпочтения пользователя.

Таким образом, развитие клипового мышления требует комплексной трансформации процессов сложных продаж. Основными направлениями адаптации являются сокращение объема информации, переход к модульной структуре коммуникации, активное использование визуальных инструментов и усиление роли персонализации. Реализация данных подходов позволяет повысить эффективность взаимодействия с клиентами и обеспечить устойчивое развитие компании в условиях цифровой экономики.

Список использованных источников

1. Carr N. The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains. – New York: W.W. Norton & Company, 2020. – 320 p. – URL: <https://wwnorton.com/books/9780393357820>
2. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. – Pearson, 2022. – URL: <https://www.pearson.com>

3. Halligan B., Shah D. Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs. – Hoboken: Wiley, 2020. – 256 p. – URL: <https://www.wiley.com/en-us/Inbound+Marketing-p-9781118896650>
4. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. – 16th ed. – Pearson Education, 2022. – 736 p. – URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003196>
5. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey // Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 80, No. 6. – P. 69–96. – URL: <https://journals.ama.org/doi/10.1509/jm.15.0420>
6. Mayer R.E. Multimedia Learning. – 3rd ed. – Cambridge: Cambridge University Press, 2021. – 336 p. – URL: <https://www.cambridge.org/core/books/multimedia-learning>
7. Payne A., Frow P. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. – Cambridge University Press, 2017. – URL: <https://www.cambridge.org>
8. Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. From multi-channel retailing to omni-channel customer experience // Journal of Retailing. – 2015. – URL: <https://www.sciencedirect.com>

COMPLEX SALES IN THE ERA OF CLIP THINKING

R.R. Kadyshev¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article analyzes the features of implementing complex sales in the context of the formation of clip thinking. It examines changes in the behavior of B2B clients driven by digitalization and the growing information load. New approaches to building communication are substantiated, focusing on brevity, visualization, and phased engagement.

Keywords: B2B sales, clip thinking, digital environment, marketing, consumer behavior.

УДК 339.138

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧАТ-БОТОВ В МАРКЕТИНГЕ (НА ПРИМЕРЕ ФИТНЕС-КЛУБА DDX)

У.П. Казачихина²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях цифровой трансформации сферы услуг и роста конкуренции на рынке фитнес-индустрии, классические инструменты маркетинга (холодные звон-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

ки, массовые e-mail рассылки) демонстрируют снижение эффективности. Данная статья рассматривает внедрение чат-ботов как инновационного канала коммуникации с потребителем на примере сети фитнес-клубов DDX. Анализируется природа чат-бота как маркетингового инструмента, его интеграция с CRM-системами и влияние на ключевые метрики бизнеса (конверсия, LTV, удержание). Авторы исследуют генезис потребности в автоматизации, экономические эффекты от внедрения, а также предлагают методику оценки эффективности бота как «цифрового консультанта». Особое внимание уделяется парадоксу автоматизации: как сохранить «человечность» сервиса при использовании алгоритмов.

Ключевые слова: чат-бот, фитнес-маркетинг, автоматизация продаж, DDX, клиентский сервис, мессенджер-маркетинг, CRM-интеграция, удержание клиентов, цифровая трансформация, воронка продаж.

Классический маркетинг в фитнес-индустрии всегда строился на личном контакте: «теплый» прием администратора, харизма тренера на пробной тренировке, экскурсия по клубу. Однако современный потребитель, воспитанный мессенджерами, требует мгновенной реакции 24/7. Здесь возникает разрыв между ожиданием клиента и возможностями линейного персонала.

Чат-бот в менеджменте фитнес-клуба – это программный агент, имитирующий диалог с посетителем, целью которого является не просто информирование, а квалификация лида, запись на услугу и послепродажное сопровождение. С точки зрения маркетинга, бот выполняет функцию «цифрового двойника» администратора и маркетолога одновременно. Актуальность данной темы для сети DDX обусловлена необходимостью масштабирования сервиса без пропорционального роста фонда оплаты труда. Если в индустриальную эпоху конкурентное преимущество создавалось за счет количества квадратных метров и «железа» в зале, то в постиндустриальной экономике фитнес-услуг успех зависит от качества клиентского опыта и скорости обработки входящего спроса.

Для того чтобы маркетинговая служба DDX могла эффективно выстроить работу с чат-ботами, необходимо понять корни проблемы «ручного» менеджмента. Можно выделить три основные группы причин, толкающих фитнес-бизнес к автоматизации:

1. Экономические причины (Дефицит человеческих ресурсов).

Стоимость квалифицированного администратора растет, а текучка кадров в этой сфере остается высокой. Найм дополнительного персонала в колл-центр для обработки ночных звонков экономически нецелесообразен. Бот обрабатывает неограниченное количество запросов одновременно, что снижает Cost Per Lead (стоимость лида).

2. Организационные причины (Несовершенство воронки продаж).

Классическая воронка фитнес-клуба имеет «узкие горлышки»: пропущенные звонки, долгое подтверждение записи, потеря клиентов на этапе

«подумать». Чат-бот позволяет удерживать клиента на всех этапах – от первого касания (таргет в Instagram) до удержания (напоминание о продлении карты).

3. Социально-психологические причины (Барьеры коммуникации).

Значительная часть потенциальных клиентов испытывает психологический дискомфорт при необходимости звонить в незнакомое место («вдруг начнут навязывать»), боятся показаться некомпетентными, спрашивая цены. Чат-бот в мессенджере снимает этот барьер, позволяя пользователю получить информацию в комфортном для него асинхронном режиме.

Внедрение бота выходит далеко за пределы технического обновления. Оно проецируется на восприятие бренда глазами посетителей, превращаясь из инструмента коммуникации в фактор рыночного позиционирования DDX как технологичного и клиентоориентированного клуба.

Вопреки опасениям, бот не заменяет сотрудников, а меняет характер их труда.

Снятие рутины: Администраторы перестают отвечать на 100 однотипных вопросов («Во сколько работает?», «Есть парковка?») и фокусируются на живом сервисе в зале.

Рост лояльности персонала: Сотрудники перестают выгорать от монотонной работы.

Удержание тренеров: Тренеры получают квалифицированных «теплых» лидов от (бота, что повышает их личный доход и привязывает их к клубу.

Репутация «Продвинутого клуба»: Наличие умного бота в Telegram/WhatsApp создает имидж DDX как современной сети, идущей в ногу со временем, что привлекает молодую платежеспособную аудиторию.

Качество сервиса: Клиент получает мгновенный ответ в любое время суток, что повышает лояльность (NPS). Исключается человеческий фактор («администратор забыл передать запись тренеру»).

Вопреки распространенному мнению, что автоматизация делает сервис бездушным, правильно настроенный чат-бот может усилить эмоциональную связь. Рассмотрим нестандартный взгляд: бот как инструмент сегментации и «заботы на расстоянии».

1. Проверка на прочность (для клиента): Сценарий бота должен быть построен так, чтобы клиент не чувствовал себя «роботом». Использование элементов геймификации (например, «Собери эмодзи-команду на тренировку»), приветственных бонусов и персонализированных обращений (по имени) – важный навык для настройщика бота. Это тест на маркетинговую зрелость компании.

2. Индикатор системных проблем: Всплеск обращений к боту с конкретным вопросом (например, «Как заморозить абонемент?») часто сигнализирует о глубинных проблемах в управлении. Если 30% диалогов с ботом касаются заморозки, значит, в клубе эпидемия или неудобное расписание. Бот выступает в роли диагностического датчика.

3. Инструмент удержания (Retention): Бот не просто продает, он продлевает жизнь клиента в клубе. Напоминания о тренировках, поздравления с «фитнес-годовщиной», автоматические предложения персональной тренировки при снижении активности – это скрытая «забота», которая работает эффективнее, чем живой менеджер, который может показаться навязчивым.

Важно понимать разницу: спам (массовая безликая рассылка) и маркетинг заботы (персонализированные триггерные сообщения от бота). Первое убивает лояльность, второе –кратно ее повышает.

Поскольку полностью исключить человеческое участие из фитнес-услуг невозможно (нельзя пожать руку боту на входе), маркетинг DDX должен научиться управлять симбиозом «человек + бот». Как маркетинг может помочь менеджменту оценить и повысить эффективность этого симбиоза?

1. Прозрачность коммуникаций (Аналитика). Внедрение систем сквозной аналитики, связывающих диалоги бота с продажами в CRM. Не просто считать количество написанных сообщений, а считать конверсию в визит и конверсию в покупку.

2. Развитие корпоративной культуры (Брендинг в диалогах). Формирование Tone of Voice (стиля общения) бота. Для клуба DDX это должна быть энергия, драйв, дружелюбие, но без панибратства. Сценарии должны быть написаны так, чтобы клиент чувствовал: «Со мной говорит клуб, который заботится о моих целях».

3. Диагностика и аналитика (Маркетинговые исследования). Регулярный анализ логов бота (самых текстов диалогов). Какие вопросы задают чаще всего? Где бот «падает» (не понимает и переводит на оператора)? Это позволяет выявить очаги напряжения в сервисе до того, как они перерастут в негативные отзывы на флампе.

4. Обучение (EdTech для бота). Чат-бот на базе AI (как в кейсе FITNESS SF) должен постоянно дообучаться. Если бот не понял вопрос про «кроссфит-зону» и перевел на оператора, маркетолог (совместно с разработчиком) должен добавить этот сценарий в базу знаний бота.

5. Система адаптации (Onboarding клиента). После покупки абонемента бот должен переключиться в режим «куратора первой недели»: присылать видео-приветствие от тренера, напоминать взять с собой воду, спрашивать после тренировки «как прошло?». Это удерживает новичков, которые чаще всего бросают занятия в первый месяц.

Чат-бот в маркетинге фитнес-клуба DDX – это неизбежная эволюция сервиса, плата за то, что клиенты хотят получать услуги здесь и сейчас, а не ждать ответа оператора с 9 до 21. Бороться с этой тенденцией (заставляя клиентов звонить по телефону) так же бесполезно, как бороться с цифровизацией.

Современный маркетинговый подход предлагает не просто внедрить бота «для галочки», а встроить его в экосистему клуба. Превращая бота из

простого автоответчика в агента влияния и заботы, компания DDX может минимизировать потерю лидов, повысить лояльность существующих клиентов и создать репутацию технологичного лидера рынка.

Задача маркетинга, HR и руководства DDX – сделать так, чтобы «цифровой сотрудник» работал на бренд, усиливая человеческий сервис, а не заменяя его. Компании, которым удастся создать бесшовный клиентский опыт (онлайн-бот + офлайн-забота), получают колоссальное конкурентное преимущество за счет сарафанного радио и максимальной пожизненной ценности клиента (LTV).

Список использованных источников

1. Котлер, Ф. (2019). Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. – М.: Эксмо. – 224 с.
2. Райан, Д. (2020). Понимание цифрового маркетинга. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 230 с.
3. Крымов, А. А. (2015). Управление персоналом на 100%: Как стать эффективным HR-директором. – М.: Эксмо. – 320 с. (адаптация под тему автоматизации рутины)
4. Кейс-стади: Внедрение AI-ассистента в сети FITNESS SF (2024). Аналитический обзор платформы BotHub.
5. Пономарева, Е. В. (2016). Информационные технологии в маркетинге. – М.: ИНФРА-М. – 400 с.

THE EFFECTIVENESS OF USING CHATBOTS IN MARKETING (USING THE DDX FITNESS CLUB AS AN EXAMPLE)

U.P. Kazachihina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the context of digital transformation of the service sector and growing competition in the fitness industry market, classical marketing tools (cold calls, mass e-mail mailing) demonstrate a decrease in efficiency. This article examines the introduction of chatbots as an innovative channel of communication with the consumer on the example of the DDX fitness club network. The nature of the chatbot as a marketing tool, its integration with CRM systems and its impact on key business metrics (conversion, LTV, retention) are analyzed. The authors explore the genesis of the need for automation, the economic effects of implementation, and propose a methodology for evaluating the effectiveness of a bot as a «digital consultant.» Special attention is given to the paradox of automation: how to preserve the «humanity» of a service while using algorithms.

Keywords: chatbot, fitness marketing, sales automation, DDX, customer service, messenger marketing, CRM integration, customer retention, digital transformation, sales funnel.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

КАК ИТ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЯЮТ ПОДХОД К КЛИЕНТАМ В МАРКЕТИНГЕ?

А.Т. Калимуллина¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Еще недавно маркетинг обходился без сложных технологий, а сегодня ИТ-инструменты стали его неотъемлемой частью. Искусственный интеллект, аналитика больших данных, CRM-системы и автоматизация – все это уже не модные слова, а рабочие механизмы, которые серьезно меняют подход к работе с клиентами.

Ключевые слова: ИТ-технологии, маркетинг, клиентский опыт, искусственный интеллект, CRM.

Целью данной статьи является анализ влияния ИТ-технологий на подход компаний к клиентам в сфере маркетинга и выявление ключевых инструментов, способствующих улучшению клиентского опыта и повышению эффективности маркетинговых стратегий.

Эта работа представляет собой попытку систематизировать знания о влиянии ИТ-технологий на маркетинг и клиентский опыт. Современный рынок требует от компаний гибкости и способности быстро адаптироваться к изменениям потребительских предпочтений. Информационные технологии играют ключевую роль в этом процессе, предоставляя новые инструменты для анализа данных и взаимодействия с клиентами. Цифровой маркетинг – это интегрированное использование информационных каналов в виртуальном пространстве для поддержания маркетинговой деятельности компании, направленной на получение прибыли и удержание клиентов, посредством признания стратегического значения цифровых технологий и разработки комплексного подхода к улучшению предоставления онлайн-услуг с целью наилучшего удовлетворении потребностей клиентов.

Одним из самых значительных изменений, которое ИТ технологии принесли в маркетинг, является возможность глубокой персонализации предложений. С помощью анализа больших данных (Big Data) компании могут собирать и обрабатывать информацию о предпочтениях, поведении и потребностях клиентов. Это позволяет: сегментировать аудиторию на основе собранных данных компании могут выделять группы клиентов с похожими интересами и привычками, что позволяет создавать более таргетированные рекламные кампании; персонализировать предложения, используя алгоритмы машинного обучения, компании могут предлагать индивидуальные рекомендации, что повышает вероятность покупки.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

С развитием IT технологий значительно увеличилось количество каналов для взаимодействия с клиентами. Социальные сети, мессенджеры, мобильные приложения и сайты стали основными платформами для общения с аудиторией. Это дает возможность: создавать многоканальные стратегии: компании могут использовать различные каналы для достижения одной и той же аудитории, что увеличивает охват; улучшать клиентский опыт, возможность взаимодействия с брендом через удобные для клиентов каналы делает процесс покупки более комфортным.

Современные IT инструменты позволяют компаниям собирать данные о поведении клиентов и оценивать эффективность своих маркетинговых стратегий.

Влияние IT-технологий на подход к клиентам:

1. Аналитика больших данных. Аналитика больших данных позволяет компаниям собирать информацию о клиентах из различных источников, таких как социальные сети, веб-сайты и мобильные приложения. Это дает возможность глубже понять потребности и предпочтения клиентов, а также предсказывать их поведение. Например, компании могут использовать данные о предыдущих покупках для создания персонализированных предложений, что значительно увеличивает вероятность покупки. Пример использования: Google Analytics предоставляет информацию о поведении пользователей на сайте, что помогает оптимизировать контент и улучшать пользовательский опыт.

2. CRM-системы. Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) играют важную роль в организации взаимодействия с клиентами. Они помогают отслеживать историю покупок, предпочтения и взаимодействие с клиентами на всех этапах их пути. Это позволяет компаниям более эффективно управлять своими маркетинговыми стратегиями и улучшать качество обслуживания. Пример использования: BPMSoft – интегрированная платформа для маркетинга, продаж и обслуживания клиентов, которая помогает компаниям управлять всеми аспектами взаимодействия с клиентами.

3. Маркетинг в социальных сетях. Социальные сети стали важным каналом для взаимодействия с клиентами. Платформы, такие как Мах, Одноклассники и ВКонтакте, позволяют компаниям напрямую общаться с аудиторией, получать обратную связь и адаптировать свои предложения под потребности клиентов. Это создает возможность для более глубокого взаимодействия и укрепления отношений с клиентами. Пример использования: социальные рекламные кампании, компании могут запускать целевые рекламные кампании на основе интересов пользователей.

4. Мобильные технологии. С ростом использования мобильных устройств компании должны адаптировать свои маркетинговые стратегии под мобильные платформы. Мобильные приложения и адаптивные веб-сайты позволяют пользователям легко получать доступ к информации о продуктах и услугах, а также совершать покупки в любое время и в любом месте. Это повышает удобство для клиентов и способствует увеличению продаж.

Пример использования: мобильные приложения, такие как приложения Coffee Teen или Яндекс Go, которые упрощают процесс заказа и оплаты, а самое главное повышают удобство для клиентов.

Примеры успешного применения IT-технологий:

1. Wildberries использует алгоритмы машинного обучения для анализа поведения пользователей и предлагает персонализированные рекомендации товаров. Это не только увеличивает продажи, но и повышает уровень удовлетворенности клиентов.

2. Кинопоиск применяет аналитику больших данных для изучения предпочтений пользователей и предлагает контент, который соответствует их интересам. Это способствует удержанию клиентов и снижению уровня оттока.

3. Компания Coffee Teen внедрила мобильное приложение, которое не только упрощает процесс заказа, но и предлагает персонализированные предложения на основе истории покупок клиентов. Это создает дополнительную ценность для клиентов и укрепляет их лояльность к бренду.

4. Черноголовка использует данные из социальных сетей для создания целевых рекламных кампаний, которые соответствуют интересам аудитории. Бренд активно взаимодействует с клиентами через социальные платформы, что позволяет ему лучше понять потребности своей целевой аудитории.

Влияние IT на стратегические подходы к клиентам: развитие IT технологий стимулирует переход к клиент-центрированной стратегии: анализ потребностей, предвосхищение желаний и создание ценности на каждом этапе пути клиента; интеграция данных из разных каналов позволяет формировать целостный профиль клиента, что упрощает персонализацию и позволяет брендам быть «в нужном месте в нужное время».

С точки зрения стратегического менеджмента, цифровая трансформация маркетинга ведет к эволюции Customer Journey Map (карты пути клиента). Если ранее эта карта представляла собой линейную последовательность этапов (осознание → интерес → покупка → лояльность), то в условиях цифровой экономики она становится циклической и многоканальной. IT-технологии позволяют компаниям отслеживать микромоменты – ситуации, когда потребитель спонтанно использует устройство для решения конкретной задачи. Умение удовлетворить потребность клиента в такой момент становится ключевым конкурентным преимуществом.

Кроме того, важным теоретическим аспектом является внедрение искусственного интеллекта (AI) в маркетинговые процессы. Теория AI маркетинг предполагает, что алгоритмы не просто автоматизируют рутинные задачи, но и берут на себя функции стратегического планирования: прогнозирование спроса, динамическое ценообразование в реальном времени, автоматическое создание креативов. Это позволяет снизить транзакционные издержки и повысить релевантность коммуникации.

IT-технологии значительно изменили подход компаний к клиентам в маркетинге. Использование аналитики больших данных, искусственного

интеллекта и CRM-систем позволяет бизнесу не только лучше понимать своих клиентов, но и предлагать им индивидуализированные решения, что в свою очередь повышает уровень удовлетворенности и лояльности. В условиях цифровой трансформации компании должны адаптироваться к новым реалиям рынка и использовать современные технологии для оптимизации своих маркетинговых стратегий.

Список использованных источников

1. Бучиана, С.Т. Интернет маркетинг и цифровой маркетинг – две электронные модели в маркетинге продвижения / С.Т. Бучиана // Прогрессивные технологии в мировом научном пространстве. – 2020. – С.119-121. – EDN: VICRAI.
2. Гринченко, К.В. Интернет маркетинг и цифровой маркетинг – две электронные модели в маркетинге продвижения / К.В. Гринченко // Вектор экономики. – 2019. – № 12. – EDN: EDIWBC.
3. Карпова С.В. CRM-маркетинг как направление цифрового маркетинга в современных реалиях / С.В. Карпова, В.А. Кузнецова // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2025. – №4. – EDN: NNWUJD.
4. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2005. – 656 с. – ISBN 5-98119-410-3.

HOW ARE IT TECHNOLOGIES CHANGING THE WAY WE APPROACH CUSTOMERS IN MARKETING?

A.T. Kalimullina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Until recently, marketing did without complex technologies, and today IT tools have become an integral part of it. Artificial intelligence, big data analytics, CRM systems, and automation are no longer just buzzwords, but working mechanisms that are seriously changing the way we work with customers.

Keywords: *IT technologies, marketing, customer experience, artificial intelligence, CRM.*

УДК 004.056

БУДУЩЕЕ ДАННЫХ И БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ ЗА КОНВЕРГЕНТНЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ

А.Т. Калимуллина, У.С. Егорова, Е.В. Артамонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Современный мир стремительно развивается благодаря слиянию разных технологий, которые меняют то, как компании собирают, анализируют и использу-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ют данные для улучшения своей работы. В статье рассказывается о том, как взаимосвязаны данные и бизнес-аналитика с пятью главными технологиями: искусственный интеллект (ИИ), Интернет вещей (IoT), подключение 5G, продвинутая кибербезопасность, виртуальная реальность (VR)- и их внедрение и использование, особенно на развивающихся рынках, например, в Африке.

Ключевые слова: данные, бизнес, аналитика, конвергентные технологии, кибербезопасность, инновации.

Сегодня данные и бизнес-аналитика перестали быть просто вспомогательными инструментами – они стали основой для принятия решений и инноваций в компаниях. Современные технологии объединились и вместе кардинально меняют способ работы с информацией. Искусственный интеллект (ИИ) – выполняет роль «мозга», помогает прогнозировать события и принимать обоснованные решения. Интернет вещей (IoT) – создаёт огромную сеть устройств, которые постоянно собирают и передают данные. 5G – обеспечивает сверхбыструю передачу данных с минимальной задержкой, что позволяет использовать информацию в реальном времени. Кибербезопасность – гарантирует, что данные надёжно защищены и не подвергаются угрозам. Виртуальная реальность (VR) – создаёт новые возможности для визуального представления данных, обучения и моделирования ситуаций. Вместе эти технологии меняют весь процесс сбора, анализа и использования данных в компаниях. Особое внимание уделяется тому, как эти изменения влияют на развивающиеся рынки, например в Африке, где открываются новые вызовы и возможности для бизнеса и общества.

Современный анализ данных развивается от простого описания и прогнозирования к более продвинутым методам – предписывающей и когнитивной аналитике. Такой прогресс стал возможен благодаря достижениям в искусственном интеллекте, который умеет находить тонкие и скрытые закономерности в огромных и сложных данных. Рост числа подключённых устройств через Интернет вещей (IoT) приводит к постоянному потоку разнообразных данных – как упорядоченных, так и хаотичных. Для работы с таким объёмом информации нужны новые методы, например, потоковая аналитика, которая обрабатывает данные по мере их поступления, и более мощные вычисления. Кроме того, внедрение технологии 5G значительно улучшает связь – высокая скорость и минимальная задержка дают возможность обрабатывать данные в реальном времени. Это особенно важно для таких задач, как удалённый контроль состояния здоровья пациентов или управление логистическими цепочками, где время реакции критично.

С развитием подключения к интернету и расширением использования сетевых технологий защита данных становится всё важнее. Сейчас же переходят к более гибким моделям, которые используют искусственный интеллект для выявления необычного поведения и потенциальных угроз. Кроме того, виртуальная реальность сейчас активно применяется в аналитике. Она создаёт увлекательные и наглядные способы визуализации дан-

ных, помогает лучше понять информацию и обучает работе с оперативными данными через моделирование реальных процессов.

За последние годы технологии значительно изменились и стали более продвинутыми и практичными. Однако в Африке внедрение этих технологий происходит неравномерно. В таких странах, как Кения, ЮАР и Нигерия, в крупных городах уже начинают использовать IoT в сельском хозяйстве, телемедицину и системы «умных городов». Но 5G остаётся недоступным для многих из-за высоких затрат. Виртуальная реальность применяется в основном в специализированных учебных заведениях при поддержке извне. Искусственный интеллект пока не развивается активно из-за проблем с качеством данных, нехваткой квалифицированных специалистов и инфраструктуры. Так что, хотя технологии быстро развиваются и становятся всё более встроенными в нашу жизнь, в Африке их масштабное применение сдерживается экономическими и техническими вызовами. Проблемы с кибербезопасностью, такие как слабые законы и ограниченные возможности внутри страны, затрудняют внедрение новых технологий и инноваций в аналитике. В развитых странах технологии распространяются быстрее благодаря большим инвестициям, четким правилам и зрелой экосистеме. Существуют несколько теорий, которые помогают понять, как новые технологии принимаются и распространяются:

- Теория распространения инноваций говорит, что на принятие влияют: насколько технология полезнее предыдущих решений, насколько она подходит пользователям, насколько сложна, легко ли ее опробовать и увидеть результаты.

- Модель принятия технологии объясняет, что люди выбирают технологии, если они видят в них пользу и считают их простыми в использовании – особенно это важно для аналитических платформ.

- Единая теория принятия и использования технологий расширяет модель, добавляя влияние окружения (например, коллег и руководства) и условия, облегчающие использование. Это помогает понять, почему в разных организациях и регионах технологии принимают по-разному.

Продвижение инновационных исследований ДВА требует скоординированных усилий политиков, научных кругов и промышленности. Учитывая инфраструктурные реалии Африки, директивным органам следует инвестировать в цифровую инфраструктуру, доступную широкополосную связь и надежные системы энергоснабжения, чтобы обеспечить возможность крупномасштабного сбора и анализа данных. Укрепление управления данными и гармонизация законов о кибербезопасности необходимы для укрепления доверия и защиты аналитических экосистем. Исследовательским учреждениям следует уделять приоритетное внимание исследованиям с учетом специфики контекста, которые направлены на устранение предвзятости, дефицита данных и этичного внедрения ИИ, одновременно поощряя сотрудничество в области открытых данных. Специалисты отрасли должны интегрировать местные источники данных в аналитические модели и разрабатывать решения, отражающие регио-

нальные реалии. Совместные партнерства в различных секторах должны быть направлены на укрепление человеческого потенциала в области искусственного интеллекта, науки о данных и кибербезопасности, чтобы Африка превратилась из потребителя инноваций в ключевого участника глобальной экономики данных.

Таким образом, конвергенция искусственного интеллекта, Интернета вещей, 5G, виртуальной реальности и кибербезопасности создает пути для получения информации в режиме реального времени, иммерсивного обучения и безопасной цифровой среды. Однако неравный доступ, пробелы в инфраструктуре и ограниченный опыт местных специалистов по-прежнему ограничивают их влияние в полной мере, особенно в Африке. Устойчивый прогресс зависит от согласования технического прогресса с инклюзивной политикой, этичным управлением и региональным сотрудничеством. Африка обладает потенциалом для того, чтобы превратить свои проблемы с данными в возможности для проведения исследований и обеспечить равноправное участие в глобальной цифровой экономике.

Список использованных источников

1. Chebrolu S. K. AI-Powered Business Intelligence: a systematic literature review on the future of decision-making in enterprises/ S. K. Chebrolu// American journal of scholarly research and innovation. –2025. –Т. 4. –№1. –С.33-62.
2. Radianti J., Majchrzak T. A., Fromm J., Wohlgenannt I. A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education: Design elements, lessons learned, and research agenda/ J. Radianti, T. A. Majchrzak, J. Fromm, I. Wohlgenannt // Computers & Education. – 2020. – Т. 147. – С. 103778.
3. Ravindran A. A. Internet-of-Things edge-computing systems for streaming video analytics: trails behind and the paths ahead/ A. A. Ravindran// IoT. –2023. – Т. 4. – № 4. – С. 486-513.
4. Sarker I. H. Data Science and Analytics: an overview from data-driven smart computing, decision-making and applications perspective/ I. H. Sarker// SN COMPUTER SCIENCE. – 2021. – Т. 2. – №5. – С. 377.

THE FUTURE OF DATA AND BUSINESS INTELLIGENCE LIES WITH CONVERGED TECHNOLOGIES

A.T. Kalimullina, U.S. Egorova, E.V. Artamonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The modern world is rapidly evolving due to the fusion of different technologies that are changing how companies collect, analyze and use data to improve their work. The article describes how data and business intelligence are interconnected with five major technologies: artificial intelligence (AI), the Internet of Things (IoT), 5G connectivity, advanced cybersecurity, virtual reality (VR), and their implementation and use, especially in emerging markets such as Africa.

Keywords: data, business, analytics, convergent technologies, cybersecurity, innovation.

ЭВОЛЮЦИЯ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

К.Л. Калимуллин¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Работа посвящена исследованию эволюции контент-маркетинга в цифровую эпоху. Рассматриваются изменения в подходах к созданию и распространению контента под влиянием цифровых технологий и социальных платформ. Делается вывод о росте значимости контент-маркетинга в современных маркетинговых стратегиях.

Ключевые слова: контент-маркетинг, цифровой маркетинг, цифровая эпоха, цифровые технологии, онлайн-контент, продвижение бренда.

В конце XX века произошёл сдвиг от массового маркетинга к индивидуальному подходу. В цифровую эпоху клиентоориентированность стала не просто опцией, а необходимым условием выживания бизнеса. Компании начали фокусироваться на потребностях аудитории, а не только на продукте. Это потребовало глубокого понимания целевой аудитории через анализ данных о её поведении, интересах и предпочтениях.

Развитие поисковых систем, особенно изменения в алгоритмах Google, существенно повлияло на контент-маркетинг. В 2010-х годах Google запустил алгоритм, направленный на борьбу с «переполнением» веб-страниц ключевыми фразами. Это привело к тому, что компании стали создавать более качественный, содержательный и релевантный контент, оптимизированный под потребности пользователей, а не под поисковые боты [1].

Стремительный рост социальных платформ (Facebook, Instagram, TikTok и др.) заставил контент-маркетологов адаптироваться к новым условиям. Социальные сети изменили способ потребления контента: если поисковые системы используются для целенаправленного поиска, то в соцсетях контент подаётся пассивно, в виде ленты. Это потребовало создания более доступного, привлекающего внимания контента, который легко распространяется.

Видеоролики стали одним из ключевых инструментов контент-маркетинга, особенно среди молодой аудитории. Исследования показывали, что около 50% потребителей в 2017 году хотели видеть видео от брендов, которые им нравятся. В дальнейшем эта тенденция только усилилась, а платформы вроде TikTok продолжили развиваться.

Развитие технологий позволило адаптировать контент под потребности конкретных пользователей. Персонализация включает настройку контента на основе данных о поведении, интересах, демографических харак-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

теристиках и других параметрах. Гиперперсонализация идёт ещё дальше: она использует поведенческие и транзакционные данные, информацию о текущем местоположении и реакции на предыдущие коммуникации, чтобы предугадывать потребности клиента в реальном времени [2].

1. Ранний интернет (1990-е – начало 2000-х): сайты и первые блоги

В начале цифровой эпохи бренды начали осваивать интернет-пространство через статичные веб-сайты и блоги. Контент служил главным образом справочной функцией – текстовые страницы, FAQ, первые обзоры.

Появление поисковиков и последующий рост SEO превратили контент в инструмент привлечения органического трафика. Основной задачей стало создание материалов, которые индексируются и отвечают на конкретные запросы пользователей.

2. Эра социальных медиа (2005–2015): сдвиг к взаимодействию

Запуск платформ вроде Facebook, YouTube и Twitter радикально изменил контент-маркетинг.

Теперь ценность создавалась не только публикацией, но и социальным взаимодействием: лайки, репосты, комментарии.

Появились новые форматы:

короткое видео, инфотейнмент; интерактивные посты; UGC – контент, создаваемый пользователями.

Параллельно усилились алгоритмы, которые продвигают контент не по хронологии, а по вовлечённости.

3. Мобильная революция и визуальный бум (2010-е)

Смартфоны стали основным способом потребления контента. В этот период ключевую роль сыграли мобильные соцсети вроде Instagram.

Эволюция шла по трём направлениям:

Визуальный формат (рост фото- и видеоконтента, сторис, вертикальных видео.); микромоменты (пользователи потребляют контент «на бегу», бренды адаптируются: короче, ярче, проще.); личный бренд (авторский контент (эксперты, инфлюенсеры) стал важнее корпоративного. Инфлюенс-маркетинг вырос в полноценную индустрию.)

4. Эра алгоритмов и больших данных

Механизмы персонализации стали центральным элементом контент-стратегий.

Платформы используют поведенческие паттерны, чтобы подбирать максимально релевантный контент конкретному пользователю.

Для брендов это означает:

необходимость точной сегментации; A/B-тестирование контента; динамические креативы; автоматизацию рассылок и рекомендаций

Контент постепенно превращается в данные, а маркетинг – в научный процесс.

5. Видео – новый стандарт

С 2016 года видеоконтент стал доминировать благодаря росту мобильного интернета, коротким формам и вертикальному формату. Платформы усилили эту тенденцию:

рекомендации в ленте; быстрые инструменты создания (Stories/Reels/Shorts); нативное продвижение видео.

Видео стало более доступным, а порог входа – ниже.

6. Текущая стадия: искусственный интеллект и гиперперсонализация

Сегодня мы на этапе, когда контент-маркетинг объединяет:

AI-генерацию (тексты, изображения, видео); чат-инструменты и персональные ассистенты; глубокую аналитику поведения; омниканальность (единый опыт на всех платформах). [3]

Что изменилось с появлением ИИ:

контент создаётся быстрее и дешевле; возрастает конкуренция в информационном поле; усиливается роль экспертного и уникального контента; бренды прагматично стремятся к гиперперсонализации (разный контент для разных групп и даже отдельных пользователей).

Тренды, которые уже набирают силу:

Контент-аватары и виртуальные инфлюенсеры; автоматизированные медиа-редакции – контент-поток на основе ИИ; интерактивный контент: AR, VR, геймификация; web3-механики и владение контентом; смешение форматов – тексты, видео, голос объединяются в единый AI-контент [3]

Список использованных источников

1. Захарян А.В. Современные методы продвижения товаров в эпоху цифровизации / А.В. Захарян, А.А. Храмченко, К.В. Кобзев, А.И. Карпенко .– International Journal of Professional Science. – 2024. – № 4-2. – С. 39-47. – <https://elibrary.ru/item.asp?id=67922430>

2. Сейитназарова, А. Эволюция маркетинга в цифровую эпоху / А. Сейитназарова, Э. Гылыджова – Ео ipso. – 2025. № 4. – С. 72-74: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80566530>

3. Шевченко, Д.А. Маркетинговые технологии в цифровой среде: поиски и решения / Д.А. Шевченко. – В книге: Современный маркетинг: экосистемные подходы, цифровизация и перспективы развития. – Москва, 2023. – С. 187-199. – <https://elibrary.ru/item.asp?id=54106192>

EVOLUTION OF CONTENT MARKETING IN THE DIGITAL AGE

K.L. Kalimullin¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This paper explores the evolution of content marketing in the digital age. It examines the changes in approaches to content creation and distribution influenced by digital technologies and social platforms. The paper concludes that content marketing has become increasingly important in modern marketing strategies.

Keywords: *content marketing, digital marketing, digital era, digital technologies, online content, brand promotion.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

РЕНЕССАНС ТАКТИЛЬНОСТИ: ЗАЧЕМ МОЛОДОЕ ПОКОЛЕНИЕ СКУПАЕТ ПЛЁНОЧНЫЕ ФОТОАППАРАТЫ И ВИНИЛ?

З.Р. Калукова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается феномен роста популярности аналоговых носителей – виниловых пластинок и плёночной фотографии – среди молодого поколения. Анализируются ключевые факторы: цифровая усталость, стремление к тактильному опыту, ностальгия, символическое потребление и влияние социальных медиа. Обосновывается, что данный тренд является устойчивым и должен учитываться при разработке маркетинговых стратегий.

Ключевые слова: ретро-маркетинг, ностальгия, поколение Z, миллениалы, виниловые пластинки, плёночная фотография, потребление.

В условиях цифровой трансформации экономики и распространения онлайн-сервисов наблюдается парадоксальная тенденция: рост интереса к аналоговым технологиям. Молодое поколение активно приобретает плёночные фотоаппараты и виниловые пластинки, несмотря на наличие более удобных цифровых альтернатив. Потребительское поведение в современной экономике претерпевает существенные изменения под влиянием технологических и социальных факторов [2]. Это делает актуальным анализ новых моделей потребления и их маркетинговых интерпретаций.

Цель статьи – выявить и проанализировать маркетинговые и поведенческие факторы, обуславливающие рост популярности аналоговых носителей плёночных фотоаппаратов и виниловых пластинок среди молодого поколения, а также определить их значение для формирования эффективных маркетинговых стратегий в условиях цифровизации.

1. Модификация потребительских паттернов в цифровой среде

Внедрение цифровых инструментов фундаментально преобразовало конфигурацию потребления, механизмы поиска информации и алгоритмы принятия решений. Современный индивид существует в режиме перманентного информационного давления, что инициирует формирование обновленных потребительских практик. Как демонстрируют исследования, цифровизация воздействует не только на каналы коммуникации с аудиторией, но и трансформирует систему ценностей, актуализируя значение нематериальных компонентов – опыта, эмоционального отклика и степени вовлеченности [5, 6]. В российском социуме фиксируется эволюция потребительской парадигмы, детерминированная изменениями внешнеэкономической конъюнктуры, культурными процессами и технологическим разви-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

тием [2]. Потребление все чаще обретает символическую окраску, а приобретаемые блага начинают служить инструментом конструирования идентичности.

2. Цифровое пресыщение как катализатор поиска альтернатив

Одним из базовых объяснений повышения привлекательности аналоговых технологий выступает феномен «цифровой усталости». Интенсивная эксплуатация интернет-ресурсов и цифровых платформ провоцирует снижение субъективной удовлетворенности от процесса потребления и генерирует запрос на иные форматы взаимодействия с продуктом [5]. Интернет утрачивает исключительно позитивную коннотацию удобного инструмента, превращаясь в источник когнитивной перегрузки, что неизбежно сказывается на поведенческих реакциях потребителей. Как следствие, возникает потребность в «замедленных» и более содержательных практиках потребления, где ценность приобретает не только финальный результат, но и сама процессуальность [6]. Пленочная фотография и винил в полной мере соответствуют этим ожиданиям, предполагая включенность, временные затраты и сосредоточенность.

3. Сенсорный опыт как основа потребительской ценности

Тактильность представляет собой одну из стержневых характеристик исследуемого явления. В отличие от цифровых продуктов, аналоговые форматы подразумевают физическое манипулирование, что существенно усиливает субъективно воспринимаемую ценность объекта. Непосредственный контакт с товаром активизирует сенсорные каналы восприятия, способствуя росту эмоциональной вовлеченности индивида. Данный механизм коррелирует с современными маркетинговыми концепциями, ориентированными на конструирование целостного пользовательского опыта [5]. Виниловая пластинка выступает не просто носителем аудиозаписи, но и объектом эстетического переживания, интегрирующим визуальные и тактильные компоненты. Аналогичным образом пленочная фотография генерирует уникальный опыт благодаря процессам съемки, лабораторной обработки и ожидания готового снимка.

4. Ностальгический компонент в структуре потребительского выбора

Ностальгия выполняет функцию значимого психологического регулятора, воздействующего на потребительские предпочтения. В текущих условиях она обретает специфическую модификацию – «сконструированную ностальгию», при которой заинтересованность в прошлом культивируется через медийное пространство, культурные коды и маркетинговые сообщения [4]. Интеграция ностальгических образов в маркетинговые кампании позволяет выстроить эмоциональную связь между брендом и потребителем [4]. Данный подход особенно релевантен для поколения Z, воспринимающего аналоговые технологии как маркер «подлинности» и «реальности» в оппозиции к виртуальной среде [6].

5. Роль социальных платформ в диффузии тренда

Примечательно, что, несмотря на связь исследуемого феномена с отказом от цифровых форматов, именно онлайн-среда выступает ключевым

агентом его распространения. Социальные сети функционируют как площадки для демонстрации потребительских практик, механизмы формирования трендов и каналы маркетинговой коммуникации. Пользователи систематически публикуют снимки, выполненные на пленку, и экспонируют свои коллекции винила, что создает эффект социального подтверждения и стимулирует дополнительный спрос [3]. Возникает парадоксальная ситуация: цифровая инфраструктура активно способствует ренессансу аналоговых технологий.

Популярность аналоговых носителей среди молодежи обусловлена не ностальгией как таковой, а ответом на «цифровую усталость»: возникает запрос на тактильность, процессуальность и подлинность. Пленочные камеры и винил превращаются в инструменты самопрезентации и культурного капитала, позволяя выделиться в унифицированной цифровой среде. Парадоксально, но ключевым каналом распространения этого тренда выступают социальные сети, формирующие эффект социального подтверждения. Для маркетинга это означает необходимость смещения акцента с функциональности продукта на создание целостного сенсорного и эмоционального опыта, где символическая ценность и вовлеченность становятся главными драйверами потребительского выбора.

Список использованных источников

1. 63% зумеров в России влияют на выбор и покупки родителей // Sostav.ru. – 2026. – 12 февраля. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/zumery-vliayut-na-pokupki-starshego-pokoleniya-81675.html>
2. Влияние инфляционных ожиданий разных поколений потребителей на сберегательное поведение и стратегии при покупке товаров повседневного спроса // Экономические стратегии. – 2025. – № 6(204). – С. 84–89. – URL: https://www.inesnet.ru/eng_rubrics/economic-policy/
3. Зумеры против миллениалов: в России сравнили онлайн-покупки поколений // Hi-Tech Mail. – 2025. – 8 января. – URL: <https://hi-tech.mail.ru/news/120580-v-rossii-sravnili-onlajn-pokupki-pokolenij/>
4. Малахова А.А. Эффект ностальгии в создании и продвижении модных брендов: анализ восприятия поколения Z: магистерская диссертация / А.А. Малахова; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва, 2025. – URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/1048200965>
5. Молодежь не готова терпеть невкусное: что показали новые исследования поколений // AdIndex. – 2025. – 11 июня. – URL: <https://adindex.ru/news/releases/2025/06/10/334221.phtml>
6. Норм или стрем. Поколение Z не ведётся на рекламу – как делать маркетинг, который они любят? // Workspace. – 2025. – 3 ноября. – URL: <https://workspace.ru/blog/norm-ili-strem-pokolenie-z-ne-vedetsya-na-reklamu-kak-delat-marketing-kotoryy-oni-polyubyat/>
7. Три из пяти зумеров в России влияют на выбор и покупки старшего поколения // AdIndex. – 2026. – 12 февраля. – URL: <https://AdIndex.ru/news/researches/2026/02/12/342397.phtml>
8. Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту // Росстат – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13284>

THE RENAISSANCE OF TACTILITY: WHY IS THE YOUTH BUYING FILM CAMERAS AND VINYL?

Z.R. Kalukova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the phenomenon of the growing popularity of analog media – vinyl records and film photography – among the younger generation. Key factors are analyzed: digital fatigue, the desire for tactile experience, nostalgia, symbolic consumption and the influence of social media. It is argued that this trend is sustainable and should be taken into account when developing marketing strategies.

Keywords: *retro marketing, nostalgia, Generation Z, millennials, vinyl records, film photography, consumption.*

УДК: 339.138

ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ: ПОДКАСТЫ КАК НОВАЯ ФОРМА ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКТОВ

М.К. Камзина, Е.И. Жажина

*Государственный университет управления,
г. Москва, Россия*

Статья исследует феномен роста популярности подкастов в России и их роль в современной системе маркетинговых коммуникаций. В работе анализируются ключевые факторы, определяющие становление подкастов значимым маркетинговым инструментом. Рассматривается комплекс взаимосвязанных предпосылок: технологическую доступность производства и дистрибуции, социально-психологические сдвиги в медиапотреблении, включая запрос на доверительную коммуникацию и фоновый контент, а также формирование зрелого рынка с профессиональными студиями и вовлечением бизнеса. Формулируется вывод о подкастах как о гибридном канале коммуникаций, эффективно решающем стратегические задачи по построению нарратива бренда, укреплению его экспертного авторитета и формированию лояльной аудитории. В заключении обозначены перспективные направления для дальнейших исследований, такие как разработка методик оценки влияния подкастов на нематериальные и материальные активы бренда и сравнительный анализ эффективности различных форматов.

Ключевые слова: *подкасты, маркетинговые коммуникации, цифровизация, медиапотребление, нативная реклама, парасоциальное взаимодействие, лояльность аудитории*

Современная система маркетинговых коммуникаций переживает глубокую трансформацию под влиянием цифровизации медиасреды, ускорен-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ного роста диджитал-потребления и укрепления позиций контента, создаваемого пользователями, независимыми медиапроектами и платформами. Данный процесс ведет к пересмотру традиционных моделей взаимодействия брендов с аудиторией, изменяет принципы формирования внимания и доверия, а также формирует новые каналы и форматы коммуникативного воздействия, требующие научного и практического осмысления. Рост популярности подкастов в последние годы стал одной из наиболее заметных тенденций в медиапотреблении как в России, так и во всём мире. «Согласно последним исследованиям РАЭК (Российской ассоциации электронных коммуникаций), аудитория подкастов в России достигает 20 млн человек, активных слушателей среди них 16–18 млн» [1. Поисковая активность пользователей в Яндексe, связанная с подкастами, за пять лет увеличилась примерно в четыре раза, что отражает формирование устойчивого спроса на аудио-контент. Пик вовлечённости и наибольший интерес к подкастингу пришёлся на весну–лето 2023 года, когда темпы роста прослушиваний и запусков новых проектов оказались максимальными. При этом ежегодное увеличение числа слушателей в России стабильно составляет около 10 %, что подтверждает укрепление подкастов как значимого сегмента медийного потребления [2]. Причиной распространённости данного формата является совокупность технологических, культурных и поведенческих факторов, которые формируют устойчивую приверженность к аудио и видео контенту в структуре ежедневных коммуникационных практик. Целью данной работы является выявление ключевых факторов, определяющих причины роста популярности подкастов, а также оценка роли подкастов в современных маркетинговых коммуникациях. Для достижения поставленной цели в работе применен метод качественного анализа, включающий систематический обзор научной литературы по проблемам цифровых коммуникаций и подкастинга, а также анализ данных отраслевой статистики. Такой подход позволяет выявить устойчивые причинно-следственные связи.

Маркетинговые коммуникации – комплекс целенаправленных мер и действий, с помощью которых компания взаимодействует со своими целевыми группами общественности с целью донесения информации о бренде, продуктах и услугах. Они направлены на создание и поддержание имиджа компании, формирование потребительской лояльности и стимулирование продаж. К основным элементам маркетинговых коммуникаций относятся непосредственно целевая аудитория продукта, сообщения, которые транслирует бренд, каналы коммуникации как способ и инструмент передачи информации, а также обратная связь групп общественности на предоставленную информацию. При организации маркетинговых коммуникаций вопрос выбора каналов распространения сообщений является ключевым. Выделяют следующие ключевые каналы коммуникации: социальные сети, радио и ТВ, офлайн- и онлайн-СМИ, наружная реклама, раздаточные материалы и др. Говоря об инструментах в маркетинговых коммуникациях, важно назвать рекламу, связи с общественностью, event-маркетинг, спон-

сорство, product-placement и пр. [3]. Термин «подкаст» трактуется как цифровая аудио программа, размещённая в интернет-пространстве и предназначенная для свободного потокового воспроизведения или скачивания пользователями. Принципиальной особенностью подкастинга является асинхронность: слушатель не связан ни моментом выхода выпуска, ни эфирными рамками, что обеспечивает максимальную свободу в выборе времени, места и условий потребления контента. Такая модель радикально меняет традиционную логику радио восприятия, переводя её в формат персонализированного, гибкого и автономного медиапотребления [4]. Подкасты представлены широким спектром форматов, каждый из которых ориентирован на определённые коммуникационные задачи и особенности восприятия аудитории. Монологические подкасты предполагают участие одного спикера, который последовательно раскрывает тему и инициирует обратную связь со слушателями. Интервью как формат строится на диалоге между ведущим и приглашённым экспертом, либо несколькими собеседниками, что позволяет рассматривать вопросы через призму профессионального опыта. Дискуссионные подкасты объединяют нескольких участников, создающих динамичное пространство для обмена мнениями. Отдельную категорию составляют видеоподкасты, в которых аудиоконтент дополняется визуальным рядом. Гибридные форматы комбинируют черты монолога, интервью и дискуссии: ведущий задаёт структуру, а приглашённые участники могут выступать в разных ролях. Образовательные подкасты ориентированы на академическую и учебную аудиторию, в них выступают специалисты из различных дисциплин, представляя научные и прикладные материалы. Бизнес-подкасты, как правило, также используют гибридный формат и направлены на освещение актуальных тенденций, практик и экспертных взглядов в сфере предпринимательства, управления, менеджмента и др. [7]. В современных реалиях подкасты становятся своеобразной платформой в сети Интернет, на которой возможно использовать инструменты маркетинговой коммуникации для достижения компанией поставленных целей. Место подкастов в системе маркетинговых коммуникаций определяется их тройственной природой: это одновременно канал контент-маркетинга, инструмент PR и платформа для influence-коммуникаций. Данный синтез предопределяет их стратегическую функцию, направленную на решение долгосрочных задач, таких как конструирование устойчивого нарратива бренда, накопление экспертного авторитета и системное возвращение лояльности.

Причины популярности подкастов в России носят комплексный характер и коренятся в сочетании технологических, социально-психологических и рыночных предпосылок. Технологическим драйвером выступила повсеместная распространенность смартфонов и высокоскоростного мобильного интернета. Современный мобильный телефон выполняет функцию универсального персонального медиацентра, его использование совместно с технологиями беспроводной передачи звука и массовым внедрением беспроводных наушников сформировало устойчивую модель

фонового и многозадачного медиапотребления. Данная модель определила ключевые пользовательские сценарии для подкастов: потребление контента в условиях передвижений и поездок, во время физической активности или выполнения рутинных бытовых операций. Параллельно произошла значительная демократизация технологий производства контента. Доступность профессионального или полупрофессионального аудиооборудования, а также распространение недорогого программного обеспечения для цифровой аудио обработки снизили порог входа на рынок для независимых создателей. Это привело к росту предложения и жанровому разнообразию контента. Доминирование агрегаторов контента («Яндекс.Музыка», VK Подкасты) также повлияло на развитие подкастов. Данные платформы предоставили подкастам готовую инфраструктуру для размещения, встроенную систему рекомендательных алгоритмов и инструменты монетизации. Отдельным технологическим и культурным феноменом в России стало доминирование видеохостинга YouTube как ключевой платформы для дистрибуции подкастов. Данный факт, противоречащий изначальной аудио специфике формата, объясняется исключительной значимостью и популярностью YouTube в российском цифровом пространстве.

Социально-психологический фактор связан с глубокой трансформацией медиапотребления в условиях дефицита времени и многозадачности. Подкасты идеально встраиваются в рутину, превращая поездки на работу, занятия спортом, выполнение домашних дел в пространство для познания, развлечения и рефлексии, что отвечает запросу на оптимизацию временных ресурсов и позволяет слушателю эффективно совмещать потребление контента с другими видами деятельности. С психологической точки зрения, значимым фактором является стремление к ментальной безопасности и комфортной коммуникации. Подкаст создаёт для слушателя безопасную среду, в которой можно получать информацию, сопереживать и размышлять, не испытывая давления и необходимости немедленной реакции или публичного высказывания своей позиции. Кроме того, интимность аудиоформата способствует формированию доверительных отношений с ведущим. Неформальный тон, откровенность, обсуждение личного опыта создают у аудитории ощущение включённости в разговор и значимости своего внимания, что формирует устойчивую лояльность и эмоциональную привязанность. Растущий социальный запрос на психологическую поддержку и ментальное благополучие также влияет на рост популярности подкастов. Исследования фиксируют увеличение потребности россиян в психологической помощи, особенно среди молодежи и жителей крупных городов. В условиях, когда традиционные источники поддержки (семья, друзья) постепенно ослабевают, а культура обращения к профессиональным психологам не является массовой и доступной, подкасты становятся источником информационной и эмоциональной самопомощи. Популярность жанров, связанных с психологией, саморазвитием, здоровьем свидетельствует об их компенсаторной и терапевтической функции. [5] Подкасты отвечают на кризис доверия к традиционным институциональным

медиа и запрос на альтернативные, персонализированные коммуникации. Современная аудитория ценит неформальное общение, личную экспертизу, возможность погрузиться в нишевую тему, остающуюся за рамками мейнстрима. Подкасты предлагают глубину и субъективность взгляда, создавая новый тип медиа авторитета, основанного на харизме, знаниях и искренности [8]. Таким образом, социально-психологические предпосылки популярности подкастов в России коренятся в фундаментальных сдвигах: от экономики внимания и поиска психологической безопасности до трансформации моделей доверия и авторитета.

Ключевой рыночной предпосылкой стало формирование экономически привлекательной аудитории. Демографическое ядро составляют люди в возрасте 25-44 лет – активные потребители с высоким потенциалом принятия решений [1]. Данная аудитория характеризуется высокой вовлеченностью, лояльностью и платежеспособностью, что делает ее ценной для рекламодателей и брендов. Со стороны предложения рынок стимулировался профессиональными подкаст-студиями, которые стандартизировали производство, снизили порог входа для новых авторов и предложили готовые решения для бизнеса. Еще одним важным фактором рыночного роста стал активный интерес бизнеса, который искал новые каналы для коммуникации с аудиторией. Бизнес-подкасты запускались с четкими целями: укрепление связей с партнерами, распространение знаний, продвижение продуктов, усиление авторитета бренда и создание дополнительной коммуникации с аудиторией [6].

С точки зрения реализации маркетинговых целей, роль подкастов можно структурировать по нескольким ключевым направлениям. Во-первых, подкасты служат мощным инструментом укрепления экспертного статуса и повышения узнаваемости бренда. Представление сотрудников компании или приглашенных отраслевых специалистов в роли экспертов, глубоко разбирающих актуальные для аудитории вопросы, формирует устойчивый образ компетентного и авторитетного игрока на рынке. Во-вторых, подкасты формируют эмоциональную лояльность и доверие, «человечивая» бренд. Неформальный тон, сторителлинг о внутренних процессах, проблемах и их решений сокращают дистанцию между компанией и потребителем. В-третьих, они обеспечивают высокоэффективную нативную рекламу и привлечение новой аудитории. Органичное упоминание продукта или услуги в контексте полезного или развлекательного контента воспринимается как личная рекомендация ведущего, а не как навязчивое рекламное сообщение, что позволяет преодолеть ключевую современную проблему в рекламе – баннерную слепоту.

Таким образом, подкасты представляют собой стратегический актив для построения устойчивого капитала доверия, глубокой экспертизы и прочных отношений с целевой аудиторией, интегрируясь в общую экосистему маркетинговых коммуникаций компании. Техническая доступность и популярность крупных платформ упростили создание и распространение подкастов. Слушатели стали больше ценить неформальное, доверительное

общение. Культурный запрос на личные истории и экспертные мнения сделал формат популярным среди широкой аудитории. В результате подкасты помогают брендам выстраивать долгосрочные отношения с целевыми группами общественности, укреплять свой авторитет и формировать лояльность на разных этапах развития бренда. Дальнейшие исследования темы могут быть сосредоточены на измерении реального влияния подкастов на имидж и продажи, сравнении эффективности разных форматов, изучении психологии восприятия аудио.

Список использованных источников

1. Почему подкасты стали популярными, и зачем они бизнесу // РБК URL: <https://companies.rbc.ru/amp/news/b00fe039-eb64-4516-bac8-bc2cdf4335dd/> (дата обращения: 03.12.2025).
2. Сколько людей слушают подкасты? (2025) // Инклиент URL: <https://inclient.ru/podcast-stats/> (дата обращения: 03.12.2025).
3. Что такое маркетинговые коммуникации и зачем они нужны // Яндекс.Практикум URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-marketingovye-kommunikacii-i-dlya-chego-nuzhny/#instrumenty> (дата обращения: 03.12.2025).
4. Воинова Екатерина Андреевна, Сивякова Екатерина Викторовна Подкаст как новый формат публичной коммуникации в условиях цифровой медиасреды // Социально-гуманитарные знания. 2018. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podcast-kak-novyy-format-publichnoy-kommunikatsii-v-usloviyah-tsifrovoy-mediasredy> (дата обращения: 03.12.2025).
5. Подкасты в России: предпочтения аудитории, успешные кейсы и будущее индустрии // Adindex URL: <https://adindex.ru/publication/opinion/media/2023/12/28/319603.phtml> (дата обращения: 03.12.2025).
6. Рынок бизнес-подкастов в России в 2025 году // Adindex URL: <https://adindex.ru/publication/analytics/search/2025/05/21/333612.phtml> (дата обращения: 03.12.2025).
7. Козлова О.А. Особенности развития подкастинга в России // Вестник ВолГУ. Серия 8: Литературоведение. Журналистика. – 2022. – №1 (21). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-podkastinga-v-rossii> (дата обращения: 03.12.2025).
8. Барашкина Е.А., Горшкова Л.А., Лабутина В.В. Коммуникативные стратегии подкастинга // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2021. – №4 (42). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnye-strategii-podkastinga> (дата обращения: 03.12.2025).

TRANSFORMATION OF MARKETING COMMUNICATIONS: PODCASTS AS A NEW FORM OF PRODUCT PROMOTION

M.K. Kamzina, E.I. Zhazhina

*State University of Management,
Moscow, Russia*

The article explores the phenomenon of the growing popularity of podcasts in Russia and their role in the modern marketing communications system. The paper analyzes the key factors determining the formation of podcasts as a significant marketing tool. A set of interrelated prerequisites is considered: technological accessibility of produc-

tion and distribution, socio-psychological shifts in media consumption, including the demand for confidential communication and background content, as well as the formation of a mature market with professional studios and business involvement. The conclusion is formulated about podcasts as a hybrid communication channel that effectively solves strategic tasks of building a brand narrative, strengthening its expert authority and forming a loyal audience. In conclusion, promising areas for further research are outlined, such as the development of methods for assessing the impact of podcasts on intangible and tangible brand assets and a comparative analysis of the effectiveness of various formats.

Keywords: podcasts, marketing communications, digitalization, media consumption, native advertising, parasocial interaction, audience loyalty

УДК 621.039.7:338.45

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАДАЧ ВЫБОРА ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ В АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКЕ

Б.Р. Карачурин, Н.З. Сайфудинова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Современные проекты атомной энергетики выходят за рамки технико-экономических расчётов и превращаются в сложные социально-технологические системы, функционирующие в условиях глубокой неопределённости. Особенно остро эта проблема проявляется при реализации зарубежных АЭС, где помимо рыночных рисков добавляются культурные, нормативные и репутационные факторы. Традиционные модели принятия решений, опирающиеся на один критерий и детерминированные сценарии, не способны обеспечить устойчивость стратегических выборов в таких условиях. В результате возникает необходимость систематизировать задачи выбора решений по уровню их сложности и выявить источники внутренних противоречий. Данная работа предлагает четырёхуровневую модель, отражающую эволюцию задач от простой оптимизации к интеграции критериальной множественности, разнородных принципов оптимальности и стейкхолдер-динамики.

Ключевые слова: атомная энергетика, неопределённость, многокритериальность, эффективность решений, принципы оптимальности, стейкхолдеры, стратегическое управление.

Первый уровень – однокритериальная устойчивость – соответствует классической постановке задачи в условиях неопределённости: один показатель эффективности (например, доля рынка), один принцип (чаще всего – гарантированный результат), один субъект управления. Такая модель применима на этапе предварительной проработки, но её ключевая слабость – игнорирование потенциальных выгод благоприятных сценариев и полное отсутствие учёта социальных или экологических издержек [1]. В реальности даже на этом уровне возникают скрытые конфликты: напри-

мер, «гарантированная» стратегия может быть экономически невыгодна для инвестора, но обязательна для регулятора – что уже намекает на переход к следующему уровню.

Второй уровень – принципиальный диссонанс – возникает, когда сохраняется один критерий, но применяются несколько логик выбора: оптимизм, пессимизм, минимизация сожаления (Сэвиджа), Гурвица. Каждая из них порождает собственное «оптимальное» решение, и эти решения могут кардинально различаться. Например, стратегия, максимизирующая доход в лучшем сценарии, может оказаться неприемлемой при минимальном спросе на электроэнергию [2]. Здесь проблема не в вычислении, а в интерпретации: как выбрать между «разумным риском» и «безопасной стагнацией»? Решение требует не формального алгоритма, а рефлексивной коррекции условий задачи – например, через введение пороговых ограничений или построение гибридных принципов («пессимистический оптимизм» для среднесрочных проектов).

Третий уровень – критериальная дифференциация – характеризуется наличием нескольких несоизмеримых показателей (экономика, сроки, безопасность, экология) при едином принципе оптимальности. В этом случае формируются параллельные матрицы эффективности, каждая из которых даёт своё решение. Противоречие здесь не просто количественное, а онтологическое: например, снижение LCC часто достигается за счёт увеличения сроков, что угрожает репутационной устойчивости проекта. Стандартные методы свёртки (весовые коэффициенты) работают лишь при стабильных предпочтениях; в динамичной среде требуется адаптивная нормализация – например, изменение весов в зависимости от фазы проекта (на этапе лицензирования – безопасность доминирует, на этапе финансирования – ROI).

Четвёртый уровень – стейкхолдер-интеграция – является наиболее сложным и практически неизбежным для международных проектов. Здесь одновременно действуют [3-4]:

- несколько критериев,
- несколько принципов оптимальности (разные участники используют разные логики),
- разнородные акторы с конфликтующими целями (государство – безопасность и суверенитет, инвестор – доходность и ликвидность, общество – прозрачность и участие).

Противоречия здесь носят не только технический, но и нормативный характер: одно и то же решение может быть «эффективным» с точки зрения компании и «неприемлемым» с точки зрения местного населения. В таких условиях классические методы оптимизации уступают место диалоговым практикам [5]: co-design моделей эффективности, participatory scenario planning, ESG-аудиты с обратной связью, а также внедрению цифровых двойников, позволяющих имитировать реакции разных групп на изменение параметров проекта. Именно на этом уровне становится очевидно: устойчивость атомного проекта определяется не столько его технической

надёжностью, сколько способностью поддерживать легитимность в глазах всех ключевых стейкхолдеров на протяжении всего жизненного цикла.

Анализ задач выбора эффективных решений в атомной отрасли показывает, что их сложность системно возрастает по мере включения реальных факторов – от простой оптимизации при неопределённости до многоуровневого взаимодействия критериев, принципов и интересов участников. Особенно остро эта проблема проявляется в условиях реализации зарубежных проектов, где помимо экономических и технологических параметров необходимо учитывать экологические нормы, социальное восприятие, правовые особенности принимающих стран и геополитическую конкуренцию. Раздельное рассмотрение неопределённости и многокритериальности, характерное для традиционной литературы, оказывается недостаточным: только их интеграция позволяет выявить скрытые противоречия и разработать устойчивые компромиссные решения. Таким образом, повышение качества стратегического управления в атомной энергетике требует перехода к целостным, адаптивным моделям принятия решений, способным одновременно работать с множеством критериев, логик выбора и стейкхолдеров. Это особенно актуально для ГК «Росатом» как одного из ключевых игроков глобального рынка ядерных технологий.

Список использованных источников

1. Юрлов Ф.Ф., Киржаков А.С., Иванов А.А. Классификация задач выбора эффективных решений компаниями атомной отрасли в условиях неопределённости и многокритериальности // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций. – 2018. – С. 300-304.
2. Хайдаров Ш.И. Постановка задачи оптимизации, основанной на минимизации ошибок диагностики //Современные инновации, системы и технологии. – 2025. – Т. 5. – №. 1. – С. 2010-2016.
3. Чечнев В.Б. Анализ и классификация многокритериальных методов принятия решений //Онтология проектирования. – 2024. – Т. 14. – №. 4. – С. 607-624.
4. Коркин В.С. Механизм выбора наилучшей структуры управления инновациями при коллаборации университетов и производственных предприятий // Вестник Казанского государственного энергетического университета. – 2024. – Т. 16. – №. 1 (61). – С. 151-162.
5. Соборнов В.О. Технология разработки решений в системе управления организацией // Вектор экономики. – 2024. – №. 3 (93).

CLASSIFICATION OF TASKS OF CHOOSING EFFECTIVE SOLUTIONS IN THE NUCLEAR POWER INDUSTRY

B.R. Karachurin, N.Z. Sayfudinova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Modern nuclear power projects go beyond technical and economic calculations and turn into complex socio-technological systems operating in conditions of deep uncertainty. This problem is especially acute when implementing foreign nuclear power plants, where cultural, regulatory and reputational factors are added in addition to

market risks. Traditional decision-making models based on a single criterion and deterministic scenarios are not able to ensure the sustainability of strategic choices in such conditions. As a result, it becomes necessary to systematize the tasks of choosing solutions according to their level of complexity and identify the sources of internal contradictions. This paper offers a four-level model reflecting the evolution of tasks from simple optimization to the integration of criterion multiplicity, heterogeneous principles of optimality and stakeholder dynamics.

Keywords: nuclear energy, uncertainty, multi-criteria, effectiveness of solutions, principles of optimality, stakeholders, strategic management.

УДК 339.138

ВЛИЯНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ НА КАЧЕСТВО РЕШЕНИЙ В МАРКЕТИНГЕ

А.И. Каримов¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена влиянию маркетинговой информации на качество решений в маркетинге. Низкое качество маркетинговой информации может привести к неправильным решениям и неправильной коммуникации. Также это может вызвать: маркетинговые риски и финансовые потери.

Ключевые слова: маркетинговая информация, носители информации, качественные данные, маркетинговая информационная система.

Маркетинговая информация – это систематизированный и проанализированный набор данных о рынке, потребителях, конкурентах и внутренней среде компании, служащий фундаментом для принятия взвешенных управленческих решений. Эти сведения позволяют бизнесу снижать инвестиционные риски, оптимизировать стратегии развития и повышать конкурентоспособность продукта.

В общем понимании информация является специфическим семантическим ресурсом, который составляют прежде неизвестные сведения и имеющей способность передаваться. Всем известна старая мудрость, что тот, кто владеет информацией, если и не владеет миром, то уж точно обеспечивает себе полный контроль над ситуацией, уменьшает уровень риска и оптимизирует процессы планирования и организации собственной деятельности. Получение информации подчинено задачам управления и имеет целью обеспечить оценку и анализ рыночных процессов для принятия правильных маркетинговых решений. Поэтому в процессе планирования, аналитики, обеспечения и контроля эффективности маркетинговых мероприятий менеджерам необходима различная информация. Маркетинговая

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

информация – это упорядоченный набор количественных и качественных показателей, фактов и характеристик в отношении конкретного рыночного параметра или группы параметров, отражающих рыночную ситуацию. Другими словами это всевозможные данные: цифры, факты, характеристики, сведения, параметры и прочая информация, которая требуется для осуществления анализа и прогнозирования в маркетинговой деятельности.

Информацию можно получить от ее носителей, которыми являются физические и юридические лица, располагающие определенными сведениями и занимающихся определенной активной или пассивной рыночной деятельностью. В качестве таких носителей информации могут выступать: обычные потребители (гражданское население), посредством различных опросов и наблюдений собирается различная информация, относительно их предпочтений, спроса, поведения на рынке, принадлежности к социальным и демографическим группам и прочие данные, нужные для маркетинговых исследований; торговые дистрибьюторы, владеющие различными данными относительно потребительского спроса, торговых конкурентов, конъюнктуры потребительского рынка, действенности рекламы и прочих; производители товаров и услуг, которые располагают различной информацией в отношении качественных и количественных характеристиках различной продукции, возможностях производства и научно-технического прогресса, возможностях дальнейшей модернизации товара и выпуска качественно новых видов продукции, себестоимости прочего [1].

Недостаток качественных данных – это одна из наиболее распространенных и опасных ошибок в маркетинговом анализе. Без надежной и актуальной информации трудно принимать обоснованные решения, что может привести к неправильным выводам и, как следствие, к снижению продаж и ухудшению результатов бизнеса.

Проблемы, связанные с недостатком качественных данных: искажение анализа – если данные неактуальны или собраны из ненадежных источников, выводы, сделанные на их основе, могут оказаться ложными. Например, использование устаревших данных о предпочтениях клиентов может привести к неэффективным маркетинговым решениям; ошибочные предположения – без достоверной информации вы рискуете сделать неверные предположения о потребностях и интересах вашей аудитории. Это может привести к неправильному позиционированию продуктов или услуг и снижению конверсии; неэффективное распределение ресурсов – недостаток качественных данных может привести к неправильному распределению бюджетов на маркетинг. Например, вы можете тратить средства на рекламу, которая не будет эффективной из-за неправильного понимания вашей целевой аудитории. Чтобы избежать этой ошибки, необходимо следовать нескольким рекомендациям по обеспечению качества данных: используйте надежные источники, проверяйте актуальность данных, инвестируйте в технологии. Множество компаний столкнулись с серьезными последствиями из-за недостатка качественных данных. Например, один крупный ритейлер провел рекламную кампанию, основываясь на

данных, которые были собраны несколько лет назад. В результате реклама была нацелена на устаревшие тренды и не соответствовала актуальным предпочтениям покупателей, что привело к значительным потерям в продажах [2].

Зачастую в компаниях возникают ситуации, когда в условиях дефицита времени необходимо принять важное решение, но для этого не хватает нужной информации. Если подходить к сбору маркетинговой информации как к случайному, редкому событию, которое необходимо только тогда, когда нужно получить данные по конкретному вопросу, можно столкнуться с рядом проблем. Маркетинговые исследования необходимо рассматривать как часть постоянно действующего интегрированного информационного процесса. Ответственные за принятие решений сотрудники полагаются на собственный опыт и интуицию, рискуя ошибиться в принятии решения, или начинают собирать недостающую информацию, но теряют при этом время. Необходимо, чтобы фирма разрабатывала и использовала систему постоянного слежения за окружающей средой и хранения данных с тем, чтобы они могли анализироваться в будущем. В наиболее «продвинутых» компаниях существует маркетинговая информационная система, которая обеспечивает сотрудников и руководство всей необходимой информацией для принятия своевременных и обоснованных решений. Маркетинговая информационная система (МИС) представляет собой систему постоянно функционирующих приемов и ресурсов для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной информации с целью ее использования при принятии эффективных маркетинговых решений. Ф. Котлер вводит следующее определение маркетинговой информационной системы (МИС) – «это постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для использования ее распорядителями сферы маркетинга с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля за исполнением маркетинговых мероприятий».

МИС – это концептуальная система, помогающая решать как задачи маркетинга, так и задачи стратегического планирования. МИС предназначена для выполнения задач маркетинга и позволяет гибко и оперативно работать с потребителями, а также для преждевременного обнаружения возможных трудностей и проблем, поиска благоприятных возможностей, оценки на основе статистического анализа и моделирования уровня выполнения планов и реализации стратегий маркетинга. Работа МИС, как и любой современной информационной системы, основана на современных информационных технологиях и компьютерной технике.

Основные функции МИС – сбор данных, их анализ, хранение и передача заинтересованным лицам. С помощью маркетинговой информационной системы из различных источников (внешних и внутренних) собирается необходимая информация, обрабатывается и передается лицам, принимающим решения [3].

Итак, перефразируя известную мудрость – тот, кто владеет информацией, если и не владеет миром, то уж точно обеспечивает себе полный контроль над ситуацией, уменьшает уровень риска и оптимизирует процессы планирования и организации собственной деятельности. Получение информации подчинено задачам управления и имеет целью обеспечить оценку и анализ рыночных процессов для принятия правильных маркетинговых решений. Поэтому в процессе планирования, анализа, обеспечения и контроля эффективности маркетинговых мероприятий менеджерам «жизненно» необходима различная информация.

Зачастую сбором и обработкой информации в компании занимается всего несколько сотрудников или вообще один маркетолог, и охватить весь спектр информации он физически не в состоянии. Безуспешные попытки следовать рекомендациям учебных и специальных пособий и составить полное рыночное досье окружения компании как правило обречены на провал именно в силу ограниченности ресурсов. Так какая же информация нужна им в первую очередь? На чем сконцентрировать усилия, чтобы получить максимум отдачи при ограниченности ресурсов? Прежде всего необходимо сформировать баланс интересов. При этом, нельзя слишком сужать объем собираемой информации, иначе можно пропустить важное сообщение, но в тоже время подробная информация не всегда необходима, и чрезмерное увлечение деталями, приводит к нерациональному расходованию такого важного ресурса, как время. В качестве одного из способов добиться компромисса между объемом информации и деталями – это составить иерархию важности информации. Другими словами определить тип и содержание информации, которая является регулярно необходимой для полного контроля над ситуацией, а также сведения и тенденции, требующиеся для принятия определенных управленческих решений. Прежде всего важно понимать текущее и желаемое состояние компании и сконцентрировать внимание на тех показателях, которые рассматриваются как цели. Такой подход позволит собирать весь объем данных, но при этом особое приоритетное внимание в процессе их обработки будет уделяться информации имеющей первоочередное значение.

Следует также отметить, что интеграция различных процессов в единое информационное пространство компании предполагает применение системного подхода к организации сбора, обработки и последующего анализа информации. Для этого особое внимание в работе было уделено маркетинговым информационным системам[3], которые должны проектироваться на основе комплексности и сбалансированности всех компонентов ее предметной области, что достигается за счет применения современных средств вычислительной и информационной техники. Конечно, функциональные возможности и структура маркетинговой информационной системы предприятия зависит от его масштаба и специфики его деятельности. Но, тем не менее, создание такой системы позволит менеджменту компании принимать более эффективные и обоснованные решения и снизит риски ошибочных решений за счет обеспечения необходимой информацией лиц, принимающих решения.

Создание на предприятии МИС также позволит оперативно отслеживать и реагировать на происходящие изменения на рынке, повысит качество работы и дисциплину управленческого персонала компании.

Понятно, что МИС – это не панацея и далеко не единственное условие успешной хозяйственной деятельности предприятия на рынке, а только один из полезных инструментов. Она не является целью сама по себе, поскольку даже очень хорошая маркетинговая информационная система не заменит необходимого уровня профессионализма управленческого персонала, использующего полученную информацию для принятия ключевых решений.

Список использованных источников

1. Анциферова, Е.А Информационные системы управления маркетинговыми рисками / Е.А. Анциферова // Обеспечение экономической безопасности и эффективности деятельности субъектов хозяйствования: монография – 2021. – EDN: AWAIVN.

2. Голикова, Ю.А. Информационные системы в маркетинге / Ю.А. Голикова // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов: Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, Москва, 31 января 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство АЛЕФ», 2023. – С. 157-164. EDN: HAOFLH.

3. Еремин, В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации: учебник / В.Н. Еремин. – Москва: КноРус, 2023. – 647 с. – ISBN 978-5-406-11436-0. – URL: <https://book.ru/book/950074>.

4. Кожевникова, Г.П. Информационные системы и технологии в маркетинге : учебник для вузов / Г.П. Кожевникова, Б.Е. Одинцов. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 444 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07447-5. – URL: <https://urait.ru/bcode/583434>.

5. Симонян, Т.В. Современный маркетинг: учебник / Т.В. Симонян, С.Н. Цветкова, М.Г. Магомедов [и др.] ; под ред. Т.В. Симонян, Ю.В. Сорокиной. – Москва: КноРус, 2024. – 318 с. – ISBN 978-5-406-13139-8. – URL: <https://book.ru/book/954138>.

6. Стукова, Ю.Е. Маркетинговая информация и маркетинговая среда / Ю.Е. Стукова, В. Д. Пашкова // Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в условиях цифровизации: сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Курск, 12 мая 2023 года / Курская академия государственной и муниципальной службы. Том 2. – Курск: Б. и., 2023. – С. 348-352. EDN: TOXXLS.

THE IMPACT OF MARKETING INFORMATION ON THE QUALITY OF MARKETING DECISIONS

A.I. Karimov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article is devoted to the influence of the quality of marketing information on marketing decisions. Poor-quality marketing information can lead to incorrect decisions

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

and incorrect communication. This can also lead to marketing risks and financial losses.

Keywords: *marketing information, research of information sources, principles of informing.*

УДК 657

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И АНАЛИТИЧЕСКОЙ ИНТЕРПРЕТАЦИИ ОТЧЕТА О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

Ж.А. угли Каримов, А.Г. кизи Каримова, Ю.В. Шарапов

*Уральский государственный экономический университет,
г. Екатеринбург, Россия*

В статье рассматриваются методические подходы к формированию отчета о финансовых результатах организации и его использованию в системе экономического анализа. Раскрывается экономическая сущность доходов, расходов и финансового результата как категорий бухгалтерского учета и финансовой отчетности. В статье отдельное внимание уделяется нормативному регулированию состава и структуры отчета, влиянию учетной политики на показатели прибыли, проблемам классификации доходов и расходов. Проанализирована роль отчета о финансовых результатах как основного источника информации для оценки эффективности деятельности организации, анализа рентабельности и выявления факторов формирования прибыли.

Ключевые слова: *отчет о финансовых результатах, доходы и расходы, прибыль, бухгалтерская отчетность, учетная политика, финансовый анализ, рентабельность, методика формирования отчетности.*

Отчет о финансовых результатах – это главное звено в системе бухгалтерской финансовой отчетности организации, так как именно в нем обобщается информация о доходах, расходах и итоговом финансовом результате за отчетный период. В условиях рыночной экономики отчет о финансовых результатах становится инструментом внешней отчетности и информационной базой для внутреннего анализа, стратегического планирования и оценки эффективности управления [1]. Показатели отчета о финансовых результатах используются собственниками, инвесторами, кредиторами, аудиторами и руководством организации для принятия экономически обоснованных решений, в связи с чем, к методике его формирования и аналитической интерпретации выдвигаются высокие требования.

Экономическая сущность отчета о финансовых результатах раскрывается через категории доходов, расходов и прибыли. Разница между доходами и расходами формирует финансовый результат отчетного периода, который может быть представлен прибылью или убытком. Общее понима-

ние разницы позволяет рассматривать отчет о финансовых результатах как динамическую модель деятельности организации за определенный период, отражающую процесс создания стоимости (таблица 1).

Таблица 1 – Влияние элементов учетной политики на показатели отчета о финансовых результатах

Элемент учетной политики	Возможные варианты учета	Влияние на расходы	Влияние на прибыль
Оценка МПЗ при списании	ФИФО, средневзвешенная стоимость	Изменение себестоимости продаж	Увеличение или уменьшение валовой прибыли
Амортизация основных средств	Линейный, уменьшаемого остатка, по сумме чисел лет	Различный уровень амортизационных расходов по периодам	Смещение прибыли между отчетными периодами
Создание резервов	По сомнительным долгам, под обесценение активов, по отпускам	Увеличение расходов текущего периода	Снижение текущей прибыли, возможный рост в будущем
Признание выручки	По отгрузке, по мере готовности, по оплате	Влияние на распределение доходов по периодам	Изменение динамики прибыли
Распределение косвенных расходов	Пропорционально объему, заработной плате, материальным затратам	Различная себестоимость отдельных видов продукции	Изменение показателей рентабельности

Методика формирования отчета о финансовых результатах основывается на действующих принципах бухгалтерского учета, а именно на принципе начисления, соответствия доходов и расходов, непрерывности деятельности и осмотрительности. Применение метода начисления обеспечивает признание доходов и расходов в том периоде, к которому они относятся экономически, независимо от фактического движения денежных средств, создавая предпосылки для более объективной оценки результатов деятельности, но одновременно повышая требования к профессиональному суждению бухгалтера и качеству учетной политики [2, 3].

Свое влияние на показатели отчета оказывает учетная политика организации. Выбор способов оценки материально-производственных запасов, методов начисления амортизации, порядка создания резервов, признания выручки и распределения косвенных расходов напрямую отражается на величине себестоимости, прибыли от продаж и чистой прибыли. При допустимой вариативности учетных методов возникает проблема сопоставимости отчетности различных организаций и отчетности одной и той же организации за разные периоды. Проблема сопоставимости отчетности решается путем аналитической корректировки показателей при проведении сравнительного анализа.

Структурно отчет о финансовых результатах состоит из нескольких взаимосвязанных уровней формирования прибыли. [4]

Многоступенчатая структура отчета о финансовых результатах дает возможность проводить факторный анализ на каждом уровне формирования результата, выявляя направления влияния доходов и расходов на итоговую прибыль.

Абсолютные показатели в виде выручки, себестоимости, прибыли от продаж и чистой прибыли, позволяют оценить масштаб деятельности и общий финансовый итог. [5] Для характеристики эффективности более информативны относительные показатели рентабельности, отражающие соотношение прибыли и используемых ресурсов. С помощью рентабельности продаж, активов и собственного капитала можно установить, насколько эффективно организация преобразует выручку и вложенные средства в прибыль (таблица 2).

Таблица 2 – Система показателей рентабельности
на основе отчета о финансовых результатах

Показатель	Формула расчета	Экономический смысл	Интерпретация
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж / Выручка	Доля прибыли в каждом рубле выручки	Характеризует операционную эффективность
Валовая рентабельность	Валовая прибыль / выручка	Эффективность производственной деятельности	Отражает уровень производственных затрат
Чистая рентабельность	Чистая прибыль / Выручка	Итоговая доходность продаж	Учитывает все доходы и расходы
Рентабельность активов	Чистая прибыль / Средняя стоимость активов	Эффективность использования имущества	Показывает отдачу на вложенные ресурсы
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Средний собственный капитал	Доходность для собственников	Характеризует инвестиционную привлекательность

Отдельным направлением анализа считается исследование динамики показателей отчета о финансовых результатах. Сравнение данных за несколько отчетных периодов позволяет выявить тенденции изменения выручки, структуры расходов и уровня прибыльности. При исследовании необходимо учитывать влияние инфляционных процессов, изменений в учетной политике и внешних экономических факторов. Факторный анализ финансовых результатов базируется на разделении влияния количественных и качественных факторов. К количественным факторам относятся объемы производства и продаж, структура ассортимента, уровень цен, а к качественным относятся ресурсоемкость продукции, уровень затрат, эффективность управления. Последовательное разложение изменения прибыли на составляющие позволяет определить вклад каждого фактора и усиливает управленческую направленность анализа, превращая отчет о

финансовых результатах из регистра отчетности в инструмент диагностики деятельности организации.

Отчет о финансовых результатах имеет ряд ограничений, так как он формируется на основе учетных оценок и допущений с элементами субъективности. Показатели прибыли могут быть подвержены влиянию разовых операций, курсовых разниц и изменений в оценке активов и обязательств, затрудняя интерпретацию устойчивых тенденций. Отчет отражает прошлые события и не содержит прямой информации о будущих денежных потоках, содержа в себе ограниченную прогностическую ценность. Все ограничения необходимо учитывать при использовании данных отчета в инвестиционном и управленческом анализе.

Отчет о финансовых результатах – это сложная информационная модель, объединяющая учетные, аналитические и управленческие аспекты. Методически обоснованное формирование его показателей и их грамотная аналитическая интерпретация дают возможность оценить эффективность деятельности организации, выявить факторы формирования прибыли и определить направления повышения рентабельности.

Список использованных источников

1. Дружиловская, Т.Ю. Формирование Отчета о финансовых результатах: прошлое, настоящее, будущее / Т.Ю. Дружиловская // Международный бухгалтерский учет. – 2025. – Т. 28, № 6. – С. 42-61. – DOI 10.24891/mgrulx. – EDN MGRULX.
2. Экономико-правовое регулирование налогового учета доходов и расходов при ведении внешнеэкономической деятельности / В.М. Шарапова, Н.В. Шарапова, Ю.В. Шарапов, А.Е. Аксенова // Электронное сетевое издание «Международный правовой курьер». – 2023. – № 7. – С. 108-112. – EDN SYLXRA.
3. Попов, А.Ю. Актуальные вопросы бухгалтерского учета государственной помощи / А.Ю. Попов // Бюллетень науки и практики. – 2018. – Т. 4, № 11. – С. 337-342. – DOI 10.5281/zenodo.1488239. – EDN VMNPUR. Шеремет А.Д., Суйц В.П. Финансовый и управленческий учет. – М.: Юрайт, 2021. – 243 с.
4. Аверина, О.И. Показатели доходов, расходов и финансовых результатов в бухгалтерском учете / О.И. Аверина, Х.Ю. Вагапова // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 2. – С. 103-109. – EDN NYHJKP.
5. Гришин, Е. Ю. Анализ финансовых результатов важный этап в повышении конкурентоспособности организации / Е. Ю. Гришин, Ю. В. Шарапов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2025. – № 1. – С. 138-147. – EDN FTQUFG.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION AND ANALYTICAL INTERPRETATION OF THE FINANCIAL PERFORMANCE REPORT

Zh.A. Ugli Karimov, A.G. Kizi Karimova, Yu.V. Sharapov

*Ural State University of Economics,
Yekaterinburg, Russia*

The article discusses methodological approaches to the preparation of an organization's financial results report and its use in the economic analysis system. It reveals

the economic essence of income, expenses, and financial results as categories of accounting and financial reporting. The article pays special attention to the regulatory framework governing the composition and structure of the report, the impact of accounting policy on profit indicators, and the problems of classifying income and expenses. The role of the financial results reports as the main source of information for assessing the effectiveness of an organization's activities, analyzing profitability, and identifying factors that influence profit formation is analyzed. The analytical capabilities of the report and the limitations of its use for management and investment purposes are shown.

Keywords: financial results report, income and expenses, profit, financial statements, accounting policy, financial analysis, profitability, reporting methodology

УДК. 339.138

ЭФФЕКТ ДЕФИЦИТА: КАК ПРАВИЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТАЙМЕРЫ И ЛИМИТЫ

А.П. Карпов¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассмотрены основные понятия и термины, связанные с эффектом дефицита, его история, виды, методы, а также примеры, где этот эффект уже использовался или может использоваться в потенциале. Также рассмотрена связь с FOMO-маркетингом и положение эффекта дефицита относительно его.

Ключевые слова: эффект дефицита, ограниченное количество/предложение, сроки, таймеры, возможность, потребность, ощущение.

Эффект дефицита – это эффект, при котором люди придают большее значение и стремятся заполучить то, что представляется ограниченным в количестве или доступе.

Дефицит – это состояние нехватки чего-либо. В маркетинге дефицит может быть реальным, но он может быть и, если смотреть объективно, довольно часто создается искусственно, с целью воздействия на потребителя. Психология эффекта довольно проста – человек, столкнувшись с ограниченностью чего-либо, начинает беспокоиться об упущенной выгоде. Это становится поводом для действия – купить продукт или услугу, чтобы устранить дефицит.

Этот эффект связан с эволюционной потребностью выживания. Наш мозг воспринимает дефицит как сигнал ценности. Если продукт или услуга ограничены, мы автоматически предполагаем, что они популярные и качественные, т.к. если товар ограничен в количестве или по времени – это значит, что он востребован.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Эффект дефицита впервые был описан в 1975 году социальными психологами Стивеном Уорчелом, Ли Энсом и Эдрижем Гейгером. В тот же год, Уорчел поставил свой эксперимент «по оценке качества печенья». Он выдал двум группам случайных людей по банке с печеньем. Банка первой группы была наполнена до краёв, а в другой было по несколько штук на каждого участника группы. Затем спросил, насколько вкусным было печенье. «Качество» печенья из второй банки оказалось заметно лучше. Эксперимент показал, что дефицит не только увеличивает желание, но и влияет на восприятие качества продукта. Дальнейшие исследования подтвердили, что ограниченность вызывает эмоциональную реакцию и желание немедленного обладания.

Эффект дефицита связан с **FOMO-маркетингом** и по сути является его инструментом.

(FOMO – Fear of missed opportunity)

FOMO-маркетинг – методика, в которой задействуются психологические триггеры, вызывающие к желанию использовать возможность, пока она есть. Инструмент активизирует, присущий человеку, страх упустить что-то выгодное, побуждает к целевому действию здесь и сейчас. Боязнь разочарования в приобретенном продукте затмевает нежелание сожалеть об упущенной выгоде.

Возникает FOMO по следующим причинам:

– **Страх остаться за бортом**

Так как человек социальное существо, ему важно чувствовать, что он на одной волне с другими, а когда он видит, что пропускает что-то, в голове возникает мысль, а не пропустил ли он чего-то важного.

– **Низкая самооценка**

FOMO часто подкрепляется ощущением, что мы сами по себе недостаточно интересны. Кажется, что если не будем участвовать в модных событиях или покупать то, что покупают все, то нас перестанут замечать.

– **Потребность в ощущении контроля**

Когда что-то проходит мимо, у человека может возникнуть ощущение, что он теряет контроль над своей жизнью, и это его пугает.

– **Жажда одобрения от окружающих**

Покупая модные в моменте вещи, человек стремится получить одобрение от определённой группы людей, которых он считает интересными или похожими на себя.

– **Страх неправильного выбора**

Зачастую обычного человека преследует мысль, что где-то есть что-то лучшее и он обязательно это упустит, так что он гонится за всем подряд, чтоб не жалеть потом.

– **Неспособность остановиться.**

Часто боязнь упущенной возможности подкрепляется и подпитывается внутренним ощущением пустоты. Кажущаяся радостной очередная последующая покупка, на деле превращается в бесконечную гонку за дешёвым дофамином. Это можно даже сравнить с наркозависимостью.

– Тревога перед упущенными возможностями

Страх упустить шанс или не успеть сделать что-либо вовремя, создаёт у человека ощущение, что она упускает свою лучшую жизнь. Это заставляет стремиться к новому, даже если это не нужно.

Существует 2 типа дефицита. Один связан с ограниченным количеством продукции, другой – с ограниченным временем, в течение которого можно воспользоваться предложением.

Акцент на дефиците создают:

1. Бесплатный подарок в определенный день покупки

Этот метод сочетает дефицит времени с принципом взаимности. Ограничивая выдачу бонуса коротким окном (например, «только в эту пятницу»), продавец стимулирует немедленное действие. Покупатель воспринимает подарок не просто как приятное дополнение, а как актив, который будет безвозвратно потерян, если не совершить покупку прямо сейчас.

2. Отображение количества остатков товара на складе

Демонстрация конкретных цифр (например, «Осталось 3 шт.») лишает ситуацию неопределенности и создает реальное физическое ограничение. Это наиболее честный и эффективный способ ускорить принятие решения на финальном этапе воронки продаж, так как риск не успеть купить нужную вещь становится осязаемым.

3. Красная подпись в товарной карточке с пометкой «Заканчивается»

Визуальный акцент с использованием сигнального красного цвета работает на уровне подсознания, призывая к осторожности и быстрому реагированию. Даже без указания точного количества, такая маркировка создает ощущение высокого спроса и конкуренции между покупателями за право владения товаром.

4. Статус «ТОП недели/дня» для одного из товаров, размещенный на главной странице

Данный инструмент создает дефицит через социальное доказательство. Выделение товара среди тысяч других сообщает пользователю, что ресурс (в данном случае – внимание других людей и популярность позиции) ограничен. Это подталкивает к покупке из-за опасения, что «самое лучшее» разберут быстрее всего.

5. Значок «Снова в продаже», указывающий на то, что продукт долго не задерживается на складе

Данный маркер косвенно указывает на то, что ранее продукт уже был в дефиците и «не задерживается на складе». Это формирует репутацию востребованного товара. Покупатель, видя такую пометку, понимает: период доступности может быть коротким, и следующей поставки придется ждать долго.

Вот некоторые методы и принципы работы эффекта искусственного дефицита:

– Ограниченное предложение

Одним из ключевых методов является создание ограниченного предложения. Маркетологи часто ограничивают количество товара или услуги, делая его доступным только в ограниченном количестве. Это заставляет думать, что у него есть только один шанс приобрести желаемый продукт.

– Сроки и таймеры

Использование сроков и таймеров также играет важную роль в создании эффекта дефицита. Например, «Скидка действует только 24 часа» или «Последний день распродажи» заставляют ощущать нехватку времени и брать решение быстрее.

– Ограниченное количество

Представление о том, что продукт доступен в ограниченном количестве, может значительно усилить эффект дефицита. Например, «Осталось всего 3 товара» создает ощущение, что есть последний шанс.

– Тактика высокой цены

Крупные бренды с премиальными товарами специально держат высокие ставки, чтобы сохранять спрос на продукцию на высоком уровне. Если Apple при том же качестве снизит цену и их смартфон станет дешевле аналогов, iPhone перестанет быть премиальным продуктом, его перестанут покупать ради статуса. При наличии двух одинаковых товаров недоступно высокая цена служит стимулом приобрести именно его или, по крайней мере, желать его.

Также, немаловажно отметить, что чрезмерное злоупотребление использованием тактики дефицита того или иного товара или услуги может подорвать доверие постоянных, и не только, покупателей/потребителей. Если “срочное” и/или “выгодное” предложение доступное “только в течение ограниченного времени” через малый срок снова появится в списке товаров/услуг, клиент в дальнейшем не будет воспринимать подобные акции, т.к. будет знать, что продавец искусственно создаёт дефицит (а соответственно и поднимает цены) и применяет подобные методы для получения сверхприбыли “грязным” способом, что оттолкнёт его от повторных покупок в конкретном магазине.

Примером успешной стратегии применения эффекта дефицита можно назвать вышеупомянутую компанию Apple.

Она искусно использует эффект искусственного дефицита в своей маркетинговой стратегии. Каждый новый продукт, такой как *iPhone* или *iPad*, выпускается с ограниченным предложением с самого начала продаж. Это создает ажиотаж, множество предзаказов и долгие очереди перед магазинами. Люди испытывают страх упустить возможность приобрести продукт, что приводит к массовым продажам с самого начала.

Также примерами успешной реализации эффекта дефицита могут считаться любые бренды люксовой одежды или обуви (например: кроссовки от брендов Nike, Adidas, Balenciaga, Louis Vuitton; лимитированные коллекции и единовременные коллаборации дизайнерской одежды и т.д.).

Часто эффект дефицита можно увидеть на платформах/сайтах по бронированию отелей (например: Booking.com, Expedia) или сервисах по покупке билетов на самолёты, автобусы, поезда и т.д. (например: Aviasales, TuTu, Skyscanner, РЖД и т.п.) или на сервисах для покупки билетов на концерты/шоу (например: Kassir.ru, Ticketmaster).

Эффект искусственного дефицита в маркетинге – мощный инструмент, основанный на психологии человека. Создание ощущения нехватки продукта или услуги стимулирует потребителей принимать быстрые решения и покупать. Важно, чтобы маркетологи использовали этот метод этично и честно, иначе это может привести к недовольству потребителей.

Систематическое изучение мозговых реакций и психологии потребителей в контексте эффекта искусственного дефицита помогает компаниям разрабатывать более эффективные маркетинговые стратегии. Понимание реакций людей на создание ограниченности в предложении помогает наладить продажи и мотивировать к покупке.

Также, важным аспектом является адаптация данного метода к целевой аудитории и культурным особенностям – то, что сработало в одной области, может быть неэффективным в другой.

Список использованных источников

1. <https://cheremisina.online/blog/tpost/d5j1vk8rs1-effekt-defitsita-pochemu-mitsenim-to-ch>
2. <https://www.advertme.ru/psi/effekt-deficzita-v-reklame-kak-privlech-vnimanie-potrebitelej/>
3. <https://www.insales.ru/blogs/university/fomo-marketing>
4. <https://ya.zerocoder.ru/pgt-effekt-iskusstvennogo-deficita-v-marketinge-manipuliruya-soznaniem-potrebitelej/>
5. <https://searchindustrial.ru/blog/konversiya/printsip-defitsita-kak-povysit-prodazhi-ispolzuya-kataklizmy-na-rynke/>
6. <https://ewonta.ru/blog/stati/effekt-deficita-kak-iskusstvennyj-azhiotazh-uvelichivaet-prodazhi.html>
7. <https://addshop.ru/support/strategiya-ispolzovaniya-scarcity-deficita-v-marketinge/>
8. <https://dzen.ru/a/aIbruqakGWjsQYFr?ysclid=mmqvtvi2xd571493282>
9. https://retailrocket.ru/blog/fomo-marketing-10-jeffektivnyh-tehnik-ispolzovaniya-sindroma-upushhennoj-vygod/#elementor-toc__heading-anchor-10
10. <https://smartreading.ru/summary-by-alias/deficit-pochemu-slishkom-maloznachit-tak-mnogo>

THE SCARCITY EFFECT: HOW TO USE TIMERS AND LIMITS CORRECTLY

A.P. Karpov¹

*Kazan state power engineering university,
Kazan, Russia*

The article discusses the basic concepts and terms related to the scarcity effect, its history, types, methods, as well as examples where this effect has been used or may be

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov

used. The relationship with FOMO marketing and the position of the deficit effect relative to it are also considered.

Keywords: *scarcity effect, limited quantity/supply, deadlines, timers, opportunity, need, sensation.*

УДК 330.1

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Т.П. Карпова

*Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка»,
г. Самара, Россия*

Исследование и оценка деятельности менеджера по корпоративному управлению ориентировано на повышение эффективности экономических систем типа «организация». Выбранные методологические инструменты позволяют оценить деятельность данного специалиста в рамках процессного управления персоналом на основе исследования состояния его параметров. Выявление проблем состояния его параметров, определение предложений по их устранению позволит улучшить содержание данного специалиста для повышения результативности деятельности выбранной организации в целом.

Ключевые слова: *организация, корпоративное управление, атрибуты деятельности, задачи управления, личностные качества, проблемы, предложения.*

В современных условиях корпоративное управление является весомым фактором, влияющим на конкурентоспособность организации на рынке. Поэтому задачи по развитию, поддержке или усовершенствованию организационного управления требуют особого внимания [1, 12]. Как бы качественно не были формализованы организационные и культурные процессы, многое зависит от профессионализма менеджеров по корпоративному управлению [13, 14].

В качестве базовой организации принято ПАО «Ростелеком», которая является одной из крупнейших в России телекоммуникационных организаций, которая есть во всех сегментах рынка услуг связи, и охватывает миллионы домохозяйств в России. Оно занимает лидирующее положение на российском рынке услуг платного телевидения.

Потребителей услуг ПАО «Ростелеком» превышает 12,0 млн чел., а платного ТВ – более 9,0 млн пользователей. Организационная структура ПАО «Ростелеком» выполнена по линейно-функциональной схеме с использованием матричной структуры и нацелена на установление прямых связей между отдельными подразделениями и распределением между ними прав и ответственности.

Главным звеном в организационной структуре ПАО «Ростелеком» является директор филиала, который организует всю работу организации и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством.

Формированием и развитием корпоративного управления (КУ) организации занимаются специалисты, имеющие определенные навыки и компетенции в сфере управления персоналом менеджмента и мотивации [6, 7]. Определены 3 должности менеджеров по КУ: менеджер по КУ (нижний уровень), начальник отдела КУ (средний уровень), директор по КУ (верхний уровень).

Менеджер по КУ занимается целенаправленным формированием и развитием КУ, разработкой системы корпоративных ценностей и внедрением их в повседневную деятельность персонала и повышением качества человеческих ресурсов для достижения максимальной отдачи вложенных в них инвестиций.

Начальник отдела КУ является главным организатором развития и формирования КУ в организации, анализирует её состояние в организации, формирует концепцию ее изменения с учетом стратегии организации.

Директор по КУ определяет направление и корректировку действий менеджеров, а также распределение обязанностей сотрудников отдела; создание условий труда, контроль выполнения поставленных задач.

Основные параметры деятельности менеджера по КУ определены по трем группам: личностные качества, умение решать профессиональные задачи, умение использовать элементы менеджмента.

К числу важнейших личностных качеств менеджеров в настоящее время относят по работам [10, 11]: коммуникабельность, стрессоустойчивость, работоспособность, гибкость, уверенность в себе, дисциплинированность.

Наиболее значимыми ФЗУ для менеджеров по КУ являются контроль социально – психологических процессов, организация адаптации персонала, контроль адаптацией персонала, контроль безопасностью персонала, организация развития персонала, учет состояния человеческого капитала.

К элементам менеджмента относятся власть, коммуникации, лидерство, мотивация, стиль, деловая этика, социальная ответственность и т.д. Для оценки работы деятельности менеджера по корпоративному управлению были выбраны элементы менеджмента [2, 3]: власть (экспертная; законная; эталонная) и коммуникации (совещание; переговоры, деловая встреча).

Числовые значения параметров проставляются по 10-балльной системе с точностью до 0,1. Значения нормативов трех должностей менеджеров по трем группам выбранных параметров ПАО «Ростелеком» представлены в табл. 1.

Для экспертизы деятельности менеджеров по КУ необходимо оценить параметры личностных качеств и умений менеджера по КУ тремя независимыми экспертами в процессе аттестации. Разработан экспертный лист для фиксации значений оценок параметров менеджера по КУ. Экспертные

листы эксперта 1 параметров трех менеджеров по КУ ПАО «Ростелеком» представлены в табл. 2.

Таблица 1 – Нормативы параметров менеджера по КУ ПАО «Ростелеком»

№ п/п	Наименование параметра	Должности		
		Менеджер по КУ	Начальник отдела по КУ	Директор по КУ
Личностные качества				
1	Коммуникабельность	7,8-8,1	7,5-8,9	8,9-9,6
2	Стрессоустойчивость	7,9-8,7	8,8-9,5	8,1-9,0
3	Работоспособность	8,1-9,0	7,6-8,2	7,9-8,9
4	Гибкость	8,8-9,5	7,9-8,6	8,8-9,3
5	Уверенность в себе	8,5-9,3	7,8-8,4	8,3-9,1
6	Компетентность	8,3-9,1	8,8-9,3	9,1-9,8
Умение решать задачи				
1	Контроль социально – психологических процессов	9,0-9,8	-	-
2	Организация адаптации персонала	8,1-8,8	8,4-9,2	-
3	Контроль адаптацией персонала	8,6-9,5	-	-
4	Контроль безопасности персонала	8,8-9,6	-	-
5	Организация развития персонала	8,3-8,7	8,8-9,6	-
6	Учет состояния человеческого капитала	9,0-9,7	-	-
Умение использовать элементы менеджмента				
1	Экспертная власть	7,1-8,0	8,0-8,7	8,9-9,8
2	Законная власть	7,9-8,8	8,1-9,0	9,0-9,9
3	Эталонная власть	8,0-8,7	8,9-9,4	9,1-9,8
4	Совещание	7,6-8,3	8,1-8,9	8,1-9,1
5	Переговоры	8,1-8,8	8,3-9,0	8,5-9,4
6	Деловая беседа	7,7-8,7	8,0-8,9	8,5-9,5

Таблица 2 – Экспертный лист параметров менеджера по КУ ПАО «Ростелеком», эксперт 1

Наименование параметра	Должности		
	менеджер по КУ 1	менеджер по КУ 2	менеджер по КУ 3
Коммуникабельность	8,0	8,2	8,8
Стрессоустойчивость	8,3	8,9	7,7
Работоспособность	9,0	8,6	7,9
Гибкость	7,8	8,1	8,9
Уверенность в себе	8,3	7,5	9,1
Компетентность	8,9	9,1	8,0
Контроль социально – психологическими процессами	8,4	8,8	9,2
Организация адаптации персонала	9,0	8,1	8,9
Контроль адаптации персонала	7,6	7,2	6,9
Контроль безопасностью персонала	8,1	7,9	8,7

Окончание табл. 2

Организация развития персонала	8,9	8,7	8,9
Учет состояния человеческого капитала	9,0	9,0	9,5
Экспертная власть	7,8	8,6	7,0
Законная власть	8,5	8,3	8,6
Эталонная власть	8,3	8,9	9,1
Совещание	8,0	8,5	8,9
Переговоры	8,6	8,3	8,0
Деловая беседа	8,9	8,8	9,1

Выберем менеджера по КУ 1 ПАО «Ростелеком», для которого вычисляется среднее значение оценок всех выбранных параметров. Итоговые оценки аттестации менеджера по КУ 1 ПАО «Ростелеком» представлены в табл. 3.

Таблица 3 – Оценочный лист аттестации менеджера по КУ 1 ПАО «Ростелеком»

Наименование параметра	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Средний балл
Коммуникабельность	8,8	8,5	8,9	8,7
Стрессоустойчивость	7,7	9,4	8,7	8,6
Работоспособность	6,9	8,0	7,7	7,5
Гибкость	8,9	9,3	8,9	9,03
Уверенность в себе	9,1	8,9	9,0	9
Компетентность	8,0	7,9	8,2	8,03
Контроль управления социально – психологическими процессами	9,2	9,2	9,5	9,3
Организация адаптации персонала	8,9	9,0	9,2	9,03
Контроль адаптации персонала	6,9	8,7	9,1	8,2
Контроль безопасности персонала	8,7	8,3	8,1	8,4
Организация развития персонала	8,9	8,8	8,8	8,8
Учет состояния человеческого капитала	9,5	9,4	9,0	9,3
Экспертная власть	7,0	6,9	6,6	6,8
Законная власть	8,6	9,0	9,0	8,9
Эталонная власть	9,1	9,5	9,3	9,3
Совещание	8,9	8,8	9,0	8,9
Переговоры	8,0	8,3	8,5	8,3
Деловая беседа	9,1	9,3	8,4	8,9

Установим соответствия результатов оценки и выработка предложений по развитию параметров менеджера по КУ 1 на основе сравнения средних оценок параметров аттестуемого менеджера с соответствующими нормативами этих же параметров [8, 9]. Отклонения параметров менедже-

ра по КУ 1 ПАО «Ростелеком» от значений нормативов в количественной форме представлены в табл. 4.

Таблица 4 – Отклонения параметров менеджера
по КУ 1 ПАО «Ростелеком» от нормативов

Наименование параметра	Значение норматива	Фактическое значение	Отклонения
Коммуникабельность	7,8-8,1	8,7	+ 0,6
Стрессоустойчивость	7,9-8,7	8,6	–
Работоспособность	8,1-9,0	7,5	-0,6
Гибкость	8,8-9,5	9,03	–
Уверенность в себе	8,5-9,3	9	–
Компетентность	8,3-9,1	8,03	- 0,27
Контроль социально – психологическими процессами	9,0-9,8	9,3	–
Организация адаптации персонала	8,1-8,8	9,03	+0,5
Контроль адаптации персонала	8,6-9,5	8,2	-0,4
Контроль безопасности персонала	8,8-9,6	8,4	-0,4
Организация развития персонала	8,3-8,7	8,8	+0,1
Учет состояния человеческого капитала	9,0-9,7	9,3	–
Экспертная власть	7,1-8,0	6,8	-0,3
Законная власть	7,9-8,8	8,9	+ 0,1
Эталонная власть	8,0-8,7	9,3	+ 0,6
Совещание	7,6-8,3	8,9	+ 0,6
Переговоры	8,1-8,8	8,3	–
Деловая встреча	7,7-8,7	8,9	+ 0,2

Выполним анализ значений параметров менеджера по КУ 1 на основе отрицательных значений отклонений параметров от заданных нормативов. Фрагмент содержания квалификационных оценок характеристик деятельности и причины отрицательных отклонений от нормативов менеджера по КУ 1 ПАО «Ростелеком» отражены в табл. 5.

Таблица 5 – Причины негативных отклонений от нормативов менеджера
по КУ 1 ПАО «Ростелеком» (фрагмент)

Параметр				Причины отклонений
Наименование	норма	факт	откл.	
Работоспособность	8,1-9,0	7,5	-0,6	Профессиональное выгорание чей деятельности Переутомление Неправильное распределение зон ответственности и должностных обязанностей Профессиональное выгорание Работа является монотонной и неинтересной

Контроль безопасности персонала	8,8-9,6	8,4	-0,4	Минимальный риск возникновения опасности для персонала Отсутствие делегирования полномочий Недостаточно знаний в данной сфере Отсутствие инструкций контроля в данной области Нет полномочий для доступа к данной информации
Экспертная власть	7,1-8,0	6,8	-0,3	Отсутствие специализированных знаний в данной области Недостаточное образование Отсутствие опыта, практической деятельности Недостаточный авторитет среди сотрудников

После определения уровня отклонений и выявления их причин были разработаны предложения по улучшению работы менеджера по КУ 1 ПАО «Ростелеком», которые представлены в табл. 6.

Таблица 6 – Предложения по улучшению работы менеджера по КУ 1 ПАО «Ростелеком»

Причины отклонений	Мероприятия	Средства реализации	Ожидаемый результат
Профессиональное выгорание	Повышение работоспособности	Грамотное планирование рабочего процесса Небольшие перерывы в работе Новые интересные поручения от руководителей Гибкий график Дополнительные выходные за перевыполнение плана	Снижение текучести кадров Высокая производительность труда Выполнение запланированного объема работ Заинтересованность сотрудников к работе Сплоченный и слаженный коллектив
Отсутствие специализированных знаний	Повышение квалификации персонала	Тренинги Деловые игры Курсы Стажировка в другие города/страны Семинары, конференции Ротация кадров	Увеличение работоспособности сотрудника Новые знания, умения, навыки Новая должность/профессия Снижение текучести кадров Повышение уровня лояльности персонала к организации

Следует отметить, что существует несколько причин, которые являются взаимозаменяемыми и взаимодополняемыми друг к другу.

Таким образом, была составлена программа предложений по улучшению деятельности менеджера по КУ. Кроме предложенных мер, актуальной является пропаганда необходимости постоянного самообучения, которая не требует затрат организации, но приносит положительный эффект [4, 5].

Дана краткая характеристика организации ПАО «Ростелеком» и деятельности менеджера по КУ соответственно. Были определены состав и

задачи подпроцессов в деятельности менеджера данной профессии. Производен выбор должностей менеджера по КУ, а также распределение задач по должностям.

Рассмотрены наиболее важные личные качества менеджера и выбраны задачи определены основные элементы менеджмента для оценки деятельности менеджера по КУ. В заключение дается экспертная оценка менеджеров тремя выбранными экспертами, выделяются отклонения от значений нормативов, описываются причины и методы их устранения.

Таким образом, предложенная методология обеспечения управления в рамках формирования и продвижения процесса оценки деятельности менеджера по корпоративному управлению организации может быть рекомендована для использования в практической деятельности, что позволит сделать более эффективным реализацию процесса управления персоналом современных организаций в целом.

Список использованных источников

1. Демичева М.Ю. К вопросу об оценке потенциала талантов // Статистика и экономика. – 2021. – № 3. – С. 46-48.
2. Герасимов Б.Н. Построение экономических систем типа «организация» на основе научной и практической целесообразности // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – №4. – С. 18-30.
3. Герасимов Б.Н. Исследование и оценка сложности задач управления в рамках процессной деятельности организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – №2. – С. 12-26.
4. Герасимов Б.Н. Исследование и развитие управленческой деятельности организации // Управление и экономика: исследования и разработки. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С. 35-51.
5. Герасимов Б.Н. Формирование и исследование содержания процессного управления экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2024. – №2. – С. 4-16.
6. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Профессионализм в управленческой деятельности. – Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2015. – 431 с.
7. Герасимов Б.Н., Ионесов В.И. Перспективы взаимодействия культуры, экономики и политики в современном мире // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – №8. – С. 9-17.
8. Герасимов К.Б. Развитие подпроцесса управления операционной безопасностью организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2025. – С. 104-121.
9. Герасимов К.Б. Глава 1. Развитие инструментария управления инновациями организаций // Управление и экономика: исследования и разработки. – Пенза: ПГАУ, 2022. – С. 12-37.
10. Карпова Т.П. Исследование и развитие процесса управления специалистами экономических систем // Журнал исследований по управлению. – 2024. – №. 4. – С. 52-64.
11. Карпова Т.П. Формирование системы развития специалистов организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С. 99-122.

12. Кривенко Д.И. Инструменты формирования модели компетентности как условие эффективного подбора персонала // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2022. – № 41. – С. 150-155.

13. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. – М.: Либроком, 2014. – 248 с.

14. Шимельфениг О.В., Герасимов Б.Н. Развитие жизнедеятельности человека на основе постижения мира и самоопределения // Креативная экономика и социальные инновации. – 2018. – Вып. 8. № 4(25). – С. 113-130.

DEVELOPMENT OF THE QUALIFICATION MANAGEMENT SUBPROCESS THE ORGANIZATION'S SPECIALISTS

T.P. Karpova

*Samara University of Public Administration «International Market Institute»,
Samara, Russia*

The research and reform of the composition and content of the attributes of the professional qualifications management subprocess is aimed at improving the efficiency of its activities in economic systems of the «organization» type. The selected methodological tools make it possible to evaluate the activities of this subprocess of management within the framework of process personnel management based on a study of the state of its structural elements. Identifying problems and identifying suggestions for their elimination will improve the content of this management subprocess to improve the overall performance of the selected organization.

Keywords: organization, management subprocess, qualification specialists, problems, problems, proposals,

УДК 005. 322

ЛИДЕРСТВО В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ: КАК СОВМЕСТИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ПЕРЕСТРОЙКУ МЕНЕДЖМЕНТА С ТАКТИЧЕСКОЙ ГИБКОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Е.С. Карымова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается трансформация управленческой парадигмы в условиях нарастающей турбулентности внешней среды, где традиционные иерархические модели менеджмента уступают место концепции «лидерства в реальном времени». Исследуется противоречие между необходимостью долгосрочной стратегической перестройки организации и требованием мгновенной тактической гибкости для реагирования на быстроизменяющиеся рыночные условия. На основе анализа современных подходов к управлению обосновывается интегративная модель лидерства, позволяющая синхронизировать

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

стратегические приоритеты с оперативными решениями. Выделяются ключевые компетенции лидера нового типа: способность к децентрализации принятия решений, управление когнитивным разнообразием и внедрение адаптивных циклов обратной связи. Особое внимание уделяется механизмам преодоления организационной инерции и формирования «антихрупкой» системы менеджмента, способной извлекать выгоду из хаоса и неопределенности.

Ключевые слова: *лидерство в реальном времени, стратегическая перестройка, тактическая гибкость, адаптивный менеджмент, VUCA-мир, децентрализация управления, организационная инерция, антихрупкость, когнитивное разнообразие, бирюзовые организации.*

Современная экономическая конъюнктура характеризуется беспрецедентным уровнем неопределенности. Феномены глобальной волатильности рынков, геополитических сдвигов, технологической сингулярности и трансформации моделей потребления формируют среду, в которой классические подходы стратегического менеджмента, основанные на долгосрочном прогнозировании и жестком каскадировании целей, демонстрируют снижающуюся эффективность. Перед организациями возникает двойной вызов: с одной стороны, сохраняется необходимость стратегической перестройки (strategic restructuring) как условия долгосрочного выживания, с другой – требуется беспрецедентная тактическая гибкость (tactical agility), позволяющая реагировать на изменения в режиме реального времени. Традиционное линейное мышление, разделяющее этапы планирования и исполнения, становится критическим ограничителем. В связи с этим актуализируется потребность в переосмыслении концепции лидерства, которое должно обеспечивать не просто управление ресурсами, а синхронизацию разнонаправленных управленческих импульсов в едином контуре «здесь и сейчас» 11.

В классической управленческой мысли стратегическая перестройка традиционно ассоциировалась с дискретными процессами реорганизации, проводимыми «сверху вниз» в периоды кризисов. Тактическая гибкость, напротив, долгое время оставалась прерогативой операционного менеджмента, рассматривалась как способность быстро перераспределять ресурсы в рамках заданной стратегии. Однако в условиях высокой турбулентности эта дихотомия теряет смысл. Как справедливо отмечает И. Адизес, попытка строго разделить стратегическое (долгосрочное) и тактическое (краткосрочное) приводит к патологиям управления: либо к «параличу анализа», либо к «бесконечной тактике» без вектора развития 22.

Эмпирические исследования показывают, что компании, которые пытаются сохранить жесткую централизованную структуру в эпоху VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), неизбежно сталкиваются с феноменом «стратегического запоздания» (strategic lag), когда решение о смене курса принимается уже после того, как рыночные возможности утрачены. Напротив, организации, децентрализующие управленческие функции и наделяющие передовые подразделения полномочиями по принятию решений, демонстрируют более высокую скорость адаптации. Лидерство в

режиме реального времени предполагает отказ от представления о лидере как о единственном источнике стратегической мудрости. Вместо этого формируется распределенная модель, где каждый менеджер на своем уровне выступает «сенсором» внешней среды и агентом изменений, способным инициировать тактические маневры, не вступая в противоречие с генеральной стратегической линией 33.

Ключевым элементом предлагаемой модели выступает механизм «стратегической канвы» (strategic canvas), задающей не жесткие KPI и инструкции, а принципы принятия решений и границы допустимых отклонений. Такой подход, известный как управление на основе ограничений и контекста, позволяет ликвидировать разрыв между замыслом и исполнением. Лидер в данном случае выступает не как «дирижер», управляющий каждым музыкантом, а как «архитектор экосистемы», создающий условия для самоорганизации команд.

В рамках обеспечения тактической гибкости критически важным становится отказ от бюрократического цикла «план – факт – анализ – решение» в его классическом понимании. Вместо этого внедряются короткие адаптивные циклы (адаптация методологий Agile в менеджменте), где планирование, действие, измерение результата и корректировка происходят непрерывно и итеративно. Это требует от руководителей нового типа компетенций: когнитивной гибкости (способности переключаться между разными масштабами времени и типами задач), эмоциональной устойчивости к неопределенности и навыков фасилитации коллективного интеллекта. Как показывает практика трансформации крупных корпораций (например, переход к модели «бирюзовых организаций» по Ф. Лалу), высокая степень автономии команд при условии прозрачности информации и общей смысловой цели позволяет достигать скорости реакции, недостижимой в классических иерархиях 44.

Однако путь к такой модели сопряжен с преодолением мощной организационной инерции. Основные барьеры можно разделить на структурные и психологические. К структурным относится несоответствие legacy-систем (унаследованных ИТ-инфраструктур и регламентов) требованиям к скорости обмена информацией; функциональная изоляция подразделений, препятствующая кросс-функциональному взаимодействию; а также традиционные системы мотивации, ориентированные на выполнение плановых показателей, а не на адаптивность и предпринимательскую инициативу. Психологические барьеры включают «синдром learned helplessness» (выученной беспомощности) менеджеров среднего звена, привыкших к диктату сверху, а также страх ошибки, блокирующий эксперименты.

Преодоление этих барьеров требует пересмотра роли высшего руководства. Стратегическая перестройка менеджмента в данном контексте заключается не в разработке очередной «дорожной карты», а в системной работе по трансформации управленческой культуры. Критическим фактором выступает внедрение принципов «психологической безопасности» (psychological safety), исследованных Э. Эдмондсон. В среде, где допустима конструктивная ошибка и поощряется открытое обсуждение проблем,

снижается время на согласования и запускаются механизмы быстрого обучения, что и обеспечивает ту самую тактическую гибкость, необходимую для удержания конкурентных позиций в условиях нестабильности 55.

Проведенный анализ позволяет сформулировать концептуальную модель лидерства в реальном времени, базирующуюся на трех ключевых принципах:

1. Синхронизация горизонтов планирования. Отказ от жесткого разделения на «стратегию» и «тактику» в пользу многоуровневой системы планирования, где стратегические приоритеты служат навигационными маяками для тактических маневров, а результаты тактических решений в режиме реального времени корректируют понимание стратегической среды.

2. Распределенная субъектность. Делегирование полномочий по принятию решений на максимально близкий к месту возникновения задачи уровень при сохранении единого информационного поля и общей системы смыслов, что снижает транзакционные издержки управления и повышает скорость реакции.

3. Адаптивность как метрика успеха. Включение показателей скорости обучения, способности к реконфигурации ресурсов и успешности проведения управленческих экспериментов в систему оценки эффективности менеджмента, наряду с традиционными финансовыми показателями.

В условиях нарастающей неопределенности конкурентное преимущество получают не те организации, которые обладают наиболее детальным долгосрочным планом, а те, которые демонстрируют высокую скорость коллективного обучения и способность к реконфигурации управленческих процессов. Лидерство в режиме реального времени становится не просто желательной компетенцией, а базовым требованием к выживаемости бизнес-системы. Дальнейшие исследования в данной области должны быть направлены на разработку инструментария оценки динамических способностей организации и конкретных механизмов трансформации менеджмента среднего звена из «передатчиков команд» в «агентов изменений».

Список использованных источников

1. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: учебное пособие / Сер. Экономическое образование. – Минск, 2002. – 56 с.

2. Камынина Н.Н., Островская И.В., Пьяных А.В. Менеджмент и лидерство: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования, обучающихся по дисциплине «Менеджмент и лидерство» по специальности 060109.65 «Сестринское дело» / Москва, 2012. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.

3. Дементьева Е.Л., Бурышкова Н.Н. Менеджмент и лидерство. методическое пособие для преподавателей факультета высшего сестринского образования очно-заочной (вечерней) формы обучения, преподающих дисциплину «Менеджмент и лидерство» по специальности 060109.065 (040600) – Сестринское дело. – Хабаровск, 2010. – 304 с.

4. Пушница Н.В. Совершенствование системы менеджмента на основе лидерства // В сборнике: Металлургия: технологии, управление, инновации, качест-

во. Труды Всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Е.В. Протопопова. – 2009. – С. 381-385.

5. Пронина А.М. Развитие лидерства в теории и практике стратегического менеджмента // В сборнике: Экономическая наука сегодня: теория и практика. Сборник материалов V Международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова»; Харьковский национальный педагогический университет имени Сковороды; Ак-тюбинский региональный государственный университет им. К. Жубанова; ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». – 2016. – С. 129-131

LEADERSHIP IN REAL TIME: HOW TO COMBINE STRATEGIC MANAGEMENT RESTRUCTURING WITH TACTICAL FLEXIBILITY IN UNCERTAINTY

E.S. Karymova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the transformation of the management paradigm in the context of increasing turbulence in the external environment, where traditional hierarchical management models are giving way to the concept of “real-time leadership”. The author explores the contradiction between the need for long-term strategic restructuring of an organization and the requirement for instantaneous tactical flexibility to respond to rapidly changing market conditions. Based on an analysis of modern management approaches, an integrative leadership model is substantiated, allowing the synchronization of strategic priorities with operational decisions. The key competencies of a new type of leader are identified: the ability to decentralize decision-making, manage cognitive diversity, and implement adaptive feedback loops. Special attention is paid to mechanisms for overcoming organizational inertia and forming an “antifragile” management system capable of benefiting from chaos and uncertainty.

Keywords: *real-time leadership, strategic restructuring, tactical flexibility, adaptive management, VUCA world, decentralization of management, organizational inertia, antifragility, cognitive diversity, teal organizations.*

УДК 159.923:331.108.4

ЛИЧНОСТНЫЕ РЕСУРСЫ МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ УСПЕШНОЙ НЕЛИНЕЙНОЙ КАРЬЕРЫ

А.М. Касакин, А.В. Махиянова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена исследованию роли личностных ресурсов в управлении нелинейной карьерой в условиях турбулентной внешней среды. В центре анализа на-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov

ходятся три ключевых психологических конструкта: самооффективность, толерантность к неопределенности и открытость опыту. Доказывается, что в современной деловой реальности, характеризующейся частой сменой ролей и профессиональных контекстов, именно эти личностные качества становятся фундаментом карьерной адаптивности менеджера. Самооффективность рассмотрена как драйвер проактивного поведения, толерантность к неопределенности – как психологический стабилизатор, а открытость опыту – как источник когнитивной гибкости и способности к переобучению. В статье утверждается, что успех в построении нелинейной карьеры определяется синергическим взаимодействием этих ресурсов, а не отдельными профессиональными навыками. Результаты исследования имеют практическое значение для пересмотра систем развития талантов, предлагая сместить акцент с узкоспециальной подготовки на формирование адаптивных мета-компетенций.

Ключевые слова: нелинейная карьера, адаптивность менеджера, карьерная турбулентность, самооффективность, толерантность к неопределенности, открытость опыту, личностные ресурсы, карьерная траектория, мета-компетенции, управление карьерой.

Классическая модель карьеры как линейного восхождения по иерархической лестнице внутри одной организации или отрасли утрачивает свою актуальность. На смену ей приходит нелинейная карьера, характеризующаяся частой сменой ролей, проектов, работодателей, а иногда и профессиональных сфер. Эта турбулентность, вызванная технологическими разрывами, глобализацией и экономической нестабильностью, предъявляет новые требования к менеджеру [1]. Ключевым становится не накопленный опыт в узкой области, а способность адаптироваться, переучиваться и конструировать уникальную профессиональную траекторию. В связи с этим возникает центральный вопрос: какие внутренние, личностные ресурсы позволяют одним менеджерам успешно управлять своей карьерой в условиях постоянных изменений, в то время как другие испытывают стресс и дезориентацию? Данная статья фокусируется на исследовании трех ключевых личностных конструктов – самооффективности, толерантности к неопределенности и открытости опыту – как психологического фундамента карьерной адаптивности [2, 3].

Самооффективность, понимаемая как вера в свою способность организовать и выполнить действия, необходимые для достижения поставленных целей, выступает основным драйвером проактивного карьерного поведения. Менеджер с высоким уровнем самооффективности воспринимает сложности не как угрозы, а как вызовы, которые можно преодолеть. В контексте нелинейной карьеры это качество трансформируется в готовность брать на себя ответственность за свое профессиональное развитие, самостоятельно инициировать изменения и активно выстраивать сети социальных контактов [4]. Такой менеджер не ждет карьерных возможностей от организации, а создает их сам, рассматривая рынок труда как пространство для маневра. Его внутренний диалог сфокусирован на вопросах «Что я мо-

гу сделать?» и «Какие ресурсы мне нужно привлечь?», что принципиально отличается от пассивной позиции ожидания.

Однако одной проактивности недостаточно в среде, где правила игры постоянно меняются, а информация зачастую неполна или противоречива. Здесь критическую роль играет толерантность к неопределенности – способность комфортно существовать и принимать решения в ситуациях неоднозначности, когда отсутствуют четкие инструкции или гарантии результата. Это качество выступает психологическим амортизатором турбулентности. Менеджеры с высокой толерантностью к неопределенности способны откладывать потребность в ясности, действовать на основе вероятностных сценариев и сохранять работоспособность в периоды организационных хаосов, таких как реструктуризации или слияния. Они избегают когнитивной ригидности, не пытаются навязать устаревшие шаблоны новым реалиям. В нелинейной карьере это позволяет переживать периоды между проектами или поиска новой роли не как кризис, а как закономерный этап исследования возможностей [5].

Третий ресурс, открытость опыту, обеспечивает содержательное наполнение адаптации. Эта черта личности, включающая любознательность, широкие интеллектуальные интересы и готовность пересматривать свои взгляды, является основой для радикального переобучения. Менеджер, открытый опыту, не цепляется за устаревающую профессиональную идентичность («я – финансовый директор»). Вместо этого он способен на гибкую идентификацию, формулируя ее через переносимые навыки и компетенции («я – специалист по трансформации бизнес-процессов»). Эта когнитивная гибкость позволяет видеть возможности для роста там, где другие видят лишь угрозу своему статусу. Открытость опыту питает процесс непрерывного обучения, побуждая осваивать новые области знаний, технологии и культурные контексты, что абсолютно необходимо при смене профессиональных полей.

Таким образом, успешное управление нелинейной карьерой в условиях турбулентности требует от менеджера синергетического взаимодействия трех ключевых личностных ресурсов. Самоэффективность обеспечивает мотивацию и уверенность для инициации изменений. Толерантность к неопределенности создает психологическую устойчивость, позволяя действовать в условиях неоднозначности. Открытость опыту поставляет «топливо» для адаптации в виде новых знаний, гибких идентичностей и когнитивных моделей. Эти конструкты формируют внутренний каркас карьерной адаптивности, который становится более значимым фактором долгосрочного успеха, чем владение какой-либо конкретной узкопрофессиональной экспертизой. Практическим следствием данного подхода является необходимость переориентации программ развития лидерства и коучинга: акцент должен смещаться с тренинга узких навыков на диагностику и целенаправленное развитие именно этих мета-компетенций, обеспечивающих устойчивость и жизнеспособность карьеры в непредсказуемом мире.

Список использованных источников

1. Гуськов Ю.В. Основы менеджмента // Учебник. Москва, 2019. С. 263
2. Илюхина, И. Б. Гибкие навыки (soft skills) как фактор формирования конкурентных преимуществ в профессиональной деятельности / И. Б. Илюхина, А. Д. Редькина // Вестник ОрелГИЭТ. – 2021. – № 3(57). – С. 75-80.
3. Раицкая Л.К. Soft skills в представлении преподавателей и студентов российских университетов в контексте мирового опыта / Л.К. Раицкая, Е.В. Тихонова // Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика. – 2018. – № 3. – С.350 – 363.
4. Шакиров, Э. Р. Устойчивый менеджмент как инновационный подход к управлению организациями / Э. Р. Шакиров // XXXVI Международные Плехановские чтения : Сборник статей участников конференции. В 4-х томах, Москва, 25–27 апреля 2023 года. – Москва: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2023. – С. 438-442.
5. Эйтерник, А. Ю. Психологические аспекты лидерства в современной организации / А. Ю. Эйтерник, А. А. Ибрагимова // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами : Сборник статей X Международной научно-практической конференции, Пенза, 13–14 мая 2025 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – С. 366-369.
6. Васильева, Е. А. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений / Е. А. Васильева, Д. М. Шакирова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.
7. Эволюция управленческой мысли / Д. М. Шакирова, А. Д. Афанасьева, А. Е. Мавричева [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 9, № 5(146). – С. 129-135.

PERSONAL RESOURCES OF A MANAGER FOR A SUCCESSFUL NON-LINEAR CAREER

A.M. Kasakin, A.V. Makhiyanova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article is dedicated to the study of the role of personal resources in managing a non-linear career in a turbulent external environment. The analysis focuses on three key psychological constructs: self-efficacy, tolerance for uncertainty, and openness to experience. It is argued that in the modern business reality, characterized by frequent changes in roles and professional contexts, it is precisely these personal qualities that become the foundation of a manager's career adaptability. Self-efficacy is considered a driver of proactive behavior, tolerance for uncertainty as a psychological stabilizer, and openness to experience as a source of cognitive flexibility and the ability to re-learn. The article asserts that success in building a non-linear career is determined by the synergistic interaction of these resources, rather than by individual professional skills. The research findings have practical significance for revising talent development systems, suggesting a shift in focus from narrow specialization training to the formation of adaptive meta-competencies.

Keywords: *non-linear career, manager adaptability, career turbulence, self-efficacy, tolerance to uncertainty, openness to experience, personal resources, career trajectory, meta-competencies, and career management.*

ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И СПОСОБЫ УСТРАНЕНИЯ ДЕФЕКТОВ ПРИ ВЫРУБКЕ И ПРОБИВКЕ ЛИСТОВЫХ МЕТАЛЛОВ

И.В. Касьянова

Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия

В статье рассматриваются основные виды дефектов, возникающих при выполнении операций вырубки и пробивки листовых металлов в условиях штамповочного производства. Проведён анализ причин образования дефектов. Показано влияние технологических параметров на характер и интенсивность дефектообразования. Предложены практические рекомендации по устранению и предупреждению рассмотренных дефектов

Ключевые слова: вырубка, пробивка, листовая штамповка, дефекты разделительных операций, заусенцы, качество поверхности среза, штамповый инструмент, холодная штамповка.

Операции вырубки и пробивки занимают одно из центральных мест среди разделительных процессов холодной листовой штамповки и широко применяются в машиностроении, приборостроении, автомобильной и авиационной промышленности [1-2]. Вместе с тем практика производства свидетельствует о том, что качество получаемых изделий далеко не всегда отвечает предъявляемым требованиям. Дефекты, возникающие при вырубки и пробивке, не только снижают функциональные свойства деталей и ухудшают их внешний вид, но и приводят к увеличению доли брака, повышению себестоимости продукции и необходимости введения дополнительных доводочных операций [3-4]. В связи с этим систематизация причин дефектообразования и разработка эффективных методов их устранения представляют собой актуальную научно-техническую задачу.

Фактором обеспечения качества при вырубки и пробивке является правильное назначение зазора между пуансоном и матрицей. Величина оптимального зазора зависит от толщины и механических свойств обрабатываемого материала и в общем случае составляет от 5 до 10 % толщины листа на сторону для низкоуглеродистых сталей, при этом для пластичных цветных металлов рекомендуемые значения несколько ниже, а для высокопрочных и малопластичных материалов – выше. Правильно подобранный зазор обеспечивает совпадение трещин скалывания, зарождающихся от режущих кромок пуансона и матрицы, что даёт минимальное усилие разделения, наилучшее качество поверхности среза и минимальный заусенец. При обнаружении дефектов, связанных с несоответствием зазора, необходимо произвести его корректировку путём пересадки пуансона или матрицы, а в случае значительного износа – изготовить новый инструмент.

Борьба с заусенцами предполагает прежде всего регулярный контроль состояния режущих кромок и своевременную переточку инструмента. При достижении указанной величины износа пуансон и матрицу необходимо перешлифовать, восстановив остроту кромок. Помимо переточки, снижению заусенцев способствует применение инструментальных сталей повышенной износостойкости, таких как X12M, X12Ф1, а также использование твёрдосплавных вставок в наиболее нагруженных участках штампа.

Устранение коробления вырубленных деталей достигается несколькими путями. Наиболее эффективным средством является применение прижимного устройства (съёмника-прижима), которое удерживает заготовку в плоском состоянии на протяжении всего процесса разделения и предотвращает её изгиб под действием поперечных сил. Усилие прижима должно быть достаточным для предотвращения втягивания металла в зазор, однако не чрезмерным, чтобы не создавать дополнительных сил трения, увеличивающих энергозатраты и износ инструмента. Для деталей с повышенными требованиями к плоскостности целесообразно предусматривать операцию правки в штампе, выполняемую непосредственно после вырубки на отдельной позиции последовательного или совмещённого штампа. Повышение точности размеров деталей обеспечивается комплексом мер, среди которых следует выделить точное изготовление рабочих элементов штампа с учётом поправок на пружинение, применение направляющих колонок и втулок для обеспечения стабильного взаимного положения пуансона и матрицы, а также использование надёжных фиксирующих элементов для базирования заготовки – упоров, ловителей и шаговых ножей в последовательных штампах. В тех случаях, когда требуемая точность не может быть обеспечена за одну операцию, прибегают к чистовой вырубке – технологическому процессу, при котором разделение осуществляется при существенно уменьшенных зазорах, повышенном противодавлении и наличии клинового кольцевого ребра на прижиме, обеспечивающего обжатие материала в зоне среза. Предотвращение трещинообразования при обработке малопластичных материалов и деталей сложной конфигурации требует тщательного анализа напряжённого состояния в критических зонах. В частности, рекомендуется избегать острых углов на контуре вырубки, заменяя их скруглениями радиусом не менее толщины материала. Расстояние между соседними пробиваемыми отверстиями, а также между отверстием и краем детали, не должно быть меньше определённой величины, зависящей от толщины и пластичности металла, для мягких сталей эта величина обычно составляет не менее одной толщины листа, а для высокопрочных материалов увеличивается до полутора-двух толщин. При работе с материалами пониженной пластичности положительный эффект даёт предварительный нагрев заготовки до температуры, повышающей деформируемость, но не вызывающей структурных изменений, а также применение смазочных материалов, снижающих контактное трение и способствующих более равномерному деформированию.

Помимо рассмотренных геометрических и конструктивных факторов, существенное влияние на качество изделий оказывают условия контактного трения и скорость деформирования. Применение технологической смазки при вырубке и пробивке уменьшает силы трения между заготовкой и инструментом, снижает тепловыделение в зоне разделения и способствует более равномерному протеканию пластической деформации, что благоприятно сказывается на качестве поверхности среза и уменьшает износ штампа. В качестве смазочных материалов используются минеральные масла, эмульсии, а для тяжёлых режимов штамповки, а именно смазки на основе хлорированных и сульфированных масел, обеспечивающие высокую несущую способность смазочного слоя. Скорость деформирования влияет на характер разрушения металла, а следовательно, и на вид дефектов. При высоких скоростях, характерных для быстроходных прессов-автоматов, процесс разделения протекает более динамично, инерционные эффекты способствуют уменьшению зоны пластического деформирования, а поверхность среза приобретает более однородный характер. Однако при чрезмерно высоких скоростях возрастает вибрация инструмента и ухудшается точность позиционирования, что может приводить к смещению контура. Поэтому выбор скоростного режима должен осуществляться с учётом жёсткости пресса, массы подвижных частей штампа и требований к точности детали.

Таким образом, дефекты, возникающие при вырубке и пробивке листовых металлов, имеют многофакторную природу и обусловлены взаимодействием геометрических параметров инструмента, физико-механических свойств обрабатываемого материала и технологических условий процесса. Наиболее значимым параметром, определяющим качество получаемых деталей, является зазор между пуансоном и матрицей. Регулярный контроль и своевременная переточка инструмента позволяют существенно снизить интенсивность заусенцеобразования.

Список использованных источников

1. Банкетов А.Н., Бочаров Ю.А., Добринский Н.С. Кузнечно-штамповочное оборудование. – М.: Машиностроение, 1982. – 576 с.
2. Тутышкин Н.Д. Анализ процесса вырубке осесимметричных заготовок с учетом деформационной повреждаемости материала // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2024. – № 8. – С. 242-245.
3. Петров М.А., Чан Д.Х. Применение технологий 3И-печати при изготовлении инструментов для формообразующих и разделительных операций для мелкогабаритных листовых деталей // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2024. – № 10. – С. 607-613.
4. Ващенко А.И., Касьянова И.В. Применение ресурсосберегающих экономически эффективных технологий обработки металлов давлением в производстве // Евразийское пространство: экономика, право, общество. ГБУН «Юго-Осетинский научно-исследовательский институт». – 2025. – № 4. – С. 28-30.

CAUSES AND WAYS TO ELIMINATE DEFECTS DURING CUTTING AND PUNCHING OF SHEET METALS

I.V. Kasyanova

*Tula State University,
Tula, Russia*

The article discusses the main types of defects that occur during cutting and punching of sheet metals in the conditions of stamping production. The analysis of the causes of the formation of defects is carried out. The influence of technological parameters on the nature and intensity of defect formation is shown. Practical recommendations for the elimination and prevention of the considered defects are proposed.

Keywords: cutting, punching, sheet stamping, defects in separation operations, burrs, cut surface quality, stamping tool, cold stamping.

УДК 621.983

ЭКОНОМИЧЕСКИ ЭФФЕКТИВНАЯ ШТАМПОВКА МЕТАЛЛОВ В ПРОИЗВОДСТВЕ ДЕТАЛЕЙ ДЛЯ ЭЛЕКТРОДВИГАТЕЛЕЙ

И.В. Касьянова

*Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия*

В работе рассматриваются технологические особенности процесса штамповки металлов, применяемого при изготовлении различных деталей электродвигателей. Проанализированы основные разновидности штамповочных операций, используемых для получения пластин магнитопроводов, корпусных элементов и крепёжных деталей электрических машин. Особое внимание уделено влиянию параметров штамповки на магнитные и механические свойства готовых изделий из электротехнической стали.

Ключевые слова: штамповка металлов, электродвигатель, электротехническая сталь, магнитопровод, статор, ротор, листовая штамповка, вырубка.

Электродвигатели представляют собой одну из наиболее распространённых категорий электрических машин, находящихся применение практически во всех отраслях промышленности, транспорта и бытовой техники. По различным оценкам, на долю электродвигателей приходится от 40 до 60 процентов всей потребляемой электроэнергии в промышленно развитых странах, что обуславливает повышенные требования к их энергоэффективности и, как следствие, к качеству изготовления каждого структурного элемента. Среди множества технологических процессов, задействованных в производстве электрических машин, штамповка металлов [1-5] занимает особое место, поскольку именно этим методом изготавливается подавляющее большинство пластин магнитопроводов статора и ротора, определяющих основные эксплуатационные характеристики двигателя. Актуаль-

ность исследования процессов штамповки в данной предметной области обусловлена необходимостью непрерывного совершенствования технологий в условиях ужесточения требований к точности, производительности и ресурсосбережению.

Производство электродвигателей предполагает использование широкого спектра штамповочных операций, каждая из которых обладает своей спецификой и предназначена для получения деталей определённой номенклатуры. Наибольшее значение имеет листовая штамповка, представляющая собой процесс пластического деформирования листового металла с помощью специального инструмента, штампа, состоящего из пуансона и матрицы. Именно методом листовой штамповки изготавливаются пластины статора и ротора, набираемые в пакеты и формирующие магнитопровод электрической машины. Толщина отдельных пластин, как правило, составляет от 0,27 до 0,5 миллиметра, что необходимо для минимизации потерь на вихревые токи при работе двигателя в переменном магнитном поле.

Процесс получения пластин магнитопровода включает несколько последовательных операций, объединённых в единый технологический цикл. На первом этапе осуществляется вырубка, т.е. отделение заготовки от листа электротехнической стали по замкнутому контуру, соответствующему внешнему профилю пластины. Одновременно с вырубкой или на предшествующих переходах выполняется пробивка, т.е. образование внутренних отверстий и пазов, предназначенных для размещения обмоток, вентиляционных каналов и элементов крепления. В современном производстве обе эти операции чаще всего реализуются на многопозиционных последовательных штампах, позволяющих за один ход прессы выполнять до десяти и более переходов, что существенно повышает производительность и обеспечивает стабильность геометрических параметров.

Помимо листовой штамповки, в производстве электродвигателей применяются также операции объёмной штамповки, используемые преимущественно для изготовления валов, фланцев и отдельных корпусных элементов. Горячая объёмная штамповка позволяет получать заготовки, приближенные по форме к готовой детали, что сокращает объём последующей механической обработки и снижает расход металла. Для мелкогабаритных крепёжных деталей и контактных элементов широко используется холодная высадка, обеспечивающая высокую точность размеров и благоприятную макроструктуру материала за счёт упрочнения при пластической деформации.

Одним из наиболее значимых вопросов штамповки пластин электродвигателей является влияние технологических параметров процесса на магнитные свойства электротехнической стали. Многочисленные исследования показывают, что в зоне среза, образующейся при вырубке и пробивке, возникают значительные остаточные напряжения и деформационное упрочнение материала, которые приводят к локальному ухудшению магнитной проницаемости и увеличению удельных потерь. Ширина зоны повреждённого материала может достигать нескольких миллиметров от

кромки среза, что для пластин малогабаритных двигателей с узкими зубцами статора представляет серьёзную проблему, способную снизить коэффициент полезного действия машины на несколько процентных пунктов.

Величина зазора между пуансоном и матрицей является одним из управляемых параметров, определяющих как качество поверхности среза, так и степень деформационного повреждения материала. При слишком малом зазоре возрастают усилия штамповки и ускоряется износ инструмента, тогда как чрезмерно большой зазор приводит к образованию заусенцев, ухудшению точности и увеличению зоны пластической деформации. Оптимальное значение зазора, как правило, составляет от пяти до десяти процентов толщины штампуемого материала, однако для каждой конкретной марки электротехнической стали и конфигурации детали это значение требует уточнения на основе экспериментальных данных.

Существенное влияние на итоговые характеристики деталей оказывает также состояние режущих кромок штампового инструмента. По мере эксплуатации происходит постепенный износ рабочих поверхностей пуансонов и матриц, что ведёт к увеличению заусенцев на кромках пластин, росту усилий деформирования и расширению зоны механического повреждения материала. Наличие заусенцев, в свою очередь, ухудшает качество межлистовой изоляции в пакете магнитопровода и может вызывать замыкание между соседними пластинами, увеличивая потери на вихревые токи. В связи с этим контроль состояния инструмента и своевременная его переточка или замена являются обязательными условиями обеспечения стабильного качества продукции.

Современное развитие технологий штамповки деталей электродвигателей определяется несколькими направлениями, важнейшим из которых является повышение точности и автоматизация производственного процесса. Внедрение высокоскоростных прессов-автоматов с числовым программным управлением позволяет осуществлять штамповку пластин со скоростью до нескольких сотен ходов в минуту при обеспечении позиционной точности на уровне единиц микрометров. Применение сервоприводных прессов, допускающих программирование профиля скорости ползуна на протяжении рабочего хода, открывает возможности для оптимизации силовых и скоростных параметров деформирования в зависимости от особенностей штампуемого материала и конфигурации детали, что способствует снижению уровня остаточных напряжений и улучшению качества кромок.

Список использованных источников

1. Банкетов А.Н., Бочаров Ю.А., Добринский Н.С. Кузнечно-штамповочное оборудование. – М.: Машиностроение, 1982. – 576 с.
2. Яковлев С.С. Ковка и штамповка. В 4 т. Т. 4. Листовая штамповка / Под общ. ред. С.С. Яковлева; ред. совет: Е.И. Семенов (пред.) и др. Москва: Машиностроение, 2010. – 732 с.
3. Кухарь В.Д., Яковлев С.С. Разработка устройства вытяжки с локальным утонением стенки для формирования оболочек с продольными ребрами // Извес-

тия Тульского государственного университета. Науки о Земле. – 2023. – № 4. – С. 527-533.

4. Бунтури Д.Т., Шеховцов С.Д. Повышение экономической эффективности производства металлических деталей магнитно-импульсной штамповкой // Евразийское пространство: экономика, право, общество. ГБУН «Юго-Осетинский научно-исследовательский институт». – 2025. – №3. – С. 8-11.

5. Кухарь В.Д., Коротков В.А., Яковлев С.С. Получение рифлей по способу их изготовления на внутренней поверхности цилиндрической // Наукоемкие технологии в машиностроении. – 2022. – № 11(137). – С. 3-7.

COST-EFFECTIVE METAL STAMPING IN THE PRODUCTION OF ELECTRIC MOTOR PARTS

I.V. Kasyanova

*Tula State University,
Tula, Russia*

The paper considers the technological features of the metal stamping process used in the manufacture of various electric motor parts. The main types of stamping operations used to produce plates of magnetic circuits, housing elements and fasteners of electric machines are analyzed. Special attention is paid to the influence of stamping parameters on the magnetic and mechanical properties of finished products made of electrical steel.

Keywords: metal stamping, electric motor, electrical steel, magnetic circuit, stator, rotor, sheet stamping, cutting.

УДК 339.138

МАРКЕТИНГ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

А.Д. Каюмов¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Социально-политическая нестабильность оказывает заметное влияние на функционирование современного рынка, трансформируя спрос, структуру потребления, каналы взаимодействия с клиентами и параметры конкурентной борьбы. В таких условиях маркетинг перестает быть только инструментом продвижения и становится механизмом адаптации предприятия к меняющейся внешней среде. Цель исследования состоит в раскрытии особенностей маркетинга в условиях нестабильности и в определении направлений корректировки продуктовой, ценовой, коммуникационной и сбытовой политики организации. В работе использованы методы анализа, синтеза, сопоставления и обобщения научных подходов к антикризисному и адаптивному маркетингу.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Ключевые слова: маркетинг, нестабильность, рынок, спрос, потребители, риски, адаптация, коммуникации, устойчивость.

Современная рыночная среда характеризуется высокой изменчивостью, ускорением информационных процессов, ростом чувствительности потребителя к цене и качеству, а также зависимостью бизнеса от внешних факторов, которые способны быстро изменить привычную конфигурацию спроса. Для предприятия это означает необходимость непрерывно пересматривать маркетинговые решения, поскольку прежние модели сегментирования, продвижения и удержания клиентов могут утрачивать результативность в короткие сроки. В научных работах подчеркивается, что в условиях нестабильности маркетинг выполняет не только сбытовую, но и координирующую, аналитическую и антикризисную функции, обеспечивая связь между изменяющейся внешней средой и внутренними решениями организации [2; 5].

Нестабильность затрагивает практически все элементы маркетинговой системы предприятия. Она влияет на доступность ресурсов, устойчивость логистических цепочек, скорость обновления ассортимента, характер ценовой конкуренции и восприятие бренда. В такой ситуации особую значимость приобретает адаптивный подход, при котором маркетинговая политика строится не на фиксированном долгосрочном шаблоне, а на регулярной оценке внешних сигналов, готовности к корректировке решений и использовании нескольких сценариев развития рынка. Именно такой подход рассматривается как один из базовых механизмов сохранения устойчивости бизнеса в условиях неопределенности [2; 4; 6].

Наиболее заметные изменения проявляются в потребительском поведении. При усилении нестабильности покупатели чаще переходят к рациональному выбору, внимательнее оценивают соотношение цены и качества, сокращают долю импульсивных покупок и концентрируются на товарах и услугах, которые воспринимаются как действительно необходимые. Одновременно возрастает роль доверия: для потребителя становится важной не только функциональная ценность предложения, но и предсказуемость поведения компании, прозрачность условий покупки и стабильность качества. Исследования в области потребительских трендов показывают, что в периоды кризисных колебаний усиливаются установки на экономию, поиск надежных поставщиков и выбор понятных, репутационно устойчивых брендов [1; 3].

Вследствие этого продуктовая политика предприятия должна становиться более гибкой. Организациям целесообразно периодически пересматривать ассортимент, отказываться от нерентабельных или низкооборотных позиций, усиливать долю товаров со стабильным спросом и ускорять адаптацию предложения к новым ожиданиям клиентов. Для многих компаний важным решением становится локализация части продуктовой линейки, упрощение комплектаций, сокращение из-

держек без снижения базовой потребительской ценности и повышение надежности сервиса. Такая перестройка позволяет поддерживать баланс между интересами покупателя и экономической устойчивостью самого предприятия [2; 6].

Не менее важной становится корректировка ценовой политики. В условиях нестабильности цена воспринимается потребителем как один из главных индикаторов доступности и справедливости предложения, поэтому излишне жесткие или непрозрачные изменения цен могут быстро снижать лояльность. Более оправданным оказывается использование гибкого ценообразования, программ удержания клиента, пакетных предложений, временных стимулирующих мер и персонализированных решений для отдельных групп покупателей. Ценовая стратегия должна опираться не только на рост затрат, но и на поведение спроса, воспринимаемую ценность товара и уровень доверия к бренду [1; 4].

Коммуникационная политика в условиях нестабильности также требует пересмотра. Эффективной становится не максимальная интенсивность информационного воздействия, а его уместность, регулярность и достоверность. Потребитель ожидает понятных разъяснений, своевременной обратной связи, подтверждения надежности компании и отсутствия манипулятивных сообщений. Поэтому для предприятий возрастает роль репутационного менеджмента, контентной последовательности, клиентской поддержки и использования безопасных цифровых каналов и прямых форм взаимодействия. Содержательная и честная коммуникация снижает неопределенность для клиента и помогает сохранять лояльность даже при изменении условий покупки [3; 4].

Сбытовая политика также испытывает трансформацию. Предприятия стремятся снизить зависимость от одного канала реализации, диверсифицируют поставщиков и маршруты поставки, усиливают онлайн-продажи, развивают прямое взаимодействие с клиентом и оптимизируют складские решения. Для части компаний актуальной становится регионализация логистики, сокращение времени отклика на запрос клиента и расширение числа точек контакта. Подобные меры повышают устойчивость маркетинговой системы и позволяют компании быстрее реагировать на колебания спроса и ограничения внешней среды [2; 5].

Маркетинг в рассматриваемых условиях тесно связан с управлением рисками. Анализ внешних факторов, мониторинг изменения потребительских ожиданий, оценка чувствительности спроса и сценарное планирование становятся необходимыми элементами маркетинговой деятельности. Речь идет не только о финансовых рисках, но и о рисках репутационных, коммуникационных, ассортиментных и логистических. Если предприятие своевременно выявляет такие угрозы и переводит результаты анализа в конкретные решения, маркетинг начинает выполнять защитную функцию, поддерживая устойчивость фирмы в периоды повышенного напряжения [4; 5; 6].

Практическая реализация адаптивного маркетинга предполагает использование инструментов постоянного мониторинга среды, регулярной корректировки планов и более коротких циклов принятия решений. Важное значение имеют исследование клиентского опыта, анализ динамики повторных покупок, оценка отзывов, контроль изменений ценовой чувствительности и наблюдение за действиями конкурентов. Существенный эффект дает интеграция маркетинговой аналитики с решениями в области снабжения, сервиса и финансов, поскольку именно согласованность функциональных подразделений позволяет быстрее перестраивать рыночное поведение предприятия [3; 5].

Особое место занимает работа с доверием к бренду. В периоды нестабильности клиент становится менее склонным к эксперименту и чаще отдает предпочтение тем компаниям, которые демонстрируют последовательность, доступность информации, уважение к потребителю и готовность выполнять обязательства. Следовательно, устойчивость бренда формируется не только рекламной активностью, но и качеством сервиса, надежностью поставок, корректностью коммуникации и способностью предприятия поддерживать единый стандарт взаимодействия на всех этапах контакта с рынком. Это делает маркетинг частью общей системы антикризисного управления, а не изолированной функцией продвижения [2; 4].

Для российских предприятий важным направлением становится усиление внутренних маркетинговых компетенций. Организации нуждаются в специалистах, способных анализировать не только классические показатели спроса, но и социально-экономические сигналы, поведенческие изменения аудитории, динамику доверия и вероятность быстрого смещения потребительских предпочтений. По этой причине возрастает значение маркетинговых исследований, сегментирования клиентских групп по актуальным моделям поведения, тестирования новых форматов предложений и применения комплексной аналитики при принятии решений [1; 3].

Таким образом, маркетинг в условиях социально-политической нестабильности представляет собой систему адаптивных и антикризисных решений, направленных на сохранение рыночных позиций предприятия и поддержание долгосрочной устойчивости. Эффективность такой системы определяется способностью компании своевременно распознавать изменения во внешней среде, корректировать ассортимент, цены, каналы взаимодействия и сбытовые процессы, а также поддерживать доверие потребителей. Чем теснее маркетинг интегрирован с аналитикой, риск-менеджментом и стратегическим управлением, тем выше вероятность того, что предприятие не только адаптируется к нестабильной среде, но и использует ее изменения как источник новых конкурентных преимуществ.

Список использованных источников

1. Белецкий, М.Д. Преодолевая точку бифуркации – ключевые тренды потребительского поведения в сегменте розничной торговли / М.Д. Белецкий // Эко-

номика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 6. – С. 1743-1762. – DOI: 10.18334/epp.12.6.114867. – EDN: OOWMDG. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49089385>.

2. Германчук, А.Н. Антикризисный маркетинг как стратегия успешного развития бизнеса в условиях неопределенности внешней среды / А.Н. Германчук, Н.С. Давидец // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 15, № 12(153). – С. 237-244. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.15.028. – EDN: MPFBQW. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80256298>.

3. Захаренко, И. К. Инструменты исследования поведения потребителей в санкционной экономике / И. К. Захаренко // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 10. – С. 3739-3754. – DOI: 10.18334/ce.17.10.119297. – EDN: FMCVJW. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54773117>.

4. Зуенкова, Ю.А. Антикризисный маркетинг в условиях неопределенности экономической и политической ситуации / Ю.А. Зуенкова // Практический маркетинг. – 2022. – № 3(300). – С. 3-8. – DOI: 10.24412/2071-3762-2022-3300-3-8. – EDN: VUKPVI. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48324508>.

5. Рыжкова, Т.Б. Маркетинг в системе антикризисного управления организации / Т.Б. Рыжкова // Эффективное управление в целях устойчивого развития. IX Сперанские чтения : сборник статей. Сер. «Гуманитарные чтения РГГУ – 2022». – Москва, 2022. – С. 104-110. – EDN: ZTXAQX. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49310411>.

6. Щепакин, М.Б. Антикризисный компонент как инструмент маркетинговой адаптации предприятия в условиях априорной нестабильности / М.Б. Щепакин, В.А. Губин, Э.Ф. Хандамова // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 6. – С. 1133-1152. – DOI: 10.18334/rp.20.4.40615. – EDN: EIAGFM. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38509102>.

MARKETING UNDER SOCIO-POLITICAL INSTABILITY

A.D. Kayumov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Socio-political instability significantly affects the functioning of the modern market by changing demand, consumption patterns, customer interaction channels, and the parameters of competition. Under such conditions, marketing ceases to be only a promotion tool and becomes a mechanism for adapting an enterprise to a changing external environment. The purpose of the study is to reveal the specifics of marketing under instability and to determine the directions for adjusting product, pricing, communication, and distribution policies. The paper uses methods of analysis, synthesis, comparison, and generalization of scientific approaches to crisis and adaptive marketing.

Keywords: *marketing, instability, market, demand, consumers, risks, adaptation, communications, resilience.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ УСТАЛОСТЬ ОТ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ И ПУТИ ЕЕ ПРЕОДОЛЕНИЯ

А.С. Киричек¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассмотрен феномен эмоциональной усталости аудитории от избыточного воздействия социальной рекламы, а также анализируются причины возникновения данного явления, его влияние на эффективность рекламных кампаний и предлагаются пути решения проблемы. Исследование базируется на анализе современных маркетинговых практик и нейрофизиологических данных.

Ключевые слова: социальная реклама, эмоциональная усталость, нейромаркетинг, благотворительные коммуникации, психологическое истощение, рекламные технологии, персонализация контента, маркетинговые коммуникации.

В условиях современного информационного общества социальная реклама стала неотъемлемой частью маркетинговых коммуникаций. Однако постоянное воздействие эмоционально насыщенного контента приводит к формированию нового феномена – эмоциональной усталости аудитории. Данное явление требует детального изучения и разработки эффективных механизмов противодействия. В условиях перенасыщения медиа среды особенно важно понимать, как сохранить восприимчивость аудитории к социально значимым сообщениям, не вызывая при этом отторжения и психологического дискомфорта.

Эмоциональная усталость представляет собой комплексное состояние психологического истощения, возникающее у потребителей при систематическом воздействии социальной рекламы. Это состояние характеризуется снижением восприимчивости к рекламным сообщениям и уменьшением готовности к социально ответственному поведению. Формирование данного состояния происходит постепенно, проходя стадии от легкого раздражения до полного игнорирования любых социальных обращений[1].

Феномен эмоциональной усталости имеет глубокие психологические корни. В основе его формирования лежит механизм психологической защиты, который срабатывает при избыточном эмоциональном воздействии. Когда аудитория постоянно сталкивается с драматизированными историями и призывами к помощи, её психика начинает выстраивать барьеры для сохранения эмоционального равновесия. Психологические механизмы защиты проявляются через: снижение эмоциональной отзывчивости, формирование защитного цинизма, игнорирование социально значимых сообщений, отторжение благотворительных призывов.

Исследования в области нейромаркетинга показывают, что эффективность социальной рекламы определяется не столько силой эмоционального

¹Научный руководитель – А.В. Овчинников.

воздействия, сколько способностью вызвать искреннее сопереживание. При этом чрезмерное давление на эмоциональную сферу приводит к защитным механизмам психики, выражающимся в снижении восприимчивости к рекламным сообщениям [4]. Нейрофизиологические реакции на социальную рекламу включают: изменение активности лимбической системы, перестройку нейронных связей, формирование устойчивых паттернов поведения, адаптацию к эмоциональным стимулам. Современные методы нейровизуализации позволяют фиксировать момент, когда мозг перестает адекватно реагировать на стандартные эмоциональные триггеры, что подтверждает объективность данного феномена.

В современных условиях эмоциональная усталость проявляется через ряд характерных признаков. Снижение отклика на благотворительные кампании становится заметным в различных метриках: уменьшение количества откликов на призывы о помощи, снижение среднего размера пожертвований, рост числа отказов от подписки на социальные каналы, формализация реакции на социально значимые сообщения. Также наблюдается снижение вовлеченности в долгосрочные благотворительные проекты и рост критического отношения к любым формам публичных социальных инициатив [1].

К основным факторам, способствующим развитию эмоциональной усталости, относятся: информационное перенасыщение – оно приводит к тому, что аудитория сталкивается с избыточным количеством эмоционально заряженного контента. Это создает состояние постоянного стресса и вынуждает людей выстраивать защитные механизмы. Однообразие рекламных приемов – вызывает эффект привыкания. Когда социальные кампании используют одни и те же эмоциональные триггеры, они теряют свою эффективность. Чрезмерная драматизация социальных проблем, которая создает эффект эмоционального выгорания. Постоянное воздействие на негативные эмоции приводит к тому, что аудитория начинает избегать подобных сообщений [5].

Для преодоления эмоциональной усталости необходимо внедрение комплексного подхода, основанного на следующих принципах: персонализация коммуникаций позволяет создавать более релевантные сообщения для каждой целевой аудитории. Индивидуальный подход снижает эффект информационного шума и повышает эффективность взаимодействия. Умеренное эмоциональное воздействие предполагает баланс между необходимостью привлечь внимание и сохранением психологического комфорта аудитории. Важно найти золотую середину, которая позволит вызвать нужную реакцию без перегрузки эмоциональной сферы [3]. Фокус на результатах помогает изменить восприятие социальной рекламы. Вместо акцента на проблемах следует демонстрировать конкретные достижения и позитивные изменения.

Современные технологии предоставляют инструменты для эффективного противодействия эмоциональной усталости: системы автоматизации позволяют оптимизировать работу с аудиторией, отслеживая её реакцию и корректируя интенсивность воздействия. Инструменты персонализации

помогают создавать более точные и релевантные сообщения, учитывающие индивидуальные особенности каждого получателя. Интерактивные форматы вовлекают аудиторию в процесс, делая коммуникацию более живой и интересной. Использование технологий машинного обучения позволяет прогнозировать уровень вовлеченности и своевременно корректировать коммуникационные стратегии, предотвращая наступление эмоционального истощения [2]. Для минимизации эффекта эмоциональной усталости рекомендуется внедрить системы сегментации аудитории. Это позволит создавать более точные портреты целевых групп и адаптировать сообщения под их потребности. Разработать адаптивные стратегии. Предполагает гибкость в подходах к коммуникации, способность быстро реагировать на изменения в поведении аудитории. Использовать позитивные нарративы, что поможет создать более здоровое отношение к социальной рекламе, фокусируясь на возможностях помощи и позитивных изменениях.

Эмоциональная усталость от социальной рекламы представляет собой серьезный вызов для современного маркетинга. Комплексное решение проблемы требует интеграции нейрофизиологических знаний, технологических инноваций и этических принципов коммуникации. Только такой подход позволит сохранить эффективность социальной рекламы без негативного влияния на эмоциональное состояние аудитории. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на создание адаптивных моделей коммуникации, способных учитывать индивидуальные психологические особенности восприятия.

Список использованных источников

1. Акулич М. Эмоциональный маркетинг. – М.: Изд. Юрайт, 2020. – 178 с.
2. Другова Е.С. Критерии формирования доверия в современной рекламе / Е.С. Другова, Е.А. Абрамов-Муляр // Медиаисследования: культура, искусство, коммуникация. – 2025. – 158 с.
3. Ковалева, А.В. Основы социальной рекламы: учебник для вузов / А. В. Ковалева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 145 с.
4. Льюис Д. Нейромаркетинг в действии. Как проникнуть в мозг покупателя. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 209 с.
5. Мандель Б.Р. Социальная реклама: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство Вузовский учебник, 2025. – 302 с.

EMOTIONAL FATIGUE FROM SOCIAL ADVERTISING AND HOW TO OVERCOME IT

A.S. Kirichek¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the phenomenon of emotional fatigue of the audience from the excessive impact of social advertising. The causes of this phenomenon, its impact on

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

the effectiveness of advertising campaigns, and ways to solve the problem are analyzed. The study is based on the analysis of modern marketing practices and neurophysiological data.

Keywords: *social advertising, emotional fatigue, neuromarketing, charitable communications, psychological exhaustion, advertising technologies, content personalization, and marketing communications.*

УДК 339.138

МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КРИПТОВАЛЮТ

А.А. Клементьев¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Блокчейн-технологии и криптовалюты стали важной частью современной цифровой экономики. На рынке появляется много новых проектов, и им приходится бороться за внимание пользователей и инвесторов. В таких условиях грамотный маркетинг становится необходимым условием успеха. В статье разбираются особенности продвижения криптовалютных проектов, рассматриваются современные инструменты маркетинга, такие как performance-маркетинг, работа с контентом, создание сообществ и проведение мероприятий. Показано, как меняются подходы к маркетингу в 2025–2026 годах: от шумных кампаний к измеримым результатам и долгосрочным отношениям с пользователями.

Ключевые слова: *криптовалюта, блокчейн, маркетинг, performance-маркетинг, сообщество, привлечение пользователей.*

За последние несколько лет криптовалюты превратились из нишевого явления в полноценную часть мировой финансовой системы. Сейчас это огромный рынок, на котором работают миллионы людей и тысячи проектов. По данным на начало 2026 года, в мире насчитывается около 580 миллионов владельцев криптовалют, а количество разных токенов перевалило за 20 миллионов [2]. Понятно, что в таких условиях привлечь внимание к новому проекту становится всё сложнее. Маркетинг выходит на первый план – от него зависит, заметят ли проект потенциальные инвесторы и пользователи.

Маркетинг в мире криптовалют заметно отличается от того, что мы привыкли видеть в обычном бизнесе. Здесь почти всё происходит в интернете. Основные площадки для общения – это соцсети, мессенджеры и специальные форумы, где собираются люди, интересующиеся блокчейном.

Очень важно, чтобы проект был прозрачным. Люди, которые вкладывают деньги, хотят понимать, как устроен проект, какие у него цели и за-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

чем нужен тот или иной токен. Обычно для этого выпускают документ под названием White Paper, где всё подробно расписано. Но одной бумажки мало – нужно постоянно общаться с аудиторией, отвечать на вопросы, рассказывать о новостях.

Если посмотреть на то, что происходит на рынке сейчас, можно заметить несколько важных изменений.

Раньше многие проекты старались просто создать побольше шума: чем громче, тем лучше. Сейчас такой подход работает всё хуже. На первое место выходят конкретные цифры: сколько человек установили кошелёк, сколько денег принесли в проект, сколько активных пользователей каждый день [5]. Появились специальные программы, которые помогают отследить, привела ли реклама к реальным действиям пользователей в блокчейне. Это даёт возможность понять, какие каналы работают хорошо, а какие – нет.

Долгое время все важные разговоры о криптовалютах шли в Твиттере (сейчас он называется X) и на специальных форумах. Сейчас этого уже недостаточно. Всё больше пользы приносят другие соцсети. Например, в LinkedIn часто принимают решения крупные инвесторы. А в TikTok можно с помощью коротких видео объяснить сложные вещи простым языком и привлечь много новой аудитории [3]. Telegram тоже становится важным каналом – там запустили официальную рекламу, и теперь удобно доносить информацию до заинтересованных людей.

Контент должен быть качественным. Рынок переполнен, и люди стали очень разборчивыми. Простые посты ради хайпа уже не работают. Пользователям нужны нормальные аналитические материалы, разборы, экспертные мнения. Они хотят читать или смотреть то, что действительно полезно и интересно. Многие перед тем, как вложить деньги, ищут обзоры от уважаемых авторов, которые давно в теме и понимают, о чём говорят [3]. Хороший пример – фонд Ethereum Foundation, который нанял специальных людей, чтобы просто и понятно рассказывать о сложных технических вещах.

Мероприятия становятся камерными. Раньше все стремились проводить большие конференции с кучей участников. Сейчас такие форматы работают хуже – слишком много всего происходит одновременно. В 2026 году люди хотят чего-то более эксклюзивного. Закрытые ужины, встречи для своих, небольшие мероприятия с лидерами мнений – вот что позволяет построить реальные доверительные отношения [4]. В неформальной обстановке проще договориться и лучше узнать друг друга.

Разные программы поощрения, раздачи токенов и задания за награду были популярны всегда. Но они меняются. Раньше достаточно было сделать репост или написать комментарий. Теперь проекты просят пользователей реально взаимодействовать с платформой, пробовать её в деле, вносить ликвидность. Это помогает привлекать более заинтересованную аудиторию.

Мнение известных блогеров и экспертов по-прежнему влияет на решения людей. Но сейчас всё больше доверия вызывают не суперзвёзды с миллионной аудиторией, а узкие специалисты, которые хорошо разбираются в своей теме. Кроме того, люди обращают внимание на создателей проекта. Если основатель – уважаемый человек с хорошей репутацией, к проекту будут относиться с большим доверием.

Чтобы маркетинг работал, нужен системный подход. Важно собирать данные и анализировать их: что работает, а что нет. Нужно присутствовать на разных площадках, но везде адаптировать контент под особенности платформы.

Очень важно работать с сообществом. Активные пользователи – это не просто аудитория, а помощники и союзники. Они рассказывают о проекте другим, помогают находить ошибки, привлекают новых участников. Чтобы сообщество было активным, нужно постоянно общаться с людьми, проводить встречи в формате «вопрос-ответ», делать конкурсы, придумывать интересные активности.

И конечно, нужно следить за репутацией. В мире криптовалют информация распространяется очень быстро, и негатив может разрушить проект за считанные часы. Важно вовремя замечать проблемы и быстро на них реагировать.

Маркетинг в сфере криптовалют – это сложная работа, которая сочетает обычные инструменты цифрового маркетинга и специальные приёмы, характерные именно для блокчейн-проектов. Сейчас главный тренд – уходить от пустого шума к реальным результатам и долгосрочным отношениям с пользователями. Выигрывают те проекты, которые думают не о том, как быстро привлечь побольше людей, а о том, как сделать так, чтобы эти люди остались и были довольны.

Список использованных источников

1. Стратегия криптовалютного рынка на 2026 год. – Текст : электронный // KuCoin. – 2026. – 20 января. – URL: <https://www.kucoin.com/ru/news/flash/2026-crypto-market-strategy-why-holding-is-no-longer-profitable> (дата обращения: 14.03.2026).

2. 要融资、要用户、要留存：2026 加密项目的增长指南 [Руководство по росту криптопроектов в 2026 году]. – Текст : электронный // ChainCatcher. – 2025. – 27 ноября. – URL: <https://www.chaincatcher.com/article/2224147> (дата обращения: 12.03.2026).

3. Lai E. Crypto Marketing Trends & Predictions: 2026 and Beyond. – Текст: электронный // Bitget News. – 2025. – 27 ноября. – URL: <https://www.bitget.com/ru/news/detail/12560605084549> (дата обращения: 12.03.2026).

4. 要融资、要用户、要留存：2026 加密项目的增长指南. – Текст: электронный // 鉅亨網. – 2025. – 26 ноября. – URL: <https://news.cnyes.com/news/print/6252694> (дата обращения: 14.03.2026).

5. The Best Crypto Marketing Tools & Agency Partners for 2026. – Текст : электронный // Coinbound. – 2026. – 10 января. – URL: <https://coinbound.io/crypto-marketing-tools-agency-partners/> (дата обращения: 14.03.2026).

MARKETING IN THE CRYPTOCURRENCY SPHERE

F.M. Iltuganov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Blockchain technologies and cryptocurrencies have become an important part of the modern digital economy. Many new projects appear on the market, and they have to compete for the attention of users and investors. In such conditions, competent marketing becomes a necessary condition for success. The article examines the features of promoting cryptocurrency projects, discusses modern marketing tools such as performance marketing, content creation, community building, and events. It shows how marketing approaches are changing in 2025–2026: from noisy campaigns to measurable results and long-term relationships with users.

Keywords: *cryptocurrency, blockchain, marketing, performance marketing, community, user acquisition.*

УДК 005.21:004

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

Д.А. Ключева, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях повышенной неопределенности внешней среды и роста конкурентной борьбы управление рисками становится основным элементом стратегического менеджмента учреждений. Нынешние компании сталкиваются с различными типами угроз: финансовыми, производственными, стратегическими и технологическими. По этой причине появляется потребность в разработке и внедрении действенных способов их обнаружения, измерения и снижения. Задачей данной статьи является рассмотрение современных подходов к управлению рисками в системе стратегического менеджмента предприятия. В труде обсуждаются ключевые методы и средства риск-менеджмента, включая анализ сценариев, стресс-тестирование, матричный анализ угроз, разделение активов и применение информационных аналитических систем. Подчеркивается, что включение риск-менеджмента в стратегическое планирование способствует увеличению стабильности компании, обеспечению оперативного ответа на перемены внешней среды и улучшению результативности управленческих заключений. По итогам изыскания сделан вывод о необходимости всестороннего и систематического подхода к управлению рисками как значимого фактора стабильного стратегического роста организации.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, управление рисками, риск-менеджмент, стратегическое управление, оценка рисков, стратегическое планирование, неопределенность внешней среды.

В изменчивых и непредсказуемых условиях современной экономики компании сталкиваются с возрастающим уровнем опасностей. Для поддержания жизнеспособности бизнеса в сложившейся ситуации стратегическое планирование должно включать действенные методы управления рисками, позволяющие уменьшить негативное воздействие и укрепить стабильность корпорации [2].

Под риском понимают возможность реализации нежелательных ситуаций, способных отрицательно сказаться на итогах работы предприятия. Грамотное управление рисками заключается в оперативном обнаружении, изучении и формировании мер для уменьшения потенциального ущерба [1]. В последнее время роль управления рисками существенно возросла, так как принятие стратегических решений происходит на фоне неустойчивых рынков, перемен в технологиях и глобальных экономических процессов [3]. Вследствие этого управление рисками становится ключевой составляющей части стратегического управления предприятием.

В контексте стратегического управления, управление рисками выходит за рамки простого реагирования на проблемы. Речь идет о проактивном подходе, который интегрируется во все уровни принятия решений, от постановки долгосрочных целей до повседневных операционных задач. Эффективное управление рисками позволяет не только минимизировать потенциальный ущерб, но и выявить новые возможности, которые могут возникнуть в результате изменений внешней или внутренней среды. Это особенно важно в условиях постоянно меняющегося глобального рынка, где скорость адаптации и гибкость играют ключевую роль в выживании и процветании компании.

Стратегическое планирование, несомненно, включает в себя оценку рисков, сопряженных с различными сценариями развития. Так, стратегические риски могут возникнуть из-за неверного выбора рыночной ниши, некорректной оценки конкурентной среды или недостаточной гибкости в адаптации к изменяющимся потребительским предпочтениям. Анализ этих рисков требует глубокого понимания макроэкономических тенденций, политической ситуации, а также социальных и технологических сдвигов, которые могут повлиять на долгосрочные перспективы компании.

Финансовые риски, в свою очередь, требуют постоянного мониторинга. Колебания валютных курсов, изменение процентных ставок, инфляция, а также волатильность на фондовых рынках могут серьезно подорвать финансовую устойчивость компании. Управление этими рисками включает в себя диверсификацию инвестиций, хеджирование валютных рисков, а также разработку консервативной финансовой политики. Точное финансовое планирование и контроль становятся критически важными для поддержания ликвидности и платежеспособности.

Операционные риски, связанные с повседневной деятельностью, охватывают широкий спектр потенциальных проблем, от сбоев в производственных процессах и логистических цепочках до ошибок персонала или кибератак. Минимизация этих рисков требует внедрения строгих стандартов качества, автоматизации процессов, надежных систем безопасности и обучения персонала. Особое внимание уделяется построению устойчивых бизнес-процессов, способных выдерживать непредвиденные сбои и обеспечивать непрерывность деятельности.

Наконец, инновационные и технологические риски играют все более важную роль в современном бизнесе. Внедрение новых технологий, будь то искусственный интеллект, блокчейн или новые производственные процессы, несет в себе не только огромный потенциал для роста, но и определенные степени риска. Неудачные инвестиции в новые технологии, проблемы с их интеграцией или появление более совершенных аналогов могут привести к значительным финансовым потерям. Управление этими рисками требует тщательного анализа, пилотных проектов и готовности к возможным корректировкам стратегии.

Систематический подход к управлению всеми перечисленными рисками обеспечивает предсказуемость работы предприятия и улучшает его позиции на рынке [1]. Современные подходы к управлению рисками включают использование различных методов анализа и прогнозирования. Среди наиболее распространенных инструментов выделяют: матричный анализ рисков; сценарный анализ; стресс-тестирование; диверсификацию деятельности; использование цифровых аналитических платформ и систем мониторинга рисков.

Применение данных инструментов позволяет организациям более эффективно выявлять потенциальные угрозы и разрабатывать меры по их предотвращению [1, 4]. Современные концепции стратегического менеджмента предполагают интеграцию риск-менеджмента в процесс разработки и реализации стратегии организации. Это позволяет учитывать потенциальные угрозы уже на этапе стратегического планирования. Внедрение системы управления рисками способствует повышению эффективности управленческих решений, укреплению финансовой устойчивости предприятия и повышению его адаптивности к изменениям внешней среды [2, 3].

Таким образом, управление рисками является важным элементом стратегического менеджмента организации. Современные методы риск-менеджмента позволяют своевременно выявлять угрозы, анализировать их влияние на деятельность предприятия и разрабатывать эффективные меры по их минимизации. Внедрение современных методик риск-менеджмента в процессы стратегического управления является не просто рекомендацией, а необходимостью для успешного функционирования любой организации в условиях динамичной и непредсказуемой экономической среды. Это инвестиция в долгосрочную устойчивость, конкурентоспособность и, в конечном итоге, в процветание бизнеса.

Список использованных источников

1. Климовских Н.В., Филиповская М.В., Сарафиди Е.И., Мелькумова А.Э. Современные подходы к управлению рисками на фоне высокой рыночной неопределенности // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025.
2. Тубалец А.А., Евсикова В.Е., Зиновьев А.Д., Калачанова Е.С., Терехова М.А. Управление рисками как ключевой элемент системы менеджмента предприятия // Московский экономический журнал. – 2024.
3. Родина Т.Е. Система управления рисками предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024.
4. Дзобелова В.Б. Система управления рисками предприятия инфраструктуры // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025.

RISK MANAGEMENT IN STRATEGIC MANAGEMENT: MODERN APPROACHES

D.A. Kiyuzheva, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In a context of increased external uncertainty and growing competition, risk management is becoming a key element of institutional strategic management. Today's companies face various types of threats: financial, operational, strategic, and technological. Therefore, there is a need to develop and implement effective methods for detecting, measuring, and mitigating them. This article examines modern approaches to risk management within an enterprise's strategic management system. Key risk management methods and tools are discussed, including scenario analysis, stress testing, threat matrix analysis, asset segregation, and the use of information and analytical systems. It is emphasized that incorporating risk management into strategic planning helps increase company stability, ensure a prompt response to environmental changes, and improve the effectiveness of management decisions. The study concludes that a comprehensive and systematic approach to risk management is essential for an organization's sustainable strategic growth.

Keywords: strategic management, risk management, risk management, strategic management, risk assessment, risk management methods, strategic planning, environmental uncertainty.

УДК 331.5

ГИБКИЕ ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Д.А. Ключева, Л.П. Кузьмина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях современной экономической турбулентности, характеризующейся санкционным давлением, волатильностью рынков и необходимостью быстрой

адаптации бизнеса, управление финансовой устойчивостью предприятия требует пересмотра традиционных подходов к организации труда. В данной статье рассматривается роль гибких форм занятости (дистанционная работа, частичная занятость, аутсорсинг, платформенная занятость) как инструмента повышения финансовой стабильности компаний. На основе анализа современных зарубежных исследований выявлены механизмы влияния нетрадиционных моделей занятости на структуру издержек, ликвидность и адаптивность бизнеса. Особое внимание уделено двойственному характеру данного явления: наряду с неоспоримыми преимуществами для работодателя в краткосрочном периоде, существуют скрытые риски, связанные с падением лояльности персонала и снижением долгосрочной производительности.

Ключевые слова: *гибкие формы занятости, финансовая устойчивость предприятия, управление персоналом, оптимизация издержек, дистанционная работа, аутсорсинг, ликвидность, антикризисное управление.*

Современный этап развития экономики характеризуется высокой степенью неопределенности. Для российских предприятий эта проблема усугубляется санкционным давлением, нарушением логистических цепочек и необходимостью оперативного импортозамещения. В этих условиях классическая модель управления, ориентированная на долгосрочное планирование и стабильный штат сотрудников, часто оказывается недостаточно гибкой [1]. Финансовая устойчивость предприятия – способность сохранять платежеспособность и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе – напрямую зависит от того, насколько быстро компания может адаптировать свои расходы под меняющийся объем выручки. Одним из наиболее действенных инструментов такой адаптации выступают гибкие формы занятости.

В современной научной литературе под гибкими формами занятости понимается спектр трудовых отношений, выходящих за рамки стандартной модели полной занятости с бессрочным трудовым договором и работой на территории работодателя. К ним относят частичную занятость, срочные контракты, лизинг персонала (аутсорсинг), дистанционную работу, а также платформенную занятость (фриланс). Парадигма трудовых отношений смещается от пожизненного найма к проектному принципу организации труда [2]. Как отмечается в исследовании, опубликованном в журнале *Employee Responsibilities and Rights Journal*, эта трансформация требует от компаний пересмотра подходов к управлению заработной платой и поиска баланса между интересами работодателя и работника, поскольку трудовые отношения представляют собой «смесь конфликтующих и консенсусных элементов» [5].

Анализ современных исследований позволяет выделить три основных канала, через которые гибкие формы занятости воздействуют на финансовое состояние предприятия:

1. Оптимизация структуры постоянных издержек. Классическая экономическая теория рассматривает заработную плату штатных сотрудников

как условно –постоянные расходы. Переход к гибким форматам позволяет трансформировать значительную часть затрат на персонал в переменные. Это критически важно для поддержания ликвидности. Исследование австралийских ученых (2025) подтверждает, что высокая ликвидность способствует созданию стабильных рабочих мест, однако в условиях кредитных ограничений и кризисов компании вынуждены увеличивать долю гибких форм, чтобы снизить финансовую нагрузку [1]. Дистанционная работа, как одна из форм гибкой занятости, позволяет существенно сократить накладные расходы: аренду офисных помещений, коммунальные платежи, затраты на оргтехнику.

2. Повышение адаптивности к рыночным колебаниям. В условиях высокой волатильности спроса предприятиям необходима возможность быстро наращивать или сокращать объем трудовых затрат без длительных и затратных процедур найма или сокращения штата. Использование аутсорсинга и проектной работы позволяет синхронизировать расходы на персонал с текущей производственной необходимостью.

3. Доступ к специализированным компетенциям без долгосрочных обязательств. Привлечение внешних специалистов для решения конкретных задач (например, внедрение ERP- систем) обходится дешевле, чем содержание в штате узкопрофильного специалиста.

Несмотря на очевидные преимущества для финансового менеджмента, данные новейших исследований указывают на существование скрытых издержек и рисков, связанных с чрезмерным увлечением гибкими формами занятости.

Исследователи Гарвардской школы бизнеса П. Цай и Р. Буэлл (2025) на основе анализа данных 90 548 клиентов банка и опросов выявили негативные социально-экономические последствия работы по множественным контрактам. Люди, вынужденные работать на нескольких работах, тратят на 17% меньше своего дохода (особенно на товары первой необходимости и здоровье) и демонстрируют более низкий уровень удовлетворенности жизнью и работой [4]. С точки зрения работодателя, это транслируется в снижение лояльности, вовлеченности и, как следствие, производительности труда.

Более того, эмпирическое исследование, проведенное в Южной Корее (2025), показало, что внедрение гибких форм занятости само по себе не оказывает статистически значимого влияния на рост выручки или операционной прибыли в расчете на одного сотрудника. Рост финансовых показателей достигается только в совокупности с другими факторами – размером предприятия, отраслевой принадлежностью и уровнем социальных льгот. Это означает, что гибкая занятость является необходимым, но не достаточным условием устойчивости [1].

Кроме того, управление удаленным или гибридным персоналом создает новые вызовы для финансового контроля. Для того чтобы гибкие

форматы работы были направлены на повышение финансовой устойчивости, а не разрушали ее, необходимо соблюдение трёх условий:

1. Стратегическое планирование: нельзя рассматривать гибкую занятость лишь как тактику сокращения издержек. Необходимо проектировать рабочие места таким образом, чтобы обеспечить устойчивость сотрудников, иначе экономия на зарплате обернется потерями от текучести кадров [2].

2. Инвестиции в цифровую инфраструктуру: для эффективного управления распределенными командами требуются инвестиции в кибербезопасность, цифровые платформы и аналитические инструменты [3].

3. Справедливая система оплаты: важно избегать «зарплатного сжатия» и дискриминации между штатными и внештатными сотрудниками, выполняющими схожие функции, чтобы поддерживать здоровый моральный климат.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что гибкие формы занятости являются мощным, но сложным инструментом управления финансовой устойчивостью современного предприятия. С одной стороны, они позволяют оптимизировать издержки, повысить ликвидность и адаптивность бизнеса. С другой стороны, их реализация сопряжена с социальными рисками, которые в среднесрочной перспективе могут нивелировать финансовые выгоды из-за падения производительности и лояльности. Для российских предприятий, функционирующих в условиях жестких внешних ограничений, развитие гибких форм занятости видится объективной необходимостью. Однако ключевым фактором успеха выступает способность менеджмента выстроить интегрированную систему управления, сочетающую финансовую эффективность с заботой о человеческом капитале.

Список использованных источников

1. Алимов Р.А., Султанова Л.Ш., Хасанова З.П. Вынужденная гибкость или долгосрочные изменения в рабочей культуре? // Экономика труда. – 2020. – Т. 7, № 5. – С. 405–418.

2. Амелин С.К. Гибкие формы занятости: вызовы и возможности для управления персоналом // Вестник науки. – 2023. – Т. 5, № 6 (63). – С. 9–13.

3. Лядова Ю.О. Пути повышения финансовой устойчивости предприятия // Молодой учёный. – 2020. – № 27 (317). – С. 199–201.

4. Яцык А.Л., Каргин А.М., Чернышева Ю.С. Гибкие формы занятости как фактор устойчивости регионального рынка труда // Форум молодых ученых. – 2022. – № 11 (75). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibkie-formy-zanyatosti-kak-faktor-ustoychivosti-regionalnogo-rynka-truda> (дата обращения: 02.03.2026).

5. Management and Analysis of Salary Costs in Combination with the New Flexible Forms of Employment and Teleworking // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2025. – Vol. 37. – P. 357–366. – DOI: 10.1007/s10672-025-09549-1.

FLEXIBLE EMPLOYMENT AS A FACTOR IN INCREASING THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF AN ENTERPRISE

D.A. Klyuzheva, L.P. Kuzmina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the context of modern economic turbulence, characterized by sanctions pressure, market volatility, and the need for rapid business adaptation, managing the financial stability of an enterprise requires a revision of traditional approaches to labor organization. This article examines the role of flexible forms of employment (remote work, part-time employment, outsourcing, platform employment) as a tool for enhancing the financial stability of companies. Based on an analysis of contemporary international research, the mechanisms of influence of non-traditional employment models on the cost structure, liquidity, and adaptability of businesses are identified. Special attention is paid to the dual nature of this phenomenon: along with undeniable advantages for the employer in the short term, there are hidden risks associated with a decline in employee loyalty and a decrease in long-term productivity. The author substantiates the conclusion that flexible forms of employment are a significant factor in financial stability only if they are integrated into a strategic human resource management system and the digitalization of management processes.

Keywords: flexible forms of employment, financial stability of an enterprise, personnel management, cost optimization, remote work, outsourcing, liquidity, crisis management.

УДК 339.138

ИМИДЖ КОМПАНИИ: ПОЧЕМУ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ ВАЖНО ХОРОШО ВЫГЛЯДЕТЬ?

В.Е. Козарез, А.В.Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется проблема недостаточного внимания предпринимателей к формированию корпоративного имиджа в контексте привлечения внешнего финансирования. Распространённое среди основателей стартапов убеждение, что инвесторы ориентируются исключительно на количественные финансовые метрики, приводит к игнорированию вопросов визуальной презентации и репутационного позиционирования бизнеса. Образ компании выступает не просто декоративным элементом, а практическим механизмом снижения инвестиционных рисков и индикатором управленческой зрелости команды. Рассматриваются психологические аспекты принятия инвестиционных решений, выделяются основные каналы восприятия компании потенциальным инвестором, проводится разграничение между целесообразными вложениями в репутацию и созданием видимости успеха при отсутствии реального содержания. Расходы на формирование имиджа предлагается рассматривать как стратегические инвестиции, непосредственно влияющие на рыночную стоимость бизнеса.

Ключевые слова: имидж, инвестиции, стартап, бренд, репутация, презентация, финансирование, доверие, управление, коммуникации.

В практике взаимодействия с инвесторами среди начинающих предпринимателей часто доминирует убеждение, что решающее значение имеют исключительно финансовые показатели и аналитические выкладки. Считается, что инвесторы оперируют только цифрами, игнорируя все остальные аспекты деятельности компании. Такой подход приводит к тому, что значительная часть стартапов пренебрегает работой над собственным визуальным стилем, корпоративным сайтом и стратегией продвижения, рассматривая эти направления как второстепенные и необязательные на начальном этапе развития [1].

Однако практика венчурного рынка демонстрирует иную картину. Лица, принимающие решения о выделении финансирования, подвержены тем же психологическим закономерностям восприятия, что и обычные люди. Первичная оценка проекта формируется за короткий промежуток времени на основе тех материалов, которые доступны для ознакомления [2]. В условиях высокой конкуренции, когда на рассмотрение поступают десятки аналогичных предложений, внешние характеристики проекта становятся первичным фильтром, определяющим дальнейшую судьбу переговоров. Если на этом этапе возникают сомнения в профессиональном уровне команды, вероятность детального изучения бизнес-модели существенно снижается. Таким образом, образ компании перестаёт быть просто декоративным элементом и приобретает функциональное значение как инструмент коммуникации с финансовым сообществом [5].

Для понимания роли имиджа необходимо рассмотреть процесс принятия инвестиционных решений с точки зрения психологии восприятия. Инвестор заинтересован не столько в абстрактной концепции, сколько в действующем механизме, способном приносить прибыль и масштабироваться в рыночных условиях. Любые признаки невнимательности к деталям, будь то небрежно оформленная презентация или устаревший дизайн веб-страницы, подсознательно интерпретируются как сигналы о потенциальных проблемах в управлении [3]. Возникает логическая цепочка рассуждений: если команда не способна организовать качественное представление собственного проекта, как она сможет выстроить эффективные бизнес-процессы в масштабах растущей компании [5].

Существенное значение имеет также фактор репутационных издержек для самого инвестора. Вкладывая средства в определённый проект, инвестор невольно ставит под удар собственное имя и профессиональный авторитет. Ему предстоит представлять этот проект партнёрам, рекомендовать его для дальнейших вложений и публично ассоциировать себя с командой стартапа. Если внешние атрибуты компании оставляют желать лучшего, это создаёт дискомфорт и дополнительные препятствия для сотрудничества. Инвестору психологически сложнее рекомендовать проект, который выглядит непрофессионально, даже при наличии убедительных финансовых прогнозов [3].

Ещё один аспект связан с пониманием того, что имидж компании является своеобразной упаковкой для продукта, который впоследствии будет выведен на массовый рынок. Инвестиции направляются не в технологический код и не в документацию, а в будущие продажи реальным потребителям. Если упаковка не соответствует современным стандартам качества, возникают обоснованные сомнения в способности команды успешно конкурировать за внимание покупателей. Непродуманный дизайн и нечёткая идентичность бренда способны свести на нет преимущества самого инновационного продукта, поскольку доверие потребителя формируется в значительной степени на основе визуального восприятия [1].

В процессе ознакомления с проектом инвестор оценивает компанию по нескольким ключевым каналам коммуникации, каждый из которых вносит вклад в формирование общего впечатления. Наиболее значимым элементом выступает презентационный пакет, включающий инвестиционный меморандум и веб-сайт. Именно эти материалы служат пропуском для дальнейшего обсуждения. Презентация, перегруженная текстовой информацией, с нечитаемыми шрифтами и отсутствием визуальной гармонии, способна оттолкнуть потенциального инвестора быстрее, чем неубедительные финансовые расчёты. Эффективная презентация строится по законам сторителлинга, вовлекая читателя в историю создания и развития бизнеса, а не просто перечисляя факты и показатели [5]. Веб-сайт должен соответствовать современным техническим требованиям, быстро загружаться на различных устройствах и производить впечатление надёжного и современного ресурса.

Следующий важный канал восприятия связан с присутствием компании и её основателей в информационном пространстве. Перед назначением встречи инвесторы практически всегда изучают открытые источники информации, включая социальные сети и профильные интернет-издания. Наличие экспертных публикаций, интервью, кейсов и комментариев по профессиональным вопросам формирует образ компетентной команды, имеющей вес в отрасли. Отсутствие какого-либо цифрового следа, напротив, вызывает вопросы о реальном уровне экспертизы и открытости основателей для диалога с профессиональным сообществом [4].

Физическое окружение компании, включая офисное пространство и используемые в коммуникациях материальные предметы, также подвергается неформальной оценке. Даже при широком распространении удалённых форматов работы возможность посетить офис остаётся важным элементом знакомства с проектом. Организация рабочего пространства, его чистота и продуманность отражают внутреннюю культуру и управленческие подходы [3]. Аналогично, качество сувенирной продукции и корпоративных подарков демонстрирует способность команды выстраивать отношения с поставщиками и уделять внимание мелочам, из которых складывается общее впечатление о бренде.

Особое место в системе оценки занимает личность основателя или генерального директора. Инвестиционные решения принимаются в пользу

конкретных людей, а не обезличенных бизнес-схем. Манера поведения на переговорах, внешний вид, способность аргументировано отстаивать свою позицию и корректно реагировать на критику – все эти факторы факторы формируют окончательное впечатление о проекте [5]. Неуверенное поведение руководителя способно нивелировать преимущества самой убедительной презентации, поскольку инвесторы ищут лидеров, способных вести компанию через трудности и вдохновлять команду на достижение результатов [2].

Признавая важность внешних атрибутов, необходимо понимать границы их функциональности. Было бы ошибочно полагать, что привлечение инвестиций гарантируется исключительно яркой обёрткой при отсутствии реального содержания. Профессиональные участники рынка обладают достаточной квалификацией, чтобы распознавать попытки подмены реальных достижений активным маркетингом. Стартапы, тратящие непропорционально большие средства на продвижение при отсутствии работающего продукта и подтверждённого спроса, быстро теряют доверие финансового сообщества [4]. Восстановить репутацию после такого разоблачения крайне сложно, а часто и невозможно.

Ключевым принципом здесь выступает соответствие образа компании её реальному этапу развития и достигнутым результатам. Было бы нелепо пытаться имитировать стиль жизни глобальной корпорации, находясь на начальной стадии существования с ограниченными ресурсами. Однако профессиональный подход к формированию имиджа должен присутствовать независимо от масштаба бизнеса. Речь идёт не о дорогостоящих решениях, а о качестве исполнения, продуманности деталей и соответствии базовым стандартам деловой коммуникации [3].

Обобщая изложенное, можно утверждать, что отношение к имиджу как к второстепенному направлению расходов является стратегическим просчётом, способным заблокировать доступ к внешнему финансированию. Вложения в профессиональную визуализацию, грамотную коммуникационную стратегию и развитие персонального бренда руководителя представляют собой инвестиции в нематериальные активы, напрямую влияющие на оценочную стоимость компании [1]. Адекватный образ бизнеса позволяет его владельцам вести переговоры с более выгодных позиций, обосновывать более высокую стоимость долей и оперативно закрывать сделки на комфортных условиях. В современной экономической реальности, где технологические различия между конкурирующими проектами постепенно стираются, решающим фактором выбора становится доверие. А фундамент доверия закладывается при первом знакомстве, которое всегда начинается с визуального впечатления [2].

Список использованных источников

1. Аакер Д. Создание сильных брендов / Пер. с англ. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2008. – 440 с.
2. Гладуэлл М. Сила мгновенных решений: Интуиция как навык / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 254 с.

3. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Пер. с англ. – М.: Имидж-Контакт, 2003. – 368 с.

4. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Пер. с англ. – М.: Вершина, 2021. – 448 с.

5. Фелпс Б. Стартап на миллиард. Как захватить рынок, создать культуру и построить бизнес / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2017. – 352 с.

IMAGE OF THE COMPANY: WHY IT IS IMPORTANT TO LOOK GOOD TO GET INVESTMENT

V.E. Kozarez, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the problem of insufficient attention paid by entrepreneurs to the formation of corporate image in the context of attracting external financing. The widespread belief among startup founders that investors focus exclusively on quantitative financial metrics leads to ignoring issues of visual presentation and reputational positioning of the business. The company's image acts not merely as a decorative element, but as a practical mechanism for reducing investment risks and an indicator of the team's managerial maturity. The article considers psychological aspects of investment decision-making, identifies the main channels through which a potential investor perceives the company, and draws a distinction between appropriate investments in reputation and creating the illusion of success in the absence of real substance. Expenditures on image formation are proposed to be considered as strategic investments that directly affect the market value of the business.

Keywords: image, investment, startup, brand, reputation, presentation, financing, trust, management, communication.

УДК 330

ЭФФЕКТ ВЕБЛЕНА И ПОКОЛЕНИЕ Z: ЧТО СЕГОДНЯ СЧИТАЕТСЯ СИМВОЛОМ СТАТУСА?

А.Д. Короткова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье подробно рассматривается проявление эффекта Веблена в потребительском поведении поколения Z, анализируется трансформация символов статуса в современной культуре, а также факторы, формирующие статусное потребление у молодёжи. Исследуется смещение акцента с традиционных маркеров престижа на нематериальные активы и впечатления. Определяется роль цифровых платформ и медиаперсон как катализаторов демонстративного потребления в условиях общества информационного насыщения.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Ключевые слова: эффект Веблена, поколение Z, статусное потребление, социальные сети, этическое потребление.

В современной экономике потребление всё чаще выходит за рамки удовлетворения базовых потребностей и становится инструментом демонстрации социального статуса. Одним из ключевых феноменов, описывающих такое поведение, является эффект Веблена – ситуация, когда рост цены на товар приводит к увеличению спроса на него среди определённых групп потребителей.

«Эффект Веблена» или «демонстративное потребление» был впервые описан американским экономистом Торстейном Вебленом в конце 1889 году в работе «Теория праздного класса» и обозначало расточительные траты на товары или услуги с преимущественной целью продемонстрировать собственное богатство или статус. Ключевыми характеристиками таких товаров являются: высокая цена как основной фактор привлекательности, ограниченная доступность, узнаваемость бренда и соответствующая ассоциация с роскошью и элитарностью. Эффект Веблена противопоставляется закону спроса, согласно которому повышение цены ведёт к снижению спроса, что делает его одним из исключений привычного поведенческого паттерна поведения.

Поколение Z («зумеры») – одно из составляющих Теории поколений, описанных американскими исследователями Уильямом Штраусом и Нилом Хау в труде «Поколения» (1991 г.), являющее собой демографическую группу, охватывающую рождённых с 1997 по 2012 год. Их ключевые характеристики: цифровая грамотность с раннего возраста, активное использование социальных сетей, ориентация на ценности устойчивого развития, стремление к индивидуализации и скептическое отношение к традиционной рекламе. Потребительское поведение же поколения Z отличается следующими чертами: высокая подверженность влиянию лидеров мнений, приоритет впечатлений над материальными благами, интерес к этическому потреблению, высокая вовлечённость в онлайн-шопинг и желание продемонстрировать свой статус через потребление.

Анализ потребительских предпочтений поколения Z показывает, что традиционные символы статуса значительно уступают место новым объектам демонстративного потребления, к которым относятся: гаджеты премиум-класса, статусность которых формируется не только из цены, но и узнаваемости устройства. К данной категории так же можно отнести одежду и аксессуары от «люксовых» брендов, однако с оговоркой: ценность товара теперь определяется не столько логотипом, сколько его уникальностью. Интересно также стремление к образованию, в т.ч. самообразованию, знания и компетенции рассматриваются не столько возможностью саморазвития, но инвестицией в будущее, с возможностью дальнейшего монетизирования. Значительное распространение приобретает также тренд на заботу о собственном здоровье, физическом и психологическом, и приобретение соответствующих этому «тренду» товаров.

На формирование эффекта Веблена у поколения Z влияют следующие факторы. Прежде всего, социальные сети: платформы вроде Instagram, TikTok и YouTube (Запрещены на территории РФ), создают среду для демонстрации статуса. «Лайки» и комментарии служат подтверждением социального одобрения. Далее, инфлюенсеры: лидеры мнений формируют тренды и продвигают определённые товары как символы успеха, связывая сложившийся образ жизни блогера с товарами, которые тот потребляет. Третий фактор – глобализация и цифровизация: доступ к мировым брендам и трендам стирает географические границы потребления, а онлайн-платформы делают люксовые товары более доступными для просмотра и покупки. И наконец, ценностные сдвиги: поколение Z ценит не только роскошь, но и социальную ответственность брендов. Показательный пример – скандал 2025 года вокруг бренда PIMS: его рекламная кампания вызвала широкий общественный резонанс из-за пропаганды харассмента. В результате под давлением аудитории бренд фактически оказался «отменён», что привело к падению репутации и продаж. Рассмотрим противоположный исход: инициатива Dove «Real Beauty» (с 2004 г.) демонстрирует успешный пример этичного маркетинга, включающего отказ от нереалистичных стандартов красоты и репрезентацию разнообразных женских образов в рекламе, что способствовало формированию устойчивой лояльности потребителей и росту коммерческих показателей бренда.

Активно продвигаемый в информационной среде, в особенности среди поколения Z, тренд на недопотребление, выступает прямым противоядием эффекту Веблена. Его философия строится на отказе от избыточных покупок, в т.ч. дорогих и демонстративных. Отделившаяся от состояния постоянного ненасыщаемости от потребления, часть «зумеров» перешло к его осознанному сокращению: оно ремонтирует и повторно использует вещи, покупает винтаж и секонд-хенд, отдаёт предпочтение подпискам вместо владения, ценит долговечность и экологичность товаров над их брендом и ценой. Этот сдвиг мотивирован несколькими факторами: экологической осознанностью, экономической рациональностью, а также ценностными установками. Статус для этой части потребителей теперь ассоциируется не с количеством приобретений, а с умением потреблять осознанно и минимизировать свой экологический след. Таким образом, вместо демонстрации богатства через дорогие покупки поколение Z формирует новый символ престижа: способность жить минималистично, ответственно и вне логики показного потребления, что фактически подрывает традиционные механизмы эффекта Веблена в своей среде.

Так, поколение Z трансформирует логику статусного потребления: эффект Веблена, традиционно основанный на демонстрации богатства через дорогие товары, сталкивается с новой парадигмой. Престиж теперь ассоциируется с осознанностью, экологичностью и рациональным подходом к покупкам. Социальные сети и инфлюенсеры делятся на два лагеря: продвижение эстетики «обладания вещественным доказательством статуса» и популяризацию минимализма и ресейла. В долгосрочной перспективе этот

противопоставление может привести к переосмыслению роскоши: статус будет определяться не стоимостью вещи, а её долговечностью, этичностью и вкладом в устойчивое развитие. Таким образом, поколение Z не просто меняет потребительские привычки, оно формирует новую экономику ценностей, где престиж и ответственность идут рука об руку.

Список использованных источников

1. Веблен Т.Б. «Теория праздного класса» (пер. с англ.) / общ. ред. д. э. н. В.В. Мотылева; вступ. ст. к. э. н. С.Г. Сорокиной. – М. : Прогресс, 1984. – 367 с.; 21. – (Экономическая мысль Запада).
2. Малахов С.В. Эффект Веблена, поиск статусных товаров и отрицательная полезность демонстративного досуга // JIS. – 2012. – 2№3.
3. Ожиганова Е.М. Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2015. – №1 (1).
4. Strauss William Generations The history of America's future, 1584 to 2069 / William Strauss a. Neil Howe. – New York : Quill, cop. 1991. – 538 с., [1] л. табл.; 23.

THE VEBLEN EFFECT AND GENERATION Z: WHAT IS CONSIDERED A STATUS SYMBOL TODAY?

A.D. Korotkova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the manifestation of the Veblen effect in the consumer behavior of generation Z, analyzes the transformation of status symbols in modern culture, as well as the factors shaping status consumption among young people. The article examines the shift of emphasis from traditional prestige markers to intangible assets and impressions. The role of digital platforms and media personalities as catalysts for demonstrative consumption in a society of information saturation is determined.

Keywords: *Veblen effect, generation Z, status consumption, social networks, ethical consumption.*

УДК 004.8

НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ ИДЕНТИЧНОСТИ: ЦИФРОВЫЕ ДВОЙНИКИ И ИИ-ПЕРСОНЫ

А.Д. Короткова, В.А. Григорьева, Е.В. Артамонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается феномен цифровых двойников, его применение в сферах обслуживания клиентов, маркетинга, развлечений, здравоохранения и

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

образования, а также сопряжённые риски. Исследуются вытекающие из него этические проблемы и соответствующие методы защиты. Анализируется способ балансирования технологического развития и обеспечения безопасности цифровой идентичности.

Ключевые слова: цифровые двойники, ИИ-персоны, глубокие подделки, цифровая идентичность, биометрическая аутентификация, блокчейн.

Стремительное развитие искусственного интеллекта (ИИ) породило новый феномен – цифровые двойники, ИИ копии реальных людей. Эти виртуальные подобиya способны с поразительной точностью имитировать голос, внешность, речевые паттерны и даже эмоциональные реакции реального человека. По мере того, как ИИ-персоны становятся всё более совершенными, они бросают вызов нашему пониманию личной идентичности, вызывают этические опасения и угрожают традиционным методам верификации личности. В статье рассматривается природа цифровых двойников, технологии их создания, сферы применения, риски и будущие последствия для общества.

Цифровой двойник – это созданная с помощью ИИ копия человека, способная взаимодействовать в виртуальных средах. Такие аватары могут с точностью воспроизводить цифровые черты пользователя. Они создаются с использованием передовых генеративных моделей, обучаемых на огромных наборах данных, включающих: фотографии, аудиозаписи, текстовые данные, активность в социальных сетях, модели поведения. Хотя такие копии не всегда являются точными дубликатами, некоторые цифровые двойники могут имитировать достаточно черт, чтобы считаться реальными людьми в онлайн-среде.

Создание реалистичных ИИ-персон основывается на комплексах технологий машинного и глубокого обучения. Ключевыми компонентами выступают: генеративно-состязательные сети (GAN), состоящие из генератора, создающего цифровой контент и дискриминатора, оценивающего его подлинность, за счёт обратной связи они обеспечивают постепенное повышение реалистичности образов; свёрточные нейронные сети (CNN), обрабатывающие визуальные данные и обеспечивающие точное воспроизведение черт лица, текстуры кожи и движений тела; обработка естественного языка (NLP), позволяющая имитировать речевые паттерны; алгоритмы эмоционального интеллекта, распознающие эмоциональные сигналы и корректирующие ответы; а также системы обучения в реальном времени, благодаря которым ИИ-аватары совершенствуются в процессе взаимодействия.

ИИ-персоны активно применяются в разных отраслях: в обслуживании клиентов, маркетинге, развлечениях, здравоохранении и образовании. Это повышает эффективность процессов и стимулирует инновации в соответствующих сферах. Однако распространение таких технологий порождает ряд серьёзных проблем. Прежде всего, угрозу *deepfake*-подделок: с их помощью создают гиперреалистичные аудио- и видеоимитации для мошенничества и

распространения дезинформации. Кроме того, из-за способности ИИ воспроизводить биометрические данные, снижаются надёжность и эффективность традиционных систем аутентификации. Нарастает и кризис доверия: в цифровой среде становится всё сложнее отличить человеческое взаимодействие от ИИ-генерированного. Дополнительно выделяются риски нарушений конфиденциальности – сбор персональных данных без согласия для создания цифровых копий, психологическое воздействие на пользователей, в т.ч. эмоциональная привязанность к аватарам, а также опасность рыночных манипуляций с целью обмана потребителей.

Развитие цифровых двойников поднимает серьёзные этические вопросы: кому принадлежат права на «клон» человека, должны ли люди контролировать использование своих цифровых «я» и как предотвратить злоупотребление ИИ-персонами для манипуляций или причинения вреда. Решение этих проблем требует чётких правовых рамок для использования данных и получения согласия, регулирования создания и распространения *deepfake*, требований прозрачности к ИИ-контенту и механизмов защиты цифровой идентичности.

Не менее значимым аспектом является влияние цифровых двойников на социальную динамику и самовосприятие человека. По мере распространения аватаров может измениться сама природа межличностного общения: пользователи начнут привыкать к «идеализированным» собеседникам, лишённым недостатков реального человека. Это способно привести к росту социальной изоляции, снижению эмпатии и искажению представлений о норме в общении. С другой стороны, цифровые двойники открывают уникальные возможности для психотерапии и личностного роста: например, создание безопасной среды для отработки социальных навыков или проработки травм через взаимодействие с персонализированным ИИ-ассистентом.

Заслуживает внимание и правовой статус цифровых двойников в разных юрисдикциях. На текущий момент законодательство большинства стран не содержит чётких норм, регулирующих создание и использование ИИ-копий людей. Возникают фундаментальные вопросы: считается ли цифровой двойник объектом интеллектуальной собственности, и если да, то кто выступает его правообладателем и как юридически квалифицировать действия, совершённые от имени цифрового двойника? Без ответов на эти вопросы возможны многочисленные злоупотребления: от незаконного использования образа знаменитости до создания «клонов» обычных граждан для участия в онлайн-дискуссиях или коммерческих операциях без их ведома. Постепенное формирование международного правового поля в этой сфере станет критически важным шагом для защиты прав личности в цифровую эпоху.

Для снижения рисков и эффективного использования AI-персон разрабатываются следующие стратегии: многофакторная аутентификация и непрерывная верификация личности, а также применение блокчейна, с его помощью можно создать неизменяемые и защищённые цифровые идентификаторы. Дополнительно важны инструменты обнаружения ИИ, алго-

ритмы для выявления deepfake и ИИ-контента, информирование общественности о существовании и рисках цифровых двойников, а также установление отраслевых этических стандартов для ответственной разработки и внедрения ИИ-технологий.

Цифровые двойники представляют собой как выдающееся технологическое достижение, так и серьёзный социальный вызов. Они способны революционизировать отрасли, улучшить пользовательский опыт и открыть новые творческие возможности. Однако, они также угрожают приватности, безопасности и доверию в цифровом мире.

По мере того, как ИИ-персоны становятся всё более реалистичными, общество должно разрабатывать все более и более надежные этические, правовые и технические механизмы для управления их влиянием. Баланс между инновациями и защитой имеет решающее значение становления цифровых двойников инструментами прогресса, а не средствами обмана.

Список использованных источников

1. Воронин И.А., Гавра Д.П. Дипфейки: современное понимание, подходы к определению, характеристики, проблемы и перспективы // Российская школа связей с общественностью. – 2024. – №33.
2. Дедюлина М.А. Искусственный интеллект и цифровые двойники: этическая составляющая // СИСП. – 2023. – № 4-2.
3. Залеев А.Н., Артамонова Е.В. Нейронные сети в медицине // Фундаментальные и прикладные аспекты развития современной науки: Сборник научных статей по материалам XII Международной научно-практической конференции, Уфа, 12 мая 2023 года. Том Часть 4. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр «Вестник науки», 2023. – С. 162-164. – EDN CYEHLZ.
4. Федотова В.В., Емельянов Б.Г., Типнер Л.М. Понятие блокчейн и возможности его использования // European science. – 2018. – №1 (33).
5. Царев М.В., Андреев Ю.С. Цифровые двойники в промышленности: история развития, классификация, технологии, сценарии использования // Приборостроение. – 2021. – №7.

THE NEW REALITY OF IDENTITY: DIGITAL DOPPELGANGERS AND AI PERSONALITIES

A.D. Korotkova, V.A. Grigorieva, E.V. Artamonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the phenomenon of digital twins, its application in the fields of customer service, marketing, entertainment, healthcare and education, as well as the associated risks. The ethical problems arising from it and the corresponding methods of protection are investigated. The method of balancing technological development and ensuring the security of digital identity is analyzed.

Keywords: digital twins, AI-personalities, deepfakes, digital identity, biometric authentication, blockchain.

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
МАТЕРИАЛЬНО-СЫРЬЕВЫХ РЕСУРСОВ
В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ УЧРЕЖДЕНИЙ УИС**

И.Г. Кошкина, Д.В. Стрелкова

*Академия ФСИН России,
г. Рязань, Россия*

В статье рассматриваются вопросы повышения эффективности использования материально-сырьевых ресурсов в УИС. Обоснована актуальность рационального ресурсопользования в условиях ограниченного финансирования и специфики производственной деятельности исправительных учреждений. Проанализированы основные направления совершенствования управления материально-сырьевыми ресурсами, выявлены факторы, оказывающие влияние на уровень их использования.

Ключевые слова: *уголовно-исполнительная система, производственное подразделение, материально-сырьевые ресурсы, эффективность, материалоёмкость, ресурсосбережение.*

Производственная деятельность учреждений УИС занимает значимое место в общей системе их функционирования. Она ориентирована не только на получение экономического результата, но и на выработку у осуждённых устойчивых трудовых навыков, формирование дисциплины и ответственности. В подобных условиях вопросы рационального использования материально-сырьевых ресурсов выходят за пределы исключительно экономических расчётов и приобретают комплексный, многоаспектный характер.

Материально-сырьевые ресурсы составляют основу производственного процесса и напрямую влияют на уровень себестоимости изготавливаемой продукции. Для производственных подразделений учреждений УИС характерна существенная зависимость конечных результатов от объёма и структуры материальных затрат. При этом возможности наращивания финансирования либо расширения ресурсной базы, как правило, ограничены, что объективно смещает управленческие решения в сторону внутренней оптимизации процессов.

Под материально-сырьевыми ресурсами (далее – МСР) понимается совокупность предметов труда, используемых при производстве продукции, выполнении работ и оказании услуг. К их числу относятся сырьё, основные и вспомогательные материалы, топливо, энергия, комплектующие изделия и полуфабрикаты. В структуре затрат производственных подразделений учреждений УИС именно материальные расходы, как правило, занимают наибольшую долю, что обусловлено как характером выпускаемой продукции, так и технологическими особенностями её изготовления.

Специфика использования МСР в учреждениях УИС во многом определяется организацией самого производственного процесса. Привлечение

осуждённых к труду предполагает необходимость жёсткого нормирования расхода материалов и постоянного контроля за их использованием. Нарушения технологической дисциплины, недостаточный уровень подготовки исполнителей, а также физический износ оборудования нередко приводят к перерасходу сырья и увеличению объёма образующихся отходов.

Рациональное использование МСР в учреждениях УИС способствует снижению себестоимости продукции, росту рентабельности производства и улучшению финансовых результатов при осуществлении приносящей доход деятельности.

Оценка эффективности использования МСР основывается на анализе совокупности показателей, отражающих соотношение материальных затрат и полученных производственных результатов. Наиболее показательными в данном случае являются показатели материалоемкости и материалоотдачи, позволяющие определить степень рациональности ресурсопотребления.

Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» [1] устанавливает порядок учёта материально-производственных запасов, а также закрепляет требования к оформлению первичных документов, проведению инвентаризации и отражению материальных затрат в бухгалтерской отчётности.

Практика функционирования производственных подразделений учреждений УИС показывает, что наибольшие потери МСР возникают на этапах хранения, подготовки сырья и непосредственного выполнения производственных операций. Данное обстоятельство указывает на необходимость усиления управленческого воздействия именно на указанные стадии производственного цикла.

Повышение эффективности использования МСР целесообразно рассматривать как результат последовательных системных изменений. К числу приоритетных направлений относятся совершенствование норм расхода материалов, внедрение более точных методов учёта и контроля движения запасов, а также обновление и модернизация производственного оборудования.

Анализ практики деятельности производственных подразделений учреждений УИС свидетельствует о том, что проблема нерационального использования МСР носит преимущественно управленческий, а не ресурсный характер. В большинстве случаев перерасход материалов обусловлен не дефицитом сырья или недостатком финансирования, а недостатками системы планирования, контроля и распределения ответственности за результаты производственного процесса.

Существенное влияние на уровень материальных затрат оказывает разрыв между установленными нормами расхода и реальными условиями производства. Нормативы, не учитывающие степень износа оборудования, уровень подготовленности осуждённых и специфику выполняемых операций, формируют скрытые резервы перерасхода материалов. В результате материалоемкость продукции увеличивается даже при сохранении стабильных объёмов выпуска.

Проведём анализ использования МСР исправительной колонии ГУФСИН России по Пермскому краю за 3 года (см. табл. 1).

Таблица 1 – Показатели, характеризующие использование материально-сырьевых ресурсов исправительной колонии ГУФСИН России по Пермскому краю за 2022-2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2023/2022	Изменение 2024/2023
Материалоотдача, руб./руб.	1,5217	1,5512	1,5849	+0,0295	+0,0336
Материалоёмкость	0,6572	0,6446	0,6310	-0,0125	-0,0137
Доля материалов в затратах, %	72,7353	74,9465	74,9530	+2,2112 п.п.	+0,0065 п.п.
Оборачиваемость запасов МСР, раз	6,0882	6,7498	7,8629	+0,6616	+1,1131
Длительность оборота, дней	59,1306	53,3351	45,7848	-5,7955	-7,5503
Потери/отходы, %	1,8	1,6	1,3	-0,2 п.п.	-0,3 п.п.

Расчёты демонстрируют устойчивое повышение эффективности использования МСР в производственных подразделениях: материалоотдача увеличилась, что означает рост выпуска на единицу материальных затрат. Обратный показатель – материалоёмкость – снизился, что свидетельствует о сокращении материальной составляющей на единицу продукции и повышении дисциплины расходования МСР.

Одновременно фиксируется ускорение складского цикла: оборачиваемость запасов МСР выросла, а длительность оборота сократилась. Данная динамика согласуется с мероприятиями по нормированию потребности, упорядочению закупок и снижению излишних складских остатков. Дополнительным подтверждением повышения ресурсной эффективности выступает снижение потерь, что может быть обусловлено усилением входного контроля качества сырья, улучшением условий хранения, оптимизацией технологических процессов и снижением брака.

Вместе с тем доля материальных затрат в общей сумме затрат увеличилась в 2023 г. и практически не изменилась в 2024 г. Такая ситуация может отражать структурные сдвиги в сторону более материалоёмких заказов либо ценовые факторы по сырью и комплектующим при ограниченной возможности переноса роста цен в цену реализации. Следовательно, дальнейшие резервы повышения эффективности целесообразно увязывать с:

- снижением удельного расхода материалов через актуализацию норм и возвратные отходы;
- управлением ассортиментом и серийностью;
- улучшением закупочной стратегии и входного контроля;
- цифровизацией складского учёта, лимитирования выдачи материалов и мониторинга потерь.

Эффективное использование МСР выступает одним из важнейших условий устойчивого развития производственных подразделений учреждений уголовно-исполнительной системы. Рационализация ресурсопотребления позволяет снизить себестоимость продукции, повысить рентабельность приносящей доход деятельности и обеспечить более полное выполнение социально-экономических задач, возложенных на учреждения УИС.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. «402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 17.01.2025).
2. Загарских, В.В. Актуальные вопросы экономического развития производственной деятельности уголовно-исполнительной системы Российской Федерации / В.В. Загарских, А.С. Утемов // Ведомости уголовно-исполнительной системы. – 2023. – № 1(248). – С. 66-74.
3. Порядок формирования себестоимости готовой продукции и учета затрат на производство в учреждениях УИС / А.А. Грачева, В.В. Прудников, А.А. Тарасов, Т.Ю. Грубова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 11(100). – С. 1231-1233.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF USING MATERIAL AND RAW RESOURCES IN THE PRODUCTION UNITS OF CORRECTIONAL INSTITUTIONS

I.G. Koshkina, D.V. Strelkova

*Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia,
Ryazan, Russia*

The article discusses the issues of increasing the efficiency of the use of material and raw resources in the penal system. The relevance of rational resource use in the context of limited funding and the specifics of the production activities of correctional facilities is substantiated. The main directions of improving the management of material and raw resources are analyzed, and the factors affecting the level of their use are identified.

Keywords: *penal system, production unit, material and raw resources, efficiency, material intensity, resource conservation.*

УДК 338

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСУЖДЕННЫХ В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЯ УИС

И.Г. Кошкина, А.А. Шевляков

*Академия ФСИН России,
г. Рязань, Россия*

В статье рассматриваются направления повышения эффективности трудового использования осужденных в учреждении УИС. Анализ показал рост охвата

трудом, заработной платы и обеспеченности рабочими местами при сохранении проблем с выполнением норм выработки. Сделан вывод о необходимости совершенствования организации труда и системы мотивации осужденных.

Ключевые слова: уголовно-исполнительная система, трудовая занятость, эффективность труда, производственная деятельность, организация труда осужденных.

В современных условиях функционирования уголовно-исполнительной системы особое значение приобретает рациональная организация труда осужденных в производственных подразделениях учреждений УИС. Труд в местах лишения свободы традиционно рассматривается как одно из ключевых средств исправления, поскольку способствует формированию у осужденных устойчивых навыков дисциплинированного поведения, ответственности, уважительного отношения к общественно полезной деятельности. Вместе с тем в условиях ограниченности бюджетных ресурсов и необходимости повышения самообеспеченности учреждений возрастает значение экономической составляющей производственной деятельности.

Эффективность трудового использования осужденных определяется не только количеством привлеченных к труду лиц, но и результативностью их занятости, уровнем производительности, качеством выпускаемой продукции, степенью использования оборудования и материальных ресурсов. В условиях учреждения УИС труд осужденных имеет двойственную природу. С одной стороны, он представляет собой производственный ресурс, включенный в процесс создания товаров, выполнения работ и оказания услуг. С другой стороны, труд является специфическим средством воспитательного и исправительного воздействия. Поэтому оценка эффективности трудового использования осужденных не может сводиться исключительно к показателям выручки или прибыли.

Представляется целесообразным рассматривать эффективность по трем взаимосвязанным направлениям:

- экономическая эффективность, отражающая объем производства, выработку на одного занятого, уровень себестоимости, рентабельность и степень загрузки оборудования;
- организационная эффективность, характеризующая уровень использования рабочего времени, ритмичность производства, соблюдение технологической дисциплины, качество нормирования и планирования;
- социально-исправительная эффективность, выражающаяся в формировании профессиональных компетенций, трудовой мотивации, дисциплинированности и готовности к ресоциализации.

Такой подход позволяет оценивать труд осужденных более полно и избегать одностороннего понимания производственной деятельности учреждений УИС.

Анализ особенностей функционирования производственных подразделений учреждений УИС позволяет выделить ряд типичных проблем.

**Таблица 1 – Проблемы функционирования
производственных подразделений учреждений УИС**

Фактор	Краткая характеристика
Недостаточная загрузка производства	Частичное использование мощностей, простои оборудования, неравномерная занятость осужденных.
Изношенное оборудование	Снижение производительности, ухудшение качества продукции, рост доли ручного труда.
Слабая профессиональная подготовка	Несоответствие обучения потребностям производства, длительная адаптация на рабочих местах.
Недостаточная мотивация к труду	Низкая заинтересованность в результатах труда и освоении профессии.
Узкий ассортимент продукции	Зависимость от спроса на отдельные изделия, риск снижения занятости.
Основные меры повышения эффективности	Планирование загрузки, работа с заказчиками, профильное обучение, мотивация, модернизация оборудования.

**Таблица 2 – Ключевые показатели, характеризующие эффективность
трудоустройства осужденных
в исправительной колонии УФСИН России по Липецкой области**

Показатель	2022	2023	2024	Отклонение 2024 к 2022	2024 к 2022, %
Охват трудом осужденных, подлежащих привлечению, %	85,47	93,81	99,33	+13,86	116,2
Доля трудоустроенных в общей численности осужденных, %	55,77	63,15	74,35	+18,58	133,3
Нагрузка на 1 занятого в доходной деятельности, часов в год	1989,9	1686,8	1350,4	-639,5	67,9
Среднечасовая заработная плата, руб.	38,99	80,1	94,69	+55,7	242,9
Среднемесячная заработная плата, руб.	6465,48	11258,97	10655,88	+4190,4	164,8
Доля не выполнивших нормы среди сдельщиков, %	74,3	52,6	88,1	+13,8	118,6
Средний процент выполнения норм выработки, %	50,38	70,5	55,2	+4,82	109,6
Рабочих мест на 100 трудоустроенных, ед.	59,7	56,7	80	+20,3	134,0

По данным таблицы в 2022–2024 гг. в учреждении наблюдается в целом положительная динамика по охвату осужденных трудом. Данные свидетельствуют о существенном расширении трудовой занятости и более полном использовании трудового потенциала осужденных. Положительно оценивается и рост уровня оплаты труда. Среднечасовая заработная плата увеличилась в 2,4 раза, а среднемесячная заработная плата выросла на 64,8 % выше уровня 2022 г. Кроме того, увеличилась обеспеченность рабочими

местами. Это указывает на расширение организационной базы для привлечения осужденных к труду.

Вместе с тем выявлены и проблемные тенденции. Нагрузка на одного занятого в доходной деятельности сократилась на 32,1 %. Это означает снижение фактической загрузки одного работника и наличие резервов более полного использования рабочего времени. Также ухудшились показатели выполнения норм выработки.

Таким образом, в учреждении достигнуты значительные результаты в расширении трудовой занятости осужденных, повышении оплаты труда и обеспеченности рабочими местами. Однако эффективность использования труда остается недостаточно высокой из-за снижения нагрузки на одного занятого и слабого выполнения норм выработки. Следовательно, основные резервы повышения эффективности связаны не столько с дальнейшим увеличением численности занятых, сколько с ростом производительности труда, улучшением организации рабочего времени, совершенствованием нормирования и усилением трудовой мотивации осужденных.

Повышение эффективности трудового использования осужденных необходимо рассматривать как стратегическую задачу, решение которой способствует не только развитию производственной базы учреждения УИС, но и повышению результативности исправительного процесса в целом.

Для повышения эффективности требуется комплексный подход, включающий совершенствование производственного планирования, модернизацию материально-технической базы, развитие профессионального обучения, внедрение стимулирующих механизмов и расширение взаимодействия с внешними заказчиками. Особое значение имеет формирование системы показателей, позволяющей оценивать не только экономические результаты, но и социальный эффект трудовой занятости осужденных.

Следовательно, повышение эффективности трудового использования осужденных должно рассматриваться как одно из приоритетных направлений совершенствования деятельности учреждений УИС. Его реализация способствует росту производственных показателей, укреплению трудовой дисциплины и повышению шансов осужденных на успешную ресоциализацию после освобождения.

Список использованных источников

1. Байдова, Н.В. К вопросу о эффективности труда осужденных в производственных подразделениях уголовно-исполнительной системы / Н.В. Байдова, О.В. Савина, А. В. Савищев // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия : Сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 22–23 марта 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 65-67.

2. Исакова, Т.И. О некоторых проблемах привлечения осужденных к лишению свободы к оплачиваемому труду / Т.И. Исакова // Вестник науки. – 2024. – Т. 4, № 1(70). – С. 159-162.

3. Малетина, Е.Н. Пути повышения производительности труда осужденных в производствах с оптимальными условиями труда / Е.Н. Малетина // Человек: преступление и наказание: Сборник материалов Международной научно-теоретической конференции адъюнктов, аспирантов, соискателей, курсантов и студентов. В 3-х частях, Рязань, 26 марта 2021 года. Том Часть 3. – Рязань: Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2021. – С. 6-12.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE LABOR USE OF CONVICTS IN THE PRODUCTION UNIT OF THE CORRECTIONAL INSTITUTION

I.G. Koshkina, A.A. Shevlyakov

*Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia,
Ryazan, Russia*

The article discusses the ways to increase the efficiency of the labor use of convicts in a penal institution. The analysis showed an increase in labor coverage, wages, and job security while maintaining problems with meeting production standards. It is concluded that it is necessary to improve the organization of work and the motivation system of convicts.

Keywords: *penal enforcement system, employment, labor efficiency, production activity, labor organization of convicts.*

УДК 005.32

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Я.Г. Краснова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется роль лидерства в системе управления человеческим капиталом современной организации. Рассматриваются концептуальные подходы к пониманию лидерства как ключевого фактора формирования, развития и удержания человеческого капитала. Анализируются механизмы влияния лидерских компетенций руководителя на мотивацию, вовлечённость и производительность персонала. Показана взаимосвязь трансформационного лидерства и эффективного использования интеллектуального потенциала сотрудников. Предложены практические рекомендации по развитию лидерских качеств менеджеров в условиях современных вызовов.

Ключевые слова: *лидерство, человеческий капитал, управление персоналом, трансформационное лидерство, мотивация, вовлечённость, организационное развитие, компетенции.*

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Современные организации функционируют в условиях высококонкурентной среды, где человеческий капитал выступает ключевым источником конкурентных преимуществ. В этом контексте роль лидерства приобретает принципиальное значение, поскольку именно лидер формирует организационную культуру, определяет стратегию развития персонала и создаёт условия для раскрытия потенциала каждого сотрудника.

Понятие «человеческий капитал» включает совокупность знаний, навыков, компетенций и личностных характеристик работников, воплощённых в их способности создавать экономическую стоимость [1]. Управление человеческим капиталом предполагает не просто администрирование кадровых процессов, но и целенаправленное инвестирование в развитие сотрудников, создание благоприятной среды для профессионального роста и формирование долгосрочной лояльности персонала.

Лидерство в современном менеджменте рассматривается как способность оказывать влияние на поведение людей, направляя их усилия на достижение общих организационных целей. Особое место занимает концепция трансформационного лидерства, согласно которой эффективный лидер трансформирует ценности и установки подчинённых, формируя у них более высокий уровень мотивации и вовлечённости [2].

Влияние лидерства на управление человеческим капиталом проявляется в нескольких ключевых направлениях.

Во-первых, лидер выступает главным архитектором организационной культуры, транслируя ценности, нормы поведения и стандарты профессионализма. Культура, ориентированная на обучение и развитие, создаёт благоприятную почву для накопления и капитализации знаний сотрудников. Организации с развитой культурой обмена знаниями демонстрируют более высокие показатели инновационной активности и производительности труда.

Во-вторых, лидерский стиль непосредственно влияет на уровень мотивации персонала. Лидеры, практикующие индивидуальный подход к сотрудникам, признающие их достижения и предоставляющие возможности для роста, обеспечивают более высокую степень внутренней мотивации, которая является более устойчивой и результативной по сравнению с внешними стимулами [3].

В-третьих, лидер формирует систему управления знаниями в организации. Создание обучающейся организации, стимулирование профессионального развития, наставничество и коучинг – все эти инструменты, применяемые эффективным лидером, непосредственно увеличивают совокупный человеческий капитал предприятия.

В-четвёртых, лидерство существенно влияет на удержание ценных сотрудников. По данным исследований, основной причиной добровольного ухода специалистов являются проблемы взаимодействия с непосредственным руководителем. Лидеры, способные выстраивать доверительные отношения, давать конструктивную обратную связь и поддерживать баланс между требовательностью и уважением, добиваются значительно меньшего оттока кадров.

Для практического развития лидерских компетенций, направленных на эффективное управление человеческим капиталом, организациям реко-

мендуется: внедрять программы развития лидерства, включающие коучинг, менторство и ротацию кадров; формировать системы оценки лидерских качеств, ориентированных на развитие персонала; создавать механизмы обмена знаниями и лучшими практиками; обеспечивать регулярную обратную связь между руководителями и подчинёнными [4].

Отдельного внимания заслуживает вопрос цифровой трансформации и её влияния на лидерство в управлении человеческим капиталом. В условиях активного внедрения цифровых технологий, автоматизации и искусственного интеллекта лидер сталкивается с принципиально новыми задачами: формированием у сотрудников цифровых компетенций, преодолением сопротивления изменениям и поддержанием психологической безопасности в коллективе. Исследования показывают, что именно стиль руководства в период технологических изменений во многом определяет успешность адаптации персонала: лидеры, демонстрирующие открытость к инновациям и готовность к совместному обучению, обеспечивают более высокий уровень вовлечённости команды в процессы цифровизации. Таким образом, современный лидер должен не только управлять человеческим капиталом в его традиционном понимании, но и активно участвовать в его трансформации в соответствии с требованиями цифровой экономики [4].

Таким образом, лидерство является системообразующим фактором управления человеческим капиталом организации. Эффективный лидер не только использует имеющийся потенциал сотрудников, но и целенаправленно его наращивает, создавая условия для профессионального и личностного роста персонала. В условиях нарастающей конкуренции за квалифицированные кадры инвестиции в развитие лидерских компетенций руководителей становятся стратегическим приоритетом любой успешной организации.

Список использованных источников

1. Корицкий, А.В. Введение в теорию человеческого капитала / А.В. Корицкий. – Новосибирск: СибУПК, 2020. – 112 с. EDN: JXMLST.
2. Лукичёва, Л.И. Управление интеллектуальным капиталом / Л.И. Лукичёва. – М.: Омега-Л, 2021. – 264 с. EDN: FRTYDQ.
3. Резник, С.Д. Организационное поведение / С.Д. Резник. – 5-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 463 с. EDN: MNBVCX.
4. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2021. – 224 с. EDN: QWERTY.

THE ROLE OF LEADERSHIP IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

Y.G. Krasnova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the role of leadership in the human capital management system of a modern organization. Conceptual approaches to understanding leadership as a

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

key factor in the formation, development and retention of human capital are considered. The mechanisms of influence of managerial leadership competencies on personnel motivation, engagement and productivity are analyzed. The relationship between transformational leadership and the effective use of employees' intellectual potential is shown. Practical recommendations for developing leadership qualities of managers in the context of modern challenges are proposed.

Keywords: leadership, human capital, personnel management, transformational leadership, motivation, engagement, organizational development, competencies.

УДК 005.591.6

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В КОМПАНИЯХ

Я.Г. Краснова, А.В. Махиянова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются особенности стратегического управления и коммуникаций организаций в условиях современных экономических, политических и технологических вызовов. Анализируется адаптация стратегического управления к высокой степени неопределённости внешней среды, включая влияние санкционного давления и кризисных явлений на процессы целеполагания, стратегического анализа и реализации стратегий. Особое внимание уделяется специфике антикризисного управления российских компаний, а также роли антикризисных коммуникаций в условиях политического и репутационного давления. Отдельный раздел посвящён трансформации маркетинговых коммуникаций в цифровой среде, в том числе использованию цифровых инструментов продвижения в B2B-секторе и изменениям взаимодействия с клиентами в рамках цифрового маркетинга. Делается вывод о возрастающем значении гибкого стратегического управления и продуманной коммуникационной политики как ключевых факторов устойчивого развития бизнеса в современных условиях.

Ключевые слова: стратегическое управление, антикризисное управление, санкционное давление, антикризисные коммуникации, цифровые коммуникации, B2B-маркетинг, цифровой маркетинг, адаптация организаций, устойчивое развитие.

Современная экономическая среда отличается высокой степенью изменчивости и подверженностью внешним шокам, что предъявляет к организациям повышенные требования в части гибкости и адаптивности стратегического управления. Как подчёркивает И. Л. Авдеева, фундамент стратегического управления составляет идея приспособления экономических систем к трансформациям внешней среды [1]. В данном контексте стратегическое управление выступает как непрерывный процесс развития организации с учётом ресурсных ограничений.

Стратегическое планирование при этом выполняет ориентирующую функцию, задавая вектор долгосрочного развития и обеспечивая концен-

трацию имеющихся ресурсов, технологий и компетенций для достижения поставленных целей [2]. В условиях нарастающих вызовов и неопределённости адаптивный подход позволяет компаниям оперативно реагировать на рыночные изменения, технологические сдвиги и социально-экономические тренды. Стратегическое управление изменениями формирует совокупность принципов и инструментов, направленных на обеспечение устойчивого функционирования и развития организации даже в нестабильной среде.

Стратегическое управление в условиях санкционного давления

Одним из наиболее значимых вызовов последних лет стало масштабное санкционное воздействие на отдельные сектора экономики. В.А. Плотников анализирует влияние санкций на ключевые элементы системы стратегического управления организациями [3]. Санкционные ограничения существенно усложняют процессы целеполагания и моделирования будущего развития компаний, снижая предсказуемость долгосрочного планирования.

Дополнительные трудности возникают на этапе стратегического анализа внешней среды: усиливается неопределённость, возрастает значимость новых рисков, возникает необходимость поиска альтернативных источников ресурсов и технологий. Существенные изменения затрагивают и реализацию стратегий, поскольку ранее разработанные планы требуют корректировки с учётом ограничений в сфере логистики, финансирования и доступа к рынкам.

В данных условиях происходит трансформация классических подходов стратегического менеджмента: возрастает роль сценарного планирования, диверсификации рынков сбыта и поставок, политики импортозамещения и активизации внутренних резервов организации. Таким образом, санкционное давление выступило своеобразным стресс-тестом для стратегий развития, выявив преимущества компаний, способных оперативно пересматривать цели и адаптироваться к новой реальности.

Кризисные явления, включая экономические спады, утрату рынков и разрывы производственно-логистических цепочек, в современных условиях приобретают системный характер, создавая как угрозы, так и возможности для развития [4]. Д.В. Мухортов отмечает, что традиционные модели антикризисного управления требуют существенного обновления [5]. Ограничение деятельности исключительно мерами противодействия негативным факторам оказывается недостаточным – кризис следует рассматривать как потенциал для качественного обновления и прорывного развития.

Эффективное антикризисное управление предполагает не только нейтрализацию рисков, но и активный поиск новых возможностей, возникающих в результате изменений внешней среды. Однако практика показывает, что значительная часть российских компаний продолжает использовать стандартные и малоэффективные антикризисные решения, что, в свою очередь, ограничивает их потенциал роста [6].

Анализ деятельности крупнейших российских компаний, понёсших убытки в кризисный период 2022 года, демонстрирует разнонаправленные тенденции. Ряд организаций, в том числе отдельные банки и промышленные предприятия, смогли восстановить прибыльность уже в 2023 году, что было обусловлено сочетанием государственной поддержки и собственных адаптационных мер [7][8]. Другие компании оказались вынуждены прибегнуть к внешней помощи либо к глубокой реструктуризации бизнеса.

В целом российский бизнес в 2022 году продемонстрировал высокую степень адаптивности: при том что около двух третей компаний заявили о негативном влиянии санкций, существенно возросла доля предприятий, использующих активные стратегии приспособления к новым условиям [9]. В частности, ускорилась цифровизация, произошла переориентация на альтернативные рынки и обновление продуктовых линеек. По данным Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, к концу 2022 года увеличилось число компаний, оценивающих активные антикризисные меры как эффективные, одновременно сократилась доля стратегий, ориентированных исключительно на сокращение затрат [10].

Дополнительным фактором стабилизации стало снижение числа банкротств: введённый мораторий и программы государственной поддержки позволили уменьшить количество ликвидаций предприятий в первой половине 2023 года на 28,9 % по сравнению с аналогичным периодом 2022 года [11]. Таким образом, современное антикризисное управление в России характеризуется стремлением к балансу между защитой от рисков и использованием новых возможностей роста.

Важным элементом антикризисного управления выступают коммуникации организаций с обществом, партнёрами и государственными структурами. В условиях политического и санкционного давления коммуникационные стратегии бизнеса претерпевают значительные изменения. А. Н. Чумиков выделяет две условные группы компаний: иностранные организации, принимающие решение о продолжении или прекращении деятельности на российском рынке, и отечественные компании, оказавшиеся под санкциями [12].

Иностранные корпорации сталкиваются преимущественно с репутационными рисками, поскольку любое принятое решение сопровождается имиджевыми потерями. В этих условиях компании вынуждены разрабатывать нестандартные коммуникационные подходы, зачастую жертвуя краткосрочной прибылью ради сохранения бренда и доверия аудитории [13].

Российские компании, напротив, в большей степени испытывают операционный кризис, связанный с нарушением бизнес-процессов и разрывом партнёрских связей. В ответ они активно используют механизмы государственной поддержки и накопленный опыт антикризисных коммуникаций [14]. Коммуникационная повестка выстраивается вокруг идей сплочённости, устойчивости и импортонезависимости, что находит отражение и в государственной риторике, формирующей образ консолидации усилий по сохранению экономической стабильности [15, 16].

Чумиков отмечает, что классическая модель кризисных коммуникаций, сформировавшаяся во второй половине XX века, в значительной степени утратила актуальность в современных условиях [17]. Реакции бизнеса на политическое давление со стороны государств и инвесторов остаются недостаточно изученными [18]. Коммуникационная политика компаний носит фрагментарный характер и определяется уровнем их зависимости от государства и структурой собственности [19]. В связи с этим автор обосновывает необходимость корректировки теории антикризисных коммуникаций с учётом опыта последних лет [15].

Новые условия требуют от бизнеса выстраивания коммуникационных стратегий, ориентированных не только на защиту репутации, но и на поддержание лояльности клиентов и партнёров. Так, зарубежные бренды, покидая рынок, нередко апеллировали к этическим мотивам и стремились сохранить возможность возвращения в будущем [20]. Российские компании, в свою очередь, акцентировали внимание на мерах по обеспечению стабильности деятельности, демонстрируя открытость и надёжность даже в условиях кризиса.

Наряду с кризисными вызовами, современный бизнес сталкивается с необходимостью активного внедрения цифровых коммуникационных технологий. В условиях цифровой экономики возрастает значимость маркетинговых коммуникаций на рынке B2B. Интернет-платформы, социальные сети и профессиональные онлайн-сообщества становятся ключевыми инструментами продвижения компаний.

О.И. Попова, Т.Л. Сысоева и А.А. Белоусова подчёркивают, что цифровые коммуникации позволяют существенно расширить охват целевой аудитории и повысить эффективность взаимодействия с деловыми партнёрами при продвижении продукции и услуг на промышленном рынке [1]. По сравнению с традиционными каналами – выставками, каталогами и личными встречами – цифровые инструменты обеспечивают более высокую оперативность, интерактивность и персонализацию коммуникаций.

Использование профессиональных социальных сетей и специализированных платформ позволяет компаниям напрямую взаимодействовать с потенциальными клиентами, демонстрировать успешные кейсы и формировать экспертный имидж. Цифровые коммуникации способствуют выстраиванию долгосрочных партнёрских отношений за счёт регулярного контакта через рассылки, вебинары и онлайн-презентации, что повышает лояльность контрагентов и конкурентоспособность организации.

Активное внедрение цифровых технологий оказывает значительное влияние и на взаимодействие компаний с конечными потребителями. А.В. Минаков и А.Е. Суглобов рассматривают трансформацию коммуникационных механизмов в условиях цифрового маркетинга, отмечая принципиальные отличия цифровых коммуникаций от традиционных [21].

Современные маркетинговые коммуникации базируются на анализе данных о поведении каждого клиента, формировании персонализированных предложений и возможности мгновенного совершения покупки после

рекламного контакта. В результате потребитель получает адресное обращение и может оперативно принять решение о покупке, что усиливает вовлечённость и повышает конверсию.

Авторы подчёркивают, что для эффективного взаимодействия с цифровым потребителем компании должны повышать удобство онлайн-сервисов и развивать омниканальные модели продаж [22]. Концепция единого канала (single-channel) предполагает бесшовную интеграцию всех точек контакта с клиентом – от социальных сетей и чат-ботов до интернет-магазинов и офлайн-точек продаж [23]. Повышение скорости и удобства взаимодействия становится ключевым фактором конкурентоспособности и формирования клиентской лояльности.

Современные условия ведения бизнеса, характеризующиеся внешне-политическим давлением, экономической нестабильностью и ускоренной цифровизацией, требуют от организаций пересмотра традиционных подходов к стратегическому управлению и коммуникациям. Стратегическое управление всё в большей степени ориентируется на гибкость и постоянную адаптацию к изменяющейся среде, а антикризисное управление приобретает проактивный характер, рассматривая кризис не только как угрозу, но и как источник развития.

Коммуникационная политика организаций становится одним из ключевых факторов устойчивости и конкурентоспособности. Опыт последних лет в России показал, что открытые, последовательные и адаптивные коммуникации позволяют смягчать последствия кризисов и укреплять доверие со стороны стейкхолдеров.

Особое значение приобретает цифровая трансформация коммуникаций. Компании, успешно интегрировавшие цифровые каналы в свои стратегии на рынках B2B и B2C, получают устойчивые конкурентные преимущества за счёт персонализации, интерактивности и омниканальности взаимодействия с клиентами. В условиях глобальных вызовов синергия адаптивного стратегического управления и продуманных коммуникаций становится ключевым условием устойчивого развития бизнеса.

Таким образом, стратегическое управление в современных условиях невозможно без комплексного учёта факторов кризисного развития и активного использования коммуникационных инструментов. Сочетание адаптивного стратегического подхода и продуманной коммуникационной политики формирует основу устойчивого развития организаций и их успешного функционирования в условиях глобальных вызовов и трансформаций.

Список использованных источников

1. Авдеева И.Л. Методология стратегического управления изменениями в контексте современных вызовов и возможностей экономики // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Т. 17, № 1. – С. 186–200. – EDN: IFQUHP.
2. Плотников В.А. Особенности стратегического управления организациями в условиях современного санкционного давления // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 4(48). – С. 547–551. – EDN: NOKIES.

3. Мухортов Д.В. Специфика антикризисного управления российскими компаниями в современных условиях // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 6(144), ч. 2. – С. 212–218. – EDN: WZYAGF.

4. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации бизнеса в условиях политического и санкционного давления // Наука. Общество. Оборона. – 2024. – Т. 12, № 2. – С. 14–19. – EDN: MWHRY.

5. Попова О.И., Сысоева Т.Л., Белоусова А.А. Цифровые коммуникации как инструмент продвижения организации на рынке B2B // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 5(58). – С. 257–261. – EDN: BHNGSU.

6. Минаков А.В., Суглобов А.Е. Трансформация механизмов коммуникации и взаимодействия с клиентами в цифровом маркетинге // Russian Journal of Management. – 2023. – Т. 11, № 1. – С. 211–228. – EDN: QDRGMM.

MANAGERIAL INNOVATIONS AND THEIR APPLICATION IN COMPANIES

Y.G. Krasnova, A.V. Makhiyanova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the features of strategic management and organizational communications under contemporary economic, political, and technological challenges. The study analyzes the adaptation of strategic management to a highly uncertain external environment, including the impact of sanctions and crisis phenomena on goal setting, strategic analysis, and strategy implementation. Particular attention is paid to the specifics of anti-crisis management in Russian companies, as well as the role of crisis communications under political and reputational pressure. A separate section focuses on the transformation of marketing communications in the digital environment, including the use of digital tools for promotion in the B2B sector and changes in customer interaction within digital marketing. The article concludes that flexible strategic management and well-designed communication policies are becoming key factors for sustainable business development in modern conditions.

Keywords: strategic management, anti-crisis management, sanctions pressure, crisis communications, digital communications, B2B marketing, digital marketing, organizational adaptation, sustainable development.

УДК 331

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА: ПРОЦЕСС И РОЛЬ

А.А. Кругликов

*Нижевартовский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия*

В статье рассмотрены этапы разработки современной стратегии маркетинга, инструменты, с помощью которых осуществляется процесс, а также влия-

ние маркетинга на потребителей. Кроме того, в статье представлены взгляды Филипа Котлера на маркетинг.

Ключевые слова: стратегия маркетинга, маркетинг, реклама, инструменты, распространение, продукт, сбыт, потребитель.

Доход коммерческих организаций во многом зависит от их узнаваемости. В современном мире маркетинг присутствует практически в любой сфере, ему придают большое значение, его изучают и развивают. Сейчас потребитель имеет огромный выбор, ему не нужно тратить много времени на поиск компании, которая удовлетворит его потребности, ему нужно лишь выбрать одну из множества. И, скорее всего, выбор падет на ту, о которой он уже где-то слышал, видел рекламу, участвовал в акции или, чье предложение цепляет больше среди остальных. Все это входит в систему маркетинга, которая позволяет выделиться среди других компаний и привлекать большее количество клиентов. Существует множество исследований, которые показывают влияние маркетинговых приемов на стимулирование совершить покупку. Как правило, существующие исследования направлены на эмпирическое тестирование ранее выработанных теоретических положений применительно к различным областям маркетинговой практики и фокусируются лишь на единичных аспектах феномена [2, 3]. Например, в исследованиях рекламы часто рассматривается, как различные форматы рекламных сообщений влияют на восприятие потребителями манипулятивности рекламы. Ценовые исследования часто акцентируются на изучении восприятия потребителями справедливости различных ценовых тактик и того, как это влияет на покупательское поведение потребителей [1]. Такое разнообразие исследований подтверждает значимость маркетинга в увеличении прибыли коммерческих организаций.

Существует множество определений слову «маркетинг», проанализировав некоторые из них можно сказать, что маркетинг – это системный процесс выявления, понимания и удовлетворения потребностей и желаний потребителей с целью создания ценности, которая приносит выгоду как покупателю, так и бизнесу, путём разработки, продвижения и продажи продуктов или услуг [2, 5].

Процесс разработки стратегии маркетинга предполагает анализ рынка, конкурентов, определение целевой аудитории, разработку уникального предложения и выбор эффективных каналов продвижения с целью достижения компанией долгосрочных целевых показателей, таких как: рост продаж, привлечение новых клиентов, повышение лояльности аудитории и увеличение прибыли.

Филип Котлер – американский экономист и маркетолог, его часто называют «отцом современного маркетинга». Он выделяет основные функции маркетинга:

- выявление потребительских нужд;
- разработка подходящих товаров и установление на них соответствующей цены;

– налаживание системы распределения и эффективного стимулирования.

Также, Ф.Котлер отмечает, что принципы маркетинга применимы не только к производству и продаже физических товаров. Он говорит, что в список объектов маркетинга входят практически все, что может помочь удовлетворить разные человеческие нужды и желания – это могут быть услуги, места, организации, люди, виды деятельности и даже идеи.

По мнению маркетолога, стратегия маркетинга – это рациональное, логическое построение, включающая в себя конкретные действия по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг, в результате которого, организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи.

Он также предложил свою концепцию, каждый элемент которой, отвечает за определённый аспект маркетинга и взаимосвязан с другими элементами (рис. 1).

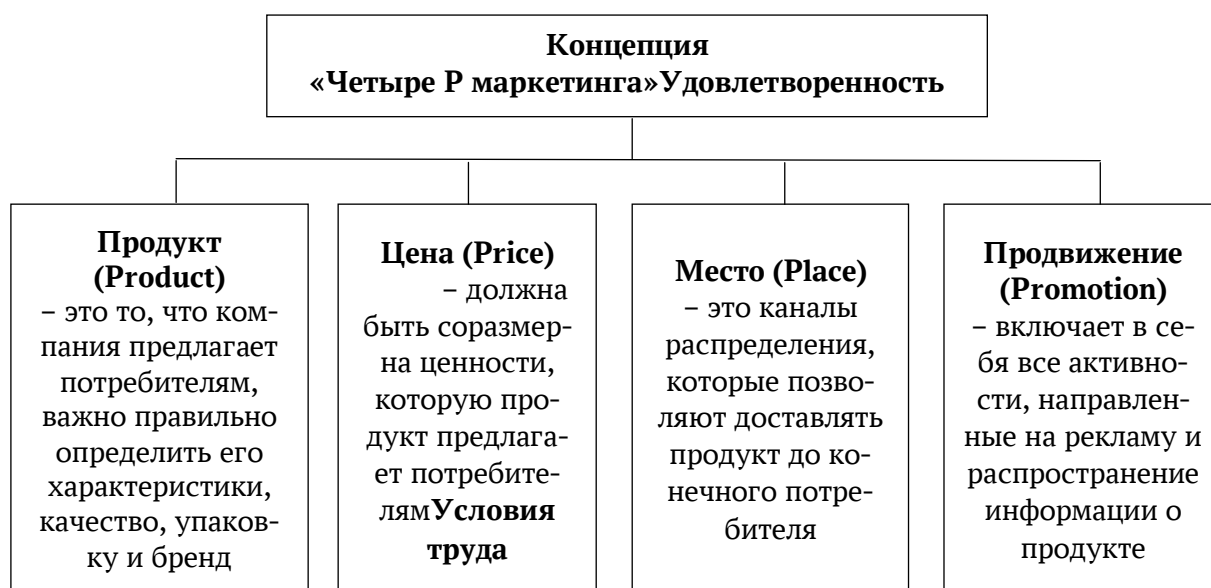


Рисунок 1 – Инструменты маркетинга по Ф. Котлеру [6]

Для обеспечения максимальной эффективности маркетинговых усилий, необходимо учитывать и интегрировать в единую стратегию все четыре элемента.

Как правило, выделяют четыре этапа разработки маркетинговой стратегии:

Анализ. Компания собирает информацию о своей отрасли: изучает конкурентов, их сильные и слабые стороны, особенности маркетинга, определяет, кто её целевая аудитория и какие сегменты для неё важны, а также выбирает ассортимент и каналы продвижения. Для этого используют следующие методы:

SWOT-анализ – выявляет сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды;

PESTEL-анализ – оценивает макроэкономические факторы, влияющие на бизнес;

анализ 5 сил Портера – изучает уровень конкуренции в отрасли.

Планирование. На основе анализа компания ставит перед собой цели и задачи по маркетингу, определяет приоритеты и оценивает, какие ресурсы нужны для реализации плана. Применяют матрицу BCG для анализа портфеля продуктов и распределения ресурсов, а также матрицу Ансоффа для планирования стратегий роста.

Реализация. Компания продумывает конкретные действия, которые помогут достигнуть целей, устанавливает сроки, а также назначает ответственных за выполнение этих задач. В этом помогают:

- цифровые инструменты – системы аналитики и BI, инструменты управления контент-маркетингом, платформы email-маркетинга, системы управления рекламой;

- интеграция различных каналов продвижения, таких как: работа с социальными сетями, ведение блога, разработка сайта, использование контекстной и таргетированной рекламы. При этом, важна последовательность и синхронизация сообщений, визуальных элементов и ключевых триггеров на всех этих платформах;

- регулярное тестирование и оптимизация – необходимо для определения подходящих инструментов маркетинга для конкретного бизнеса.

1. Контроль и корректировка. Компания оценивает результаты каждого мероприятия, анализирует причины успехов и неудач. Таким образом она избавляется от ошибочных решений, а успешные, наоборот, развивает дальше. Эффективность реализации маркетинговой стратегии оценивают с помощью метрик:

- ROI – коэффициент рентабельности инвестиций;
- ROMI – коэффициент возврата маркетинговых инвестиций;
- LTV – отражает, какую прибыль приносит клиент за весь период работы с ним;

- SAC – показатель того, сколько для компании стоит каждый привлечённый клиент;

- темп роста выручки – показатель позволяет узнать, привела ли реализация маркетинговой стратегии к повышенному спросу на товары или услуги.

Таким образом, разработанная маркетинговая система подвержена постоянной оценке и корректировке при изменениях в компании или на рынке для достижения наиболее высоких результатов. Каждая компания должна разрабатывать собственную стратегию, направленную на ее ценности, цели и приоритеты, а также закрытие болей клиента. Грамотная стратегия маркетинга делает продукт или услугу уникальным для потребителя.

Список использованных источников

1. Головачева, К.С. Восприятие маркетингового воздействия потребителями: содержание, факторы влияния и поведенческие последствия / К.С. Головачева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2016. – №4. – С. 106-127.
2. Гущина, Ю.И. Научно-теоретическое содержание понятия «маркетинг» / Ю.И. Гущина, Е.А. Субботина // Вестник магистратуры. – 2013. – №6 (21). – С. 43-44.
2. Данилова, С.В. Социальная политика нефтяных компаний. К вопросу о реализации социальной политики нефтегазодобывающим комплексом северных регионов России / С.В. Данилова, Е.А. Петрова // Российское предпринимательство. – 2009. – № 12-2. – С. 26-32. – EDN LAFINX.
3. Молодежь в условиях Севера: социокультурные тенденции, миграция и качество жизни / С.Г. Гутова, С.В. Данилова, Н.Н. Самохина, И.Н. Брянский // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 10. – С. 36-43. – DOI 10.23672/q9122-1378-5854-b. – EDN MBTDBU.
4. Суздалева, Г.Р. Анализ взаимосвязи подходов к маркетингу и современных трендов потребительского поведения / Г.Р. Суздалева, Е.С. Боровых // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 11. – С. 4175-4190. – DOI 10.18334/ce.16.11. 116509.
5. Основы маркетинга: учимся у Филиппа Котлера / Onlinecompany. URL: <https://media.onlinecompany.ru/osnovy-marketinga-po-filipu-kotleru-polnyi-gid/> (дата обращения: 27.02.2026).

MARKETING STRATEGY DEVELOPMENT: PROCESS AND ROLE

A.A. Kruglikov

*Nizhnevartovsk State University,
Nizhnevartovsk, Russia*

The article discusses the stages of developing a modern marketing strategy, the tools used in the process, and the impact of marketing on consumers. Additionally, the article presents Philip Kotler's views on marketing.

Keywords: *marketing strategy, marketing, advertising, tools, distribution, product, sales, consumer.*

УДК 005.963

МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА

Д.Г. Крутохвостов

*Брянский государственный технический университет,
Брянск, Россия*

Реформирование системы менеджмента предприятия требует управлять корпоративным обучением как подсистемой, связанной с моделью компетенций и

ключевыми показателями эффективности (KPI). Предложена методика формирования критериев и показателей эффективности: декомпозиция целей до компетенций по ролям, многоуровневая оценка «процесс – компетенции – применение на практике – эффект – ресурсы», нормирование и агрегирование показателей, правила управленческого реагирования.

Ключевые слова: корпоративное обучение; компетенции; эффективность обучения; показатели эффективности; критерии качества; управление персоналом; организационная система.

Введение

Реформирование системы менеджмента на современном предприятии объединяет тактические задачи: управляемость и стабильность процессов, снижение потерь качества, соблюдение стандартов и стратегические задачи: внедрение изменений, освоение технологий, повышение адаптивности. Компетенции персонала становятся критическим ограничением преобразований, поэтому корпоративное обучение целесообразно рассматривать как управляемую подсистему организационной системы предприятия.

С позиции управления организационными системами результат достигается при согласовании целей, механизмов воздействия и измерителей состояния, а также при наличии обратной связи, позволяющей корректировать решения по данным мониторинга [1]. Практика показывает, что оценка обучения часто ограничивается процессными метриками, тогда как изменение компетенций и перенос в деятельность используются нерегулярно, что повышает риск формального «закрытия» обучения без управленческого эффекта [4, 5]. Цель статьи – представить методику формирования критериев и показателей эффективности корпоративного обучения для управления развитием компетенций персонала в организационной системе предприятия в логике «тактика – стратегия».

Обзор подходов к оценке эффективности корпоративного обучения и развития компетенций

В отечественных исследованиях по управлению персоналом корпоративное обучение рассматривают как элемент системы развития персонала и кадровых технологий, эффективность которого определяется не фактом участия, а достижением целей организации и устойчивым изменением профессионального поведения работников.

В монографии, посвящённой цифровой среде управления организационной системой **ERGOMS**, корпоративное обучение рассматривается как функциональный модуль, который целесообразно проектировать в составе единой информационной среды управления организационными процессами. Отмечается, что управляемость обучения повышается при модульной архитектуре и интеграции модуля обучения с подсистемами, содержащими данные о персонале, компетенциях и результатах деятельности, что позволяет поддерживать планирование обучения, формирование и сопровождение индивидуальных траекторий, а также накопление данных для мониторинга и аналитики [3].

Методика формирования критериев и показателей эффективности

Методика основана на представлении корпоративного обучения как управляемой подсистемы организационной системы, для которой задаются цели, показатели состояния, правила принятия решений и управленческие воздействия. В теории управления организационными системами показано, что выбор измерителей и механизмов обратной связи существенно влияет на достижение целей и поведение участников системы, поэтому показатели должны быть наблюдаемыми, управляемыми и устойчивыми к имитации результата [2].

Методика включает пять последовательных шагов, обеспечивающих переход от стратегических целей реформ к измеримым показателям и управленческим решениям:

1. Декомпозиция целей реформ до компетенций. Определяются цели реформ и связанные KPI, ключевые роли и требуемые компетенции с целевыми уровнями; фиксируется исходный дефицит компетенций («требуемый уровень – текущий уровень»).

2. Формирование критериев по уровням эффекта: K1 – качество процесса; K2 – результативность обучения; K3 – развитие компетенций; K4 – перенос в деятельность; K5 – организационный эффект; K6 – ресурсная эффективность. Такое разбиение снижает риск подмены результата процессными метриками [5, 6].

3. Проектирование показателей. Для каждого критерия задаются измеримые показатели, источник данных (LMS, оценочные процедуры, KPI), периодичность и владелец; показатель включается, если по его отклонению можно определить управленческое действие.

4. Нормирование и агрегирование. Показатели приводятся к единой шкале и агрегируют в интегральную оценку; веса настраиваются под управленческий горизонт: тактика усиливает K1–K2, стратегия – K3–K5 [6].

5. Правила реагирования. Задаются пороги и сценарии: низкие K1–K2 требуют улучшения процесса; низкие K3–K4 при высоких K1–K2 – усиления закрепления (практика, наставничество, участие руководителя); низкие K6 – оптимизации портфеля программ.

Методика формирует замкнутый контур управления корпоративным обучением: планирование обучения по дефицитам компетенций, контроль качества реализации, оценка прироста и переноса, корректировка программ и организационных условий закрепления результата. Это позволяет согласовать тактические и стратегические задачи реформирования менеджмента предприятия [1, 2].

Результаты эффективности

Эффект применения методики анализируется по уровням (K1–K6), что позволяет отделять качество процесса обучения от стратегически значимых результатов – динамики компетенций и показателей деятельности.

Например: для роли «инженер» при требуемом уровне 3,5 (шкала 1–5) исходный уровень 2,7 (дефицит 0,8) после программы и практического за-

дания повысился до 3,2 (дефицит 0,3). Это подтверждает результат по К3 и требует контроля К4 (устойчивое применение). Если К1–К2 высоки, а К3–К4 ниже порогов, управленческое решение связано не с увеличением времени обучения, а с усилением закрепления (практические задачи, наставничество, участие руководителя) [4, 5]. Интегральная оценка по блокам критериев применяется для сравнения программ и выбора приоритетных модулей для обучения [6].

Заключение

Представленная методика формирования критериев и показателей эффективности корпоративного обучения обеспечивает связь целей реформирования менеджмента с развитием компетенций персонала. Методика включает: декомпозицию целей до компетенций по ролям; систему критериев К1–К6, отражающую многоуровневый эффект; нормирование и агрегирование показателей; а также правила управленческого реагирования по отклонениям.

Ключевой результат методики – переход к управлению результатом: снижению дефицита компетенций и обеспечению переноса в деятельность. В логике «тактика – стратегия» методика позволяет сочетать оперативную корректировку программ: качество обучения, форматы, затраченное время и стратегическое планирование развития компетенций, поддерживая реформирование системы менеджмента предприятия [1, 2, 8, 9].

Список использованных источников

1. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: ЛЕНАНД, 2022. – 500 с. – EDN XBPBAR.
2. Бурков В.Н., Буркова И.В., Губко М.В. [и др.] Механизмы управления: управление организацией: планирование, организация, стимулирование, контроль: учеб. пособие / под ред. Д.А. Новикова. – М.: ЛЕНАНД, 2011. – 192 с. – EDN RCIPMP.
3. Кузьменко А.А., Цифровая среда управления организационной системы ERGOMS: проектирование модуля управления обучением: монография / А.А. Кузьменко, В.М. Сканцев, Е.С. Музалевский. – Брянск: Брянский государственный технический университет, 2025. – 162 с. – ISBN 978-5-907958-09-8. – EDN TEBPFU.
4. Степаненко В.Г., Антонова Н.В. Оценка эффективности обучения сотрудников организации в форме тренинга: анализ конкретного случая // Организационная психология. – 2019. – Т. 9, № 4. – С. 52–75. – EDN ZZQEVS.
5. Казакова М.И., Селиванова Т.В. Оценка эффективности обучения персонала в условиях цифровизации // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2022. – № 4. – С. 435–443. – DOI: 10.21603/2500-3372-2022-7-4-435-443. – EDN YVPWDQ.
6. Соловьева И.А., Герасимова М.В., Мусина Д.Р. Формирование многокритериальной модели оценки эффективности системы обучения и развития организации // Интернет-журнал «Науковедение». – 2017. – Т. 9, № 2. – EDN YPQIFV.

METHODOLOGY FOR DEVELOPING CRITERIA AND PERFORMANCE INDICATORS OF CORPORATE TRAINING EFFECTIVENESS FOR MANAGING PERSONNEL COMPETENCE DEVELOPMENT

D.G. Krutokhvostov

*Bryansk State Technical University,
Bryansk, Russia*

Enterprise management reform requires corporate training to be managed as a controllable subsystem linked to competence models and key performance indicator. The paper proposes a methodology for designing criteria and performance indicators: goal-to-competence decomposition, multi-level evaluation (process, competences, transfer, impact, resources), normalization and aggregation, and decision rules for managerial feedback.

Keywords: corporate training; competences; training effectiveness; performance indicators; quality criteria; personnel management; organizational system.

УДК 004.89

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ НАГРУЗКИ НА КЛЮЧЕВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ПРОЕКТАХ ПО АСУ ТП

И.Г. Крутохвостов

*Брянский государственный технический университет,
г. Брянск, Россия*

В статье рассматривается проблема перегрузки ключевых специалистов в проектах создания и модернизации АСУ ТП, что приводит к росту управленческих рисков, увеличению сроков и стоимости, а также ухудшению качества проектных решений. Рассмотрены основные причины увеличения нагрузки связанные с отраслевой спецификой, многопроектностью и организационными процессами. Показано, что снижение нагрузки следует решать через совершенствование управленческих механизмов и использование системы поддержки принятия решений, опирающейся на объективные данные о работах, знаниях и занятости исполнителей.

Ключевые слова: система поддержки принятия решений, АСУ ТП, оптимизация ресурсов, управление ресурсами, управление проектами, механизмы управления, планирование

Введение

Переход предприятий к цифровым технологиям управления и производства усиливает требования к скорости и качеству управленческих решений на всех уровнях – от стратегического планирования до диспетчеризации и эксплуатации. В этой логике реформирование системы менедж-

мента все чаще опирается на проектно-ориентированную организацию работ и использование данных как управленческого ресурса. Особенно ярко данные тенденции проявляются в проектах создания и модернизации автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУ ТП), которые требуют согласованности интересов заказчика, разработчиков и поставщиков оборудования.

Практика показывает, что ключевые специалисты (ведущие инженеры АСУ ТП, разработчики SCADA/ПЛК, специалисты по промышленным сетям и информационной безопасности) в таких проектах становятся уязвимым местом, так как на них концентрируются критические знания о технологиях, интерфейсах, ограничениях безопасности и допустимых рисках. Это приводит к перегрузке таких сотрудников из-за параллельного ведения задач, необходимости постоянных согласований и экспертной поддержки менее опытных участников команды. Перегрузка ключевых специалистов трансформируется в управленческие риски – рост сроков и стоимости проекта, снижение качества проектных решений и документации.

Снижение нагрузки на ключевых специалистов целесообразно рассматривать как задачу совершенствования управленческих механизмов проектов и поддержки принятия решений (СППР) на основе объективных данных о ходе работ, компетенциях и фактической занятости исполнителей. На текущий момент методы и модели принятия решений в сложных организационно-технических системах развиваются в рамках теории управления организационными системами, где подчеркивается необходимость формализованного выбора альтернатив, опоры на модели и процедуры, а также учета человеческого фактора и ограниченных ресурсов [2, 3]. Управление компетенциями и знаниями организации рассматривается как необходимое условие устойчивости процессов и снижения зависимости от отдельных экспертов [6, 7].

Цель настоящей статьи – обосновать подход к созданию системы поддержки принятия решений, ориентированной на снижение нагрузки на ключевых специалистов в проектах ПО АСУ ТП за счет мониторинга факторов перегрузки, рекомендаций по перераспределению работ и внедрения процедур раннего предупреждения о риске дефицита компетенций.

Причины перегрузки ключевых специалистов в проектах АСУ ТП

Перегрузка ключевых специалистов в проектах АСУ ТП, как правило, носит системный характер и обусловлена совокупностью организационных, проектных и информационно-технологических факторов. В терминах управления проектами речь идет о дефиците наиболее важного ресурса – знаний и времени ограниченной группы экспертов, без которых невозможно принять или реализовать корректные решения по архитектуре, алгоритмам, интерфейсам и требованиям безопасности. При несбалансированности работ и ресурсов именно критический ресурс начинает определять динамику реализации проекта, что требует специальных механизмов планирования и контроля [2, 3].

Перегрузка ключевых исполнителей в проектах ПО АСУ ТП во многом обусловлена отраслевой спецификой таких работ, так как программные решения тесно связаны с физическим объектом управления, требованиями промышленной безопасности и нормативного соответствия, а также жёсткими сроками ввода в эксплуатацию и окнами внедрения. В результате значительная часть критичных работ привязана к ограниченным календарным интервалам и требует участия немногочисленных узкоспециализированных экспертов. Это создаёт устойчивую ситуацию дефицита компетенций, когда ключевых специалистов вынужденно привлекают сразу к нескольким критическим задачам, так как заменить их без потери качества зачастую невозможно.

Вторая группа причин связана с многопроектной средой и динамичностью портфеля, в котором проекты ПО АСУ ТП выполняются параллельно, приоритеты меняются, появляются новые задачи, а технологические окна могут сдвигаться. Даже при формально корректных планах перегрузка возникает каскадно, так как назначение одного ключевого специалиста на несколько критичных задач в пересекающихся временных окнах повышает вероятность задержек и вынуждает руководителей переназначать этого же эксперта на решение наиболее срочных проблем. На уровне организационных механизмов это типичный эффект управления дефицитным ресурсом, когда локальные решения по отдельным проектам ухудшают устойчивость портфеля в целом.

Организационные причины перегрузки связаны с несовершенством или низким качеством процессов управления проектом. При слабой регламентации, нечетком распределении ролей и отсутствии единых правил разработки возникает ручное управление, в котором растут операционные издержки, процессы циклично возвращаются на доработку, а ключевые специалисты становятся универсальным механизмом решения проблем [3]. Параллельно усиливается многозадачность и матричная нагрузка, в которых эксперты одновременно участвуют в нескольких потоках работ, что ведет к частым переключениям контекста и скрытым потерям времени, как правило, не учтенным в планировании, но влияющим на сроки и производительность [2, 3].

Третья причина – управленческая, связанная с тем, что корпоративные системы организаций осуществляющих разработку ПО АСУ ТП ориентированы главным образом на календарно-сетевое планирование и контроль затрат, не обеспечивая автоматизированной оценки сложности задач и полного учёта компетенций конкретных сотрудников. В результате решения принимаются на основе имеющегося опыта, что ведёт к систематическим перекосам, в которых ключевых специалистов назначают на сложные и рискованные задачи, знания концентрируются у ограниченного круга лиц, а перегрузка ключевых экспертов становится регулярной. С точки зрения теории принятия решений это следствие отсутствия формализованной многокритериальной процедуры выбора, а также недостаточной формализации знаний о компетенциях и требованиях задач.

В совокупности перечисленные причины формируют устойчивый механизм перегрузки, в котором чем выше неопределенность и чем слабее формализация процессов и знаний, тем больше коммуникаций и решений зависит от ключевых специалистов. Следовательно, снижение нагрузки требует не только перераспределения задач, но и управленческого инструмента, который обеспечивает прозрачность занятости, поддерживает выбор решений и помогает вовремя выявлять риск дефицита компетенций. Именно эти аспекты далее определяют требования к системе поддержки принятия решений в проектах АСУ ТП.

Применение систем поддержки принятия решения для снижения нагрузки на ключевых сотрудников в проектах АСУ ТП

С учётом развития менеджмента на современном предприятии задача снижения нагрузки на ключевых специалистов может трактоваться как переход от персонализированного управления ресурсами к процедурам, опирающимся на данные, модели и воспроизводимые алгоритмы. На практике это означает внедрение СППР, которая формализует задачи и ресурсы, выявляет перегрузки до начала работ, предлагает альтернативные планы назначений и объясняет, почему тот или иной вариант предпочтителен для заданной стратегии управления.

В рамках предлагаемого подхода многопроектная среда представляется как совокупность проектов и связанных с ними задач, для каждой из которых определяются календарные и технологические ограничения, а также требования к компетенциям исполнителя. Исполнители описываются через профили компетенций и календарь доступности, дополнительно вводятся ограничения по максимально допустимой нагрузке, запреты на параллельное выполнение конфликтующих задач. Такая постановка переводит распределение ресурсов из области экспертного распределения в область оптимизации при жёстких ограничениях, что соответствует логике инструментального принятия решений [1].

С учётом целей снижения перегрузки ключевых специалистов задача распределения ресурсов в СППР формулируется как многокритериальная, в которой требуется одновременное соблюдение сроков, высокий уровень соответствия сотрудников задачам, ограничение нагрузки исполнителей, снижение конфликтов доступности. Такая многокритериальность типична для управленческих задач и требует явного задания приоритетов, отражающих актуальную стратегию предприятия. Для описания задач используется модель динамической оценки сложности как взвешенной суммы факторов, учитывающих особенности разработки и внедрения ПО АСУ ТП.

Профиль компетенций исполнителя задаётся вектором, отражающим технологические знания, опыт, уровень самостоятельности, наличие допусков и другие характеристики значимые для решения задач в АСУ ТП. Для сопоставления требований задачи и профиля сотрудника используется метрика соответствия «сотрудник–задача», включающая вычисление частных компонент с последующей агрегацией в интегральный коэффициент.

Подход опирается на принципы формализации предметной области при построении интеллектуальных систем [5].

Важным направлением снижения нагрузки на ключевых специалистов в проектах ПО АСУ ТП является не только перераспределение текущих задач, но и формирование механизма опережающего развития резервных исполнителей. В этой связи СППР целесообразно рассматривать как часть более широкой цифровой среды управления организационной системой, в которой данные о компетенциях, результатах деятельности и потребностях в обучении используются для поддержки как оперативных, так и развивающих управленческих решений. Такой подход соответствует современным исследованиям в области проектирования цифровой среды управления организационной системой, где модуль управления обучением рассматривается как элемент единого управленческого контура, обеспечивающего накопление и использование информации о компетенциях персонала для повышения устойчивости организационной системы и снижения зависимости от ограниченного круга носителей критически важных знаний [8].

После формирования множества допустимых назначений задача распределения специалистов на задачи решается как многокритериальная оптимизация. С точки зрения реформирования системы менеджмента на предприятии принципиально значимым является то, что оптимизация рассматривает перегрузку ключевых специалистов как отдельный критерий качества плана назначений [2].

Практическая ценность СППР существенно повышается при наличии механизмов анализа устойчивости сформированного плана и раннего предупреждения рисков. Диагностика строится на выявлении точек отказа в плане назначений и анализе того, как локальные изменения влияют на достижимость сроков и качество назначений.

В проектах АСУ ТП сроки и качество работ часто определяются не общим количеством задач, а доступностью ограниченного набора компетенций. Поэтому важна не только фиксация факта перегрузки ключевых специалистов, но и раннее выявление ситуации, когда потребность в определённых компетенциях начинает устойчиво превышать возможности команды. Такой риск целесообразно вести в контуре управления проектом и рассматривать как управляемый, так как его можно прогнозировать и снижать управленческими воздействиями с помощью перераспределения работ и развития резервных исполнителей [3].

Под ранним предупреждением понимается управленческая процедура, встроенная в регулярные циклы реализации проекта. СППР должна отслеживать динамику индикаторов нагрузки, а также проводить анализ требований, состава работ, ограничений по срокам и окнам внедрения. Для повышения устойчивости раннего предупреждения перегрузки ключевых специалистов целесообразно разделять индикаторы на две группы: индикаторы роста потребности в компетенции и индикаторы снижения доступности компетенции. Такое разбиение позволяет од-

новременно контролировать нагрузку со стороны потока работ, реальную пропускную способность экспертного ресурса и ранние признаки того, что текущие управленческие механизмы перестают справляться с проектными задачами.

Индикаторы роста фиксируют увеличение потребности проекта в участии конкретной экспертной роли. К индикаторам роста можно отнести увеличение доли нетиповых работ, наличие в проектах нестандартных алгоритмов или высокой неопределенности требований. В свою очередь, индикаторы снижения отражают сокращение доступности компетенции, которые отражают занятость эксперта в нескольких проектах и снижение возможности его фактического участия в новых работах, снижение возможностей его замещения, а также появление календарных ограничений, связанных с различными внешними причинами.

Чтобы распределение ресурсов действительно приводило к снижению нагрузки на ключевых специалистов, СППР должна работать как инструмент превентивного управления. При этом важна объяснимость рекомендаций – система должна показывать, какие именно задачи сформировали риск, какие ограничения учтены и почему предлагается конкретное действие [1].

Выводы

Перегрузка ключевых специалистов в проектах АСУ ТП в большинстве случаев носит системный характер. На ограниченной группе экспертов концентрируются критические знания о технологиях, интерфейсах и требованиях безопасности. Это приводит к значительному увеличению нагрузки на таких сотрудников при параллельном выполнении задач и экспертной поддержке команды. Увеличение нагрузки напрямую трансформируется в управленческие риски – рост сроков и стоимости, снижение качества проектных решений и документации, а также усиление зависимости проекта от небольшого числа носителей уникальных знаний.

Снижение нагрузки целесообразно обеспечивать через внедрение СППР как элемента менеджмента проектов, в котором система должна опираться на объективные данные о работах, знаниях сотрудников и фактической занятости. Включение СППР в контур раннего предупреждения позволяет снижать дефицит компетенций и повышать устойчивость плана назначений, а также выявлять ситуации, когда потребность в компетенциях начинает устойчиво превышать текущие возможности организации, выдавать объяснимые рекомендации по управленческим воздействиям за счет перераспределения работ и развития резервных исполнителей. В результате, снижается вероятность каскадных срывов и повышается устойчивость портфеля проектов.

Список использованных источников

1. Кравченко, Т.К. Системы поддержки принятия решений : учебник и практикум для вузов / Т.К. Кравченко, Д.В. Исаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва:

Издательство Юрайт, 2024. – 327 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15523-5. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508087> (дата обращения: 02.03.2026).

2. Новиков, Д.А. Управление проектами: учебное пособие / Д.А. Новиков, Р.М. Нижегородцев, И.В. Гонтарева. – Москва: ЛИБРОКОМ, 2009. – 384 с.

3. Механизмы управления: учебное пособие / под ред. Д.А. Новикова. – Москва: ЛЕНАНД, 2011. – 192 с.

4. Ханова, А.А. Метод ситуационного управления сложными системами на основе сбалансированной системы показателей / А.А. Ханова, Н.С. Уразалиев, З.А. Усманова // Научный вестник Новосибирского государственного технического университета. – 2015. – № 3 (60). – С. 69–82. – DOI 10.17212/1814-1196-2015-3-69-82.

5. Гаврилова, Т.А. Инженерия знаний. Модели и методы: учебник для вузов / Т.А. Гаврилова, Д.В. Кудрявцев, Д.И. Муромцев. – 6-е изд., стер. – Санкт-Петербург: Лань, 2023. – 324 с. – ISBN 978-5-507-46580-4.

6. Фролов, Ю.В. Управление знаниями : учебник для вузов / Ю.В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 324 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05521-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/586187> (дата обращения: 02.03.2026).

7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: КноРус, 2016. – 360 с. – ISBN 978-5-406-04751-4.

8. Кузьменко А.А., Цифровая среда управления организационной системы ERGOMS: проектирование модуля управления обучением: монография / А.А. Кузьменко, В.М. Сканцев, Е.С. Музалевский. – Брянск: Брянский государственный технический университет, 2025. – 162 с. – ISBN 978-5-907958-09-8. – EDN TEBPFU.

APPLICATION OF DECISION SUPPORT SYSTEMS TO REDUCE THE LOAD ON KEY SPECIALISTS IN AIC AND APM PROJECTS

I.G. Krutokhvostov

*Bryansk State Technical University,
Bryansk, Russia*

The article discusses the problem of overloading key specialists in projects for the creation and modernization of automated process control systems, which leads to an increase in management risks, delays, and costs, as well as a decrease in the quality of project solutions. The main reasons for the increase in workload are related to industry-specific features, multi-project management, and organizational processes. It is shown that the reduction of workload should be addressed through the improvement of management mechanisms and the use of a decision support system based on objective data about the work, knowledge, and employment of the performers.

Keywords: *decision support system, automated process control, resource optimization, resource management, project management, management mechanisms, planning.*

СТРАТЕГИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

А.Р. Кубашев, А.В. Махиянова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В работе рассматриваются теоретические и прикладные аспекты реформирования системы менеджмента на современных предприятиях. Особое внимание уделяется проблеме соотношения стратегических ориентиров и тактических инструментов реализации изменений. На основе анализа практического опыта выявлены типичные барьеры внедрения управленческих инноваций, систематизированы тактические модели реформирования, предложены пути синхронизации долгосрочных целей с операционными задачами.

Ключевые слова: реформирование менеджмента, стратегия, тактика, управленческие инновации, организационные изменения, сопротивление персоналу, цифровая трансформация.

Понятие «реформирование системы менеджмента» в современной научной и управленческой практике характеризуется множеством интерпретаций, однако доминирующий подход рассматривает его как комплексное преобразование управленческой модели предприятия, направленное на адаптацию к вызовам внешней среды и достижение стратегических целей развития. В отличие от локальных улучшений, реформирование носит системный характер, охватывая все уровни управления. Современные предприятия функционируют в условиях высокой турбулентности, включающей санкционное давление, перестройку логистических цепочек, дефицит кадров и цифровизацию, что формирует объективный запрос на трансформацию управленческих систем. При этом практика показывает, что до 70% крупных организационных преобразований не достигают заявленных целей, что объясняется главным образом разрывом между стратегическим замыслом и тактикой исполнения. В рамках исследования предпринята попытка систематизировать опыт реформирования и выявить проблемные зоны на стыке стратегии и тактики.

Стратегия реформирования определяется как долгосрочная программа действий, задающая желаемую модель управления и принципы перехода к ней, фиксируя содержательные ориентиры. Для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ она должна отвечать критериям системности, радикальности и непрерывности. Анализ современных подходов позволяет выделить три ключевых стратегических вектора: переход от иерархических к сетевым и адаптивным структурам, внедрение управления на основе данных (Data Driven Management) и ориентация на непрерывное развитие персонала.

Классические линейно-функциональные структуры демонстрируют низкую скорость адаптации к изменениям, что делает децентрализацию,

кросс-функциональные команды и элементы самоуправления стратегическим трендом, однако механическое копирование Agile или Holacracy без перестройки корпоративной культуры может привести к управленческому коллапсу. Переход к Data Driven Management перестал быть исключительно технологическим вызовом; стратегически значимым становится формирование культуры принятия решений на основе аналитики, при этом распространенной проблемой остается приобретение дорогостоящего программного обеспечения без изменения управленческих практик и сохранение дублирующего документооборота. В условиях дефицита кадров стратегия смещается от «удержания персонала» к «непрерывному развитию», требующему пересмотра мотивационных, оценочных и карьерных систем, что часто сталкивается с противоречием между декларируемыми ценностями и практикой жесткого контроля.

Тактика реформирования определяется как совокупность методов и инструментов реализации стратегических установок в конкретных операционных условиях; она ситуативна, адаптивна и подчинена стратегии. Наиболее востребованной является тактика выявления «узких мест», устранение которых дает краткосрочные результаты и формирует позитивный настрой, однако существует риск подмены стратегических преобразований косметическими улучшениями. Административный сценарий директивного внедрения эффективен в кризисных ситуациях, но порождает формализм и пассивное сопротивление, тогда как партисипативный сценарий, предусматривающий вовлечение персонала, требует больше времени, но обеспечивает устойчивость результатов. На практике наиболее эффективны гибридные модели, сочетающие элементы обоих подходов.

Системный анализ проблем реформирования выявляет три основные группы: несоответствие между стратегическими целями и операционными KPI, инициирование реформ сверху без вовлечения линейных руководителей и исполнителей, а также дефицит управленческих компетенций, необходимых для работы с проектами, аналитикой и гибкими методологиями. Цифровизация выявляет неэффективность подразделений и сопротивление среднего звена, что приводит к частичному использованию дорогостоящих систем и сохранению «теневого» учета.

Успех реформирования определяется не качеством стратегии или тактики по отдельности, а степенью их синхронизации: стратегические ориентиры должны декомпозироваться до конкретных задач, закрепленных за должностными позициями и увязанных с KPI, учитывающими долгосрочные приоритеты и операционную деятельность. Тактические решения должны варьироваться в пределах «коридора возможностей», заданного стратегией, при этом недопустимо противоречие тактики стратегическим целям. Ключевым инструментом является институционализированная обратная связь, обеспечивающая корректировку тактических действий на основе сигналов с операционного уровня, а также выделение ресурсов и формирование проектных офисов для сопровождения изменений.

Реформирование системы менеджмента представляет собой диалектическое единство стратегии и тактики, где стратегия задает вектор и философию преобразований, а тактика обеспечивает их повседневное воплощение. Основной причиной неудач организационных изменений является разрыв между ними. Практические рекомендации включают предварительное культурное формирование запроса на изменения, детализированную тактическую проработку стратегических инициатив, применение гибридных моделей внедрения, инвестиции в развитие внутренних управленческих кадров и легитимизацию права на ошибки для создания условий подлинной трансформации. Таким образом, формирование новой парадигмы управления в XXI веке обусловило развитие стратегических подходов и тактических инструментов, которые по влиянию на конкурентоспособность часто превосходят технологические инновации, а перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой отраслевых моделей реформирования и методик оценки эффективности управленческих инноваций.

Список использованных источников

1. Ибрафиллов И.И., Ахметова Э.Ш. Управленческие инновации и их применение в компаниях // Вестник Казанского государственного энергетического университета. – 2024. – № 3. – С. 45–52.
2. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review Россия. – 2021. – № 4. – С. 24–35.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 512 с.
4. Кристенсен К. Дилемма инноватора. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 400 с.
5. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 432 с.
6. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2018. – 432 с.

STRATEGY OF MANAGEMENT SYSTEM REFORM IN A MODERN ENTERPRISE

A.R. Kubashev, A.V. Makhiyanova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This paper examines the theoretical and applied aspects of reforming management systems at modern enterprises. Particular attention is paid to the relationship between strategic guidelines and tactical tools for implementing change. Based on an analysis of practical experience, typical barriers to the implementation of management innovations are identified, tactical reform models are systematized, and ways to align long-term goals with operational objectives are proposed.

Keywords: management reform, strategy, tactics, management innovation, organizational change, employee resistance, digital transformation.

ГРУППОВОЕ МЫШЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Л.П. Кузьмина, Ю.М. Шарапов

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется феномен группового мышления как одного из ключевых факторов, влияющих на процесс принятия управленческих решений в современных организациях. Анализируются предпосылки возникновения группового конформизма, его проявления в управленческой практике и влияние на эффективность коллективной деятельности. Рассматриваются подходы к предупреждению и преодолению группового мышления, основанные на развитии организационной культуры, критического мышления и дивергентных методов обсуждения. Подчеркивается практическая значимость изучения механизма группового мышления для формирования эффективных управленческих стратегий и повышения устойчивости организаций.

Ключевые слова: групповое мышление, управленческие решения, организация, психологические факторы, командная динамика, критическое мышление, организационная культура, адаптивность, эффективность управления.

Современные организации функционируют в условиях постоянных изменений и высокой неопределённости внешней среды. Принятие управленческих решений всё чаще осуществляется в командах, где взаимодействие членов группы определяет как качество результата, так и адаптивность системы в целом. Однако коллективная форма принятия решений несёт в себе не только преимущества, но и определённые риски. Одним из наиболее скрытых и трудно распознаваемых феноменов является групповое мышление, при котором стремление к консенсусу и сохранению внутригрупповой гармонии приводит к снижению критичности и рациональности в оценке информации [1].

Проблема группового мышления была системно описана Ирвингом Дженисом (Irving L. Janis), который показал, что даже высокопрофессиональные управленческие команды склонны принимать ошибочные решения, если в группе формируется давление на единое мнение. Это особенно характерно для организаций, где личная лояльность, авторитет лидера и коллективная идентичность оказываются важнее рациональной аргументации [2].

Групповое мышление описывает состояние, при котором стремление членов группы к согласованности блокирует индивидуальную инициативу, сомнение и выражение альтернативных точек зрения. В таких условиях участники избегают критического переосмысления общепринятого мнения, что приводит к упрощённому и искажённому восприятию реальности [3].

Дженис выделял несколько типичных проявлений этого состояния: иллюзию неуязвимости и чрезмерную уверенность в правильности решений, рационализацию, при которой игнорируются сигналы о рисках, веру

в моральную правоту группы и стереотипизацию внешних оппонентов. Дополнительно формируются давление на несогласных, самоцензура и иллюзия единогласия, а также своеобразные «хранители мышления», отфильтровывающие информацию, не соответствующую доминирующей позиции [4].

Эти признаки свидетельствуют о том, что групповое мышление является результатом социальных и психологических процессов — конформизма, страха изоляции, зависимости от руководителя и потребности в эмоциональной безопасности внутри коллектива. В управленческом контексте оно чаще всего возникает в условиях жёсткой иерархии, дефицита времени, высокой ответственности и гомогенности команд, где участники имеют схожие ценности и профессиональный опыт [5].

В управлении организациями групповое мышление проявляется прежде всего в инерционности решений. Члены управленческой команды склонны подтверждать позицию лидера и избегать обсуждения альтернатив, даже если появляются сигналы о возможных рисках или ошибках. Отрицательная обратная связь и критические замечания интерпретируются не как повод для анализа, а как угроза устойчивости и единству группы, что ведёт к игнорированию значимой информации [1].

Другим следствием является склонность к принятию чрезмерно рискованных решений, когда иллюзия коллективной непогрешимости снижает чувство индивидуальной ответственности. В кризисных ситуациях это может приводить к выбору стратегий, не подкреплённых достаточным анализом. Одновременно снижается инновационный потенциал: в атмосфере давления на согласие участники реже предлагают нестандартные решения и менее охотно критикуют устоявшиеся подходы, что ограничивает способность организации к адаптации [3].

История корпоративных и политических ошибок — от провалов крупных компаний до неудачных государственных решений — демонстрирует, что общим элементом во многих кризисах были чрезмерная уверенность в собственной правоте и игнорирование альтернативных позиций. Такие случаи подчёркивают, что групповое мышление может выступать значимым барьером для организационного обучения и развития [5].

Профилактика группового мышления требует целенаправленной работы с организационной культурой и управленческими практиками. Ключевое значение имеет развитие культуры критического обсуждения, при которой несогласие рассматривается как нормальная и ценная часть процесса принятия решений. Руководитель должен демонстрировать готовность слышать альтернативные позиции и поощрять аргументированную критику [6].

Одним из эффективных инструментов является использование ролей, стимулирующих дискуссию, например назначение «адвоката дьявола», которому поручается отстаивание альтернативной точки зрения. Это помогает выявить слабые места предлагаемых решений и уменьшить вероятность их некритического принятия. Важную роль играют привлечение внешних

экспертов и независимых консультантов, способных предложить иной взгляд на обсуждаемую проблему и тем самым нарушить замкнутость внутригруппового мышления [2].

Полезным механизмом становится анализ уже принятых и реализованных решений. Рефлексия по итогам проектов позволяет выявлять случаи, когда на ход обсуждения влияли конформизм, давление авторитета или игнорирование альтернатив. Такая практика способствует формированию у команды более критичного отношения к собственным когнитивным и групповым установкам.

Особая роль принадлежит лидеру, который может как усиливать, так и ослаблять тенденции к групповому мышлению. Эффективный руководитель стремится поддерживать баланс между необходимостью достигать согласия и потребностью в когнитивном разнообразии, создаёт атмосферу психологической безопасности и задаёт нормы открытого обсуждения [3]

Феномен группового мышления остаётся значимой проблемой для современной управленческой практики. В условиях роста сложности и неопределённости его влияние может приводить к снижению рациональности, инновационности и устойчивости организаций. Понимание механизмов возникновения группового мышления и внедрение мер по его профилактике являются важной частью профессиональной управленческой культуры [5].

В организациях, ориентированных на долгосрочное развитие, ключевой задачей руководства становится не формальное обеспечение согласия, а поддержание открытого обмена мнениями и разнообразия подходов. Формирование среды, в которой конструктивная критика поощряется, а альтернативные взгляды считаются ресурсом, позволяет существенно снизить риски группового мышления и повысить качество управленческих решений.

Список использованных источников

1. Групповое мышление: что это такое, признаки, примеры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://5prism.ru/articles/psihologiya/grupповое-myshlenie/> (дата обращения: 28.02.2026).
2. Дженис И.О., Мэнн Л. Принятие решений. Психологический анализ конфликтов, выбора и обязательств [Электронный ресурс]. – М.: Прогресс, 1979. – 392 с. – Режим доступа: <https://psycho.ru/library/3127> (дата обращения: 28.02.2026).
3. Феномен группомыслия / под ред. И.О. Джениса [Электронный ресурс] // Психологический журнал. – 1996. – Т. 17. – № 3. – С. 45–60. – Режим доступа: <https://psycho.ru/library/3127> (дата обращения: 28.02.2026).
4. Групповое мышление [Электронный ресурс] // 4brain. – Режим доступа: <https://4brain.ru/blog/групповое-мышление/> (дата обращения: 28.02.2026).
5. Групповое мышление в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://slggp.com/grupповое-myshleniye-v-organizatsii> (дата обращения: 28.02.2026).
6. Групповое мышление (в менеджменте) [Электронный ресурс] // Большая российская энциклопедия. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/grupповое-myshlenie-v-menedzhmente-dcdeaf> (дата обращения: 28.02.2026).

GROUPTHINK IN ORGANIZATION MANAGEMENT

L.P. Kuzmina, Y.M. Sharapov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the phenomenon of groupthink as one of the key factors influencing the managerial decision-making process in modern organizations. The prerequisites for the emergence of group conformity, its manifestations in management practice and its impact on the effectiveness of collective activity are analyzed. Approaches to the prevention and overcoming of groupthink based on the development of organizational culture, critical thinking and divergent methods of discussion are considered. The practical importance of studying the mechanism of groupthink for the formation of effective management strategies and increasing the sustainability of organizations is emphasized.

Keywords: groupthink, managerial decisions, organization, psychological factors, team dynamics, critical thinking, organizational culture, adaptability, management effectiveness.

УДК 331.101.3

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Л.П. Кузьмина, А.Ф. Вагапова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях усиливающейся конкуренции и трансформации рынка труда особую значимость приобретает нематериальная мотивация персонала. Традиционные материальные стимулы утрачивают универсальность, уступая место более гибким и индивидуализированным подходам. В статье рассматриваются современные методы нематериальной мотивации, их классификация, преимущества и особенности применения в организациях различного типа. Особое внимание уделяется влиянию нематериальных факторов на вовлечённость, производительность и удержание сотрудников.

Ключевые слова: нематериальная мотивация, персонал, управление человеческими ресурсами, вовлечённость, корпоративная культура, развитие сотрудников.

Современные организации функционируют в условиях высокой конкуренции, ускоренной цифровизации и трансформации рынка труда, что усиливает значимость эффективных систем управления человеческими ресурсами. В этих условиях нематериальная мотивация персонала становится ключевым инструментом повышения вовлеченности и продуктивности сотрудников. Если ранее доминировали материальные стимулы, то в настоя-

щее время исследователи и практики отмечают сдвиг в сторону немонетарных факторов, способных обеспечить долгосрочную лояльность и устойчивую эффективность труда.

Актуальность развития нематериальной мотивации подтверждается современными статистическими данными. Так, по состоянию на 2025 год лишь около 34% сотрудников демонстрируют высокую вовлеченность в рабочий процесс, тогда как компании с мотивированными командами показывают прибыль на 21% выше по сравнению с конкурентами [1]. Это свидетельствует о том, что недостаточная мотивация персонала является одной из ключевых проблем современного менеджмента. В то же время исследования 2026 года показывают, что работодатели все чаще делают ставку именно на нематериальные стимулы: 73% организаций рассматривают гибкие или удаленные форматы занятости как приоритетный инструмент мотивации, 64% – развивают открытую коммуникацию и обратную связь, а около 60% внедряют гибкие графики работы [2]. Таким образом, формируется новая парадигма управления персоналом, ориентированная на удовлетворение нематериальных потребностей работников.

Нематериальная мотивация представляет собой систему методов и инструментов, направленных на повышение внутренней заинтересованности сотрудников без прямого финансового вознаграждения [3]. В отличие от материальных стимулов, она ориентирована на удовлетворение высших потребностей личности – признания, самореализации, принадлежности и развития. Эффективность данной формы мотивации объясняется тем, что она воздействует на внутренние мотивы поведения, формируя устойчивое стремление к достижению результатов.

В научной литературе можно выделить определенную классификацию методов нематериальной мотивации, что позволяет систематизировать подходы к управлению персоналом. Прежде всего выделяются социально-психологические методы, включающие формирование благоприятного климата в коллективе, развитие корпоративной культуры, поддержку командного взаимодействия. Эти методы направлены на создание атмосферы доверия и сотрудничества, что способствует росту удовлетворенности сотрудников и снижению уровня конфликтов.

Вторую группу составляют организационно-управленческие методы, к которым относятся участие сотрудников в принятии решений, делегирование полномочий, расширение ответственности, а также развитие гибких форм занятости. Современные исследования показывают, что вовлечение персонала в управленческие процессы существенно повышает уровень их ответственности и инициативности, что особенно важно в условиях проектной и гибкой организационной структуры.

Третью группу образуют методы профессионального развития, включающие обучение, наставничество, карьерное планирование и участие в инновационных проектах. Данные инструменты позволяют удовлетворить потребность сотрудников в самореализации и профессиональном росте.

Как показывают исследования, возможности развития являются одним из ключевых факторов удержания персонала, особенно среди молодых специалистов.

Отдельную группу можно выделить в виде ценностно-ориентированных методов, связанных с миссией и социальной ответственностью организации. Сотрудники, особенно представители нового поколения, стремятся работать в компаниях, разделяющих их ценности и демонстрирующих социальную значимость своей деятельности. Это усиливает эмоциональную привязанность к организации и способствует формированию долгосрочной лояльности.

Особое значение в современной системе мотивации приобретает учет особенностей поколения Z, которое постепенно становится доминирующей группой на рынке труда. Представители данного поколения характеризуются высокой цифровой грамотностью, стремлением к самовыражению и ориентацией на ценности и смысловую составляющую работы [4]. Для них важны не только условия труда, но и возможность влиять на процессы, участвовать в принятии решений и реализовывать собственные идеи.

Исследования показывают, что для поколения Z ключевыми факторами мотивации являются гибкость занятости, возможности обучения, наставничество и ценностная ориентация компании [5]. В отличие от предыдущих поколений, молодые сотрудники менее ориентированы на стабильность и материальные гарантии, но больше ценят баланс между работой и личной жизнью, а также психологический комфорт. Это требует от организаций пересмотра традиционных подходов к мотивации и внедрения более гибких и персонализированных решений.

Дополнительным фактором, усиливающим значимость нематериальной мотивации, является распространение феномена «тихого увольнения», при котором сотрудники формально выполняют свои обязанности, но не проявляют инициативы и вовлеченности. Данное явление связано с переоценкой ценностей труда и стремлением работников к балансу между профессиональной и личной жизнью [6]. В этой связи нематериальная мотивация становится инструментом не только повышения эффективности, но и предотвращения потери человеческого капитала.

Современные методы нематериальной мотивации также активно интегрируются с цифровыми технологиями. Использование аналитических платформ и систем управления персоналом позволяет учитывать индивидуальные особенности сотрудников, отслеживать уровень их вовлеченности и формировать персонализированные мотивационные стратегии. Такой подход обеспечивает более высокую точность управленческих решений и способствует повышению эффективности HR-политики.

Наибольший эффект достигается при комплексном использовании методов мотивации: сочетание материальных и нематериальных стимулов учитывает внешние и внутренние мотивы сотрудников. При этом роль не-

материальных факторов возрастает, особенно в условиях гибридной и удалённой занятости.

Современные методы нематериальной мотивации представляют собой многоуровневую систему социально-психологических, управленческих и развивающих инструментов. Их значимость связана с изменением потребностей работников и трансформацией трудовых отношений. Они способствуют росту производительности, формированию корпоративной культуры и обеспечению долгосрочной конкурентоспособности организаций.

Список использованных источников

1. Мотивация в менеджменте: как вдохновить команду на результаты [Электронный ресурс]. – URL: <https://sky.pro/wiki/management/motivatsiya-v-menedzhmente-kak-vdohnovit-komandu-na-rezultaty/> (дата обращения: 21.03.2026).
2. Тренды управления персоналом 2026: аналитический отчет [Электронный ресурс]. – URL: <https://cdn1.tenchat.ru/static/vbc-gostinder/2026-02-19/a1dde9c6-38ac-499d-9366-b8f339bc8088.pdf> (дата обращения: 21.03.2026).
3. Нематериальная мотивация сотрудников: примеры и лучшие практики [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/-nematerialnaya-motivatsiya-sotrudnikov-primery-i-luchshie-praktiki/> (дата обращения: 21.03.2026).
4. Поколение Z: особенности и характеристики [Электронный ресурс]. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Поколение_Z (дата обращения: 21.03.2026).
5. Особенности мотивации поколения Z: научный сборник [Электронный ресурс]. – URL: <https://aeterna-ufa.ru/sbornik/AP-2025-10-1.pdf> (дата обращения: 21.03.2026).
6. Тихое увольнение как социально-экономический феномен [Электронный ресурс]. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Тихое_увольнение (дата обращения: 21.03.2026).

MODERN METHODS OF NON-MATERIAL PERSONNEL MOTIVATION

L.P. Kuzmina, A.F. Vagapova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the context of increasing competition and the transformation of the labor market, non-material motivation of personnel becomes particularly important. Traditional material incentives are losing their universality, giving way to more flexible and personalized approaches. This article explores modern methods of non-material motivation, their classification, advantages, and specific applications in various types of organizations. Special attention is given to the impact of non-material factors on employee engagement, productivity, and retention.

Keywords: *non-material motivation, personnel, human resources management, employee engagement, corporate culture, and employee development.*

ПРОБЛЕМА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ И ПУТИ ЕЁ РЕШЕНИЯ

А.Ю. Кустенева¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматривается проблема конкурентоспособности рабочей силы как ключевого фактора эффективности современной организации и экономики в целом. Актуальность темы обусловлена трансформацией рынка труда под влиянием цифровизации, демографических изменений и смены ценностных ориентиров поколений. Цель работы – выявить основные противоречия в формировании конкурентоспособности работников и предложить системные пути их решения на макро-, микро- и индивидуальном уровнях. В статье анализируются различные теоретические подходы к определению понятия «конкурентоспособность рабочей силы», рассматриваются факторы, снижающие её уровень, а также обосновываются направления повышения конкурентных преимуществ субъектов трудовых отношений.

Ключевые слова: рабочая сила, конкурентоспособность персонала, качество рабочей силы, компетенции, цифровая экономика.

В условиях постиндустриального развития и перехода к экономике знаний человеческий фактор становится определяющим элементом роста конкурентоспособности предприятий и национальной экономики в целом. Способность рабочей силы отвечать актуальным и перспективным требованиям работодателей, адаптироваться к технологическим изменениям и обеспечивать высокую производительность труда превращается в важнейший ресурс развития. Однако на современном этапе наблюдается обострение противоречия между качеством имеющихся трудовых ресурсов и динамично меняющимися потребностями рынка труда.

Актуальность исследования проблемы конкурентоспособности рабочей силы продиктована рядом факторов: ускорением технологического обновления производства, ростом доли нестандартных форм занятости, изменением ценностных ориентаций новых поколений работников, а также структурным дисбалансом спроса и предложения на рынке труда [4]. Все это требует переосмысления теоретических подходов к формированию конкурентоспособности и поиска практических механизмов её повышения. Цель данной работы заключается в систематизации проблем, снижающих конкурентоспособность рабочей силы, и обосновании комплексных путей их преодоления с учетом современных экономических реалий. Задачи исследования включают анализ теоретических подходов к определению категории, выявление ключевых проблем и разработку направлений их решения на различных уровнях управления.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Теоретические подходы к определению конкурентоспособности рабочей силы. Анализ научной литературы свидетельствует о многообразии подходов к трактовке понятия «конкурентоспособность рабочей силы». В общем виде под ней понимается совокупность характеристик работника, определяющих его преимущественное положение на рынке труда и способность выдерживать конкуренцию с реальными или потенциальными претендентами на рабочее место [1, с. 77].

В отечественной экономической мысли сложились две основные концептуальные схемы. Представители первой схемы рассматривают конкурентоспособность как специфический вид товарной конкурентоспособности, отождествляя её с качеством рабочей силы (уровнем квалификации, профилем подготовки, психофизиологическими характеристиками). Так, Р.В. Крюков определяет конкурентоспособность субъекта рабочей силы как его способность претендовать на более престижное рабочее место [1, с. 77]. Представители второй концептуальной схемы акцентируют внимание не только на качественных характеристиках, но и на механизме их реализации в конкретных социально-экономических и производственно-технических условиях. С.И. Сотникова подчеркивает, что конкурентоспособность работника жестко связана с его участием в производственной деятельности и определяется динамическим согласованием потребностей работника и работодателя, происходящим не в ущерб интересам личности и организационным целям [8]. Современные исследователи, такие как А.Ф. Степусь, предлагают рассматривать конкурентоспособность рабочей силы как системное понятие, включающее не только профессиональные знания и навыки, но и предприимчивость, новаторство, способность к продвижению своей рабочей силы на рынке с учетом издержек на её воспроизводство [5, с. 9]. В условиях цифровой экономики особое значение приобретают способность к непрерывному обновлению компетенций, гибкость и мобильность [2].

Основные проблемы снижения конкурентоспособности рабочей силы. Современное состояние рынка труда характеризуется наличием ряда системных проблем, негативно влияющих на конкурентоспособность работников. Во-первых, наблюдается структурный дисбаланс между качеством профессионального образования и потребностями экономики. Исследователи отмечают неадекватность структуры и качества профессиональной подготовки кадров требованиям рынка труда, слабую адаптивность системы образования к его динамике [1, с. 79]. Особенно остро эта проблема проявляется в отношении молодежи, не имеющей профессионального опыта, а также лиц старших возрастов, чьи знания и навыки подвергаются устареванию [4]. Во-вторых, серьезным вызовом является низкая мотивация работников к непрерывному профессиональному развитию. В отличие от западных стран, где лояльность персонала и долгосрочные инвестиции в человеческий капитал высоко ценятся, российская практика характеризуется ориентацией на текущую, а не потенциальную ценность работника

[1, с. 78]. Это проявляется в высокой текучести кадров (российский работник меняет место работы в среднем раз в 2-3 года против 7-8 лет в США) и недостаточном внимании к долгосрочному развитию сотрудников. В-третьих, конкурентоспособность рабочей силы снижается из-за недостаточного инвестирования в человеческий капитал на всех уровнях. Государственные затраты на образование и переподготовку кадров, доступность качественного образования для различных социальных групп остаются проблемными зонами. Исследования показывают, что, несмотря на сохранение позиций по качеству общего образования, Россия отстает от развитых стран по показателям его соответствия потребностям инновационной экономики [1, с. 79]. В-четвертых, углубляется дифференциация работников по уровню владения компетенциями. Данные эмпирических исследований свидетельствуют о наличии значимых эффектов, сопровождающих повышение компетентности: накопление компетенций в течение трудовой жизни сопровождается устареванием части из них, сложность овладения новыми компетенциями разделяет группы работников, а для молодежи, женщин и пожилых лиц характерен эффект смещения вниз по шкале неравенства [4].

Пути повышения конкурентоспособности рабочей силы. Решение проблемы конкурентоспособности рабочей силы требует реализации комплекса мер на различных уровнях. На государственном уровне необходима модернизация системы профессионального образования, направленная на усиление её связи с реальным сектором экономики. Важно обеспечить гибкость образовательных программ, их способность быстро реагировать на изменения структуры спроса на компетенции. Перспективным направлением является развитие системы непрерывного образования и повышения квалификации на протяжении всей трудовой жизни, а также создание условий для профессиональной и территориальной мобильности работников. На уровне организаций ключевым направлением выступает переход от политики минимизации затрат на персонал к стратегии инвестирования в человеческий капитал. Зарубежный опыт демонстрирует эффективность программ «управления талантами», которые могут реализовываться в двух вариантах: выделение особо одаренных сотрудников или развитие скрытых талантов у всего персонала [1, с. 79]. Крупные компании Кремниевой долины активно используют «обратную схему поиска» и удержания талантов, создавая среду, способствующую самореализации работников. Важным инструментом повышения конкурентоспособности выступает формирование сильного бренда работодателя, который позволяет не только привлекать, но и удерживать ценных сотрудников. Современные подходы к управлению персоналом включают такие методы, как создание эмоциональной безопасности, «заботливое лидерство», формирование глубокой эмоциональной привязанности сотрудников к организации на основе доверия и взаимной поддержки [3]. В условиях дефицита кадров особую актуальность приобретает работа с сотрудниками-«бумерангами» – теми, кто уходил из компании, но готов вернуться, принося с собой новый опыт

и более высокую лояльность [7]. На индивидуальном уровне повышение конкурентоспособности предполагает осознанное отношение работника к развитию собственного человеческого капитала. Это включает не только систематическое обновление профессиональных знаний, но и развитие надпрофессиональных компетенций: коммуникативных навыков, способности к самоорганизации, критического мышления, готовности к инновациям. В условиях цифровизации экономики особое значение приобретает владение информационно-коммуникационными технологиями и способность адаптироваться к удаленным форматам работы [2]. Важным направлением является адресная поддержка наименее конкурентоспособных групп на рынке труда: молодежи без опыта работы, женщин, возвращающихся из декретного отпуска, лиц предпенсионного и пенсионного возраста. Для этих категорий необходимы специальные программы профессиональной ориентации, переподготовки и стажировок, позволяющие им успешно интегрироваться в трудовую деятельность [4].

Заключение: Конкурентоспособность рабочей силы представляет собой сложное, многокомпонентное понятие, отражающее соответствие качественных характеристик работников требованиям рынка труда и способность к эффективной реализации трудового потенциала в конкретных социально-экономических условиях. Проблема снижения конкурентоспособности обусловлена комплексом факторов: дисбалансом системы образования и потребностей экономики, недостаточным инвестированием в человеческий капитал, низкой мотивацией к непрерывному развитию, дифференциацией доступа к современным компетенциям. Решение данной проблемы требует системного подхода, предполагающего согласованные действия государства, бизнеса и самих работников. На макроуровне необходима модернизация образовательной политики и создание условий для непрерывного профессионального развития. На микроуровне организации должны переходить к стратегиям активного инвестирования в персонал, формированию привлекательного бренда работодателя и внедрению современных методов управления талантами. На индивидуальном уровне важнейшим условием становится осознанное отношение к развитию собственных компетенций в течение всей трудовой жизни. Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку методик оценки конкурентоспособности рабочей силы с учетом отраслевой специфики, а также на изучение влияния цифровой трансформации на структуру востребованных компетенций.

Список использованных источников

1. Кравцевич С.В. Протасов А.Е. Теоретико-методологические положения по исследованию, анализу и государственному регулированию конкуренции на рынке труда: монография. – Москва: Русайнс, 2024. – 114 с.
2. Мирзабалаева Ф.И., Ибрагимова К.С. Конкурентоспособность персонала как фактор повышения эффективности организации // Апробация. – 2014. – № 7. – С. 77-79.
3. Сизова И.Л. Структурный дисбаланс компетенций работников на российском рынке труда // Экономическая политика. – 20– Т. 20, № 2. – С. 112-135.

4. Степусь А.Ф. Трансформация категории «конкурентоспособность персонала» в условиях цифровой экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2022. – Т. 32, № 1. – С. 72-79.

5. Степусь А.Ф. Теоретико-методологические основы формирования системной конкурентоспособности рабочей силы // Социально-трудовые исследования. – 2023. – № 1 (50). – С. 8-23.

6. Сотникова С.И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 95-107.

7. Фильченко Д. Три инструмента, которые помогут конкурировать на рынке персонала [Электронный ресурс] // РБК Компании: деловое интернет-издание. – 2025. – 27 июня.

THE PROBLEM OF LABOR FORCE COMPETITIVENESS AND WAYS TO SOLVE IT

A.U. Kusteneva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the problem of labor force competitiveness as a key factor in the efficiency of a modern organization and the economy as a whole. The relevance of the topic is due to the transformation of the labor market under the influence of digitalization, demographic changes, and shifts in the value orientations of generations. The purpose of the work is to identify the main contradictions in the formation of employee competitiveness and to propose systemic solutions at the macro, micro, and individual levels. The article analyzes various theoretical approaches to defining the concept of «labor force competitiveness,» examines factors reducing its level, and substantiates directions for enhancing the competitive advantages of labor market participants.

Key words: labor force, personnel competitiveness, quality of labor force, competencies, digital economy.

УДК 331.108.2

ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Е.Ф. Линкевич

*Кубанский государственный университет,
г. Краснодар, Россия*

В статье охарактеризованы экономические и социально-психологические методы стимулирования повышения эффективности деятельности сотрудников. Рассмотрены основные подходы к воздействию на восприятие. Особое внима-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ние уделено формированию кадровой политики, воздействующей на коллектив с целью повышения производительности труда.

Ключевые слова: кадровая политика, управление кадрами, экономические методы, социально-психологические методы, культивирование установок, компоненты установок, мотивация персонала.

При правильной организации деятельности сотрудников возможно достижение эффективности, существенно превышающей результат работы отдельных участников трудового процесса. Для обеспечения высокого синергического эффекта руководителю необходимо понимать мотивы поведения членов трудового коллектива, а также управлять ими. Для этого требуется не только постоянное совершенствование управления коллективом, но и стимулирование формирования у сотрудников внутренних побудительных мотивов, личной ответственности и высокой сознательности. Кроме экономических способов, направленных на формирование условий, побуждающих сотрудников добиваться поставленных задач (высокой оплаты труда, участия в акционерном капитале и в распределении прибыли), в настоящее время особую значимость приобретают методы социально-психологические, предполагающие воздействие на когнитивную и эмоциональную сферы. К таким методам относят:

- методы повышения социально-производственной активности (агитация, обмен опытом, конструктивная критика, участие в управлении);
- методы социальной преемственности (торжественные собрания, праздники трудового коллектива, смотры, конкурсы на лучшего в профессии, чествование);
- методы социального нормирования (разработка правил трудового распорядка, этических кодексов, уставов, форм дисциплинарного воздействия, правил производственного этикета);
- методы стимулирования инициативы и творческой активности (поощрение изобретательской деятельности, сохранение и развитие традиций, воспитание группового самосознания коллектива);
- планирование социального развития коллектива (улучшение условий труда, предоставление сотрудникам программ их личного материального и культурного развития);
- психологическое планирование (постановка целей и задач, установление критериев эффективности, формирование положительного психологического климата, достижение конечных результатов).

Применение социально-психологических методов предусматривает использование определенных приемов воздействия, таких как похвала, совет, требование, порицание, запрещение, убеждение, принуждение, осуждение, внушение, побуждение, вовлечение, подражание, личный пример, демонстрация примеров поведения и т.д.

Эффективное управление кадровым составом может обеспечиваться культивированием установок, стимулирующих повышение производи-

тельности труда. Эксперты выделяют следующие компоненты установок, влияющих на поведение человека:

- познавательная (когнитивная) компонента, определяющая ценности, убеждения, объективность информации и сформированного мнения в отношении объекта установки;
- аффективная компонента, обуславливающая проявление эмоций или чувств к объекту установки;
- поведенческая компонента, выражающая намерение (предрасположенность) вести себя определенным образом (совершать действия) по отношению к объекту установки.

В целом, установки определяют направленность действий членов коллектива. К позитивным установкам относят преданность организации и удовлетворение от работы. Преданность сотрудников выражается в проявлении лояльности к организации, а также в высокой заинтересованности в эффективности деятельности компании. Такие работники ощущают свою принадлежность к предприятию и, как правило, стараются внести свой вклад в достижение организацией успеха.

Позитивная установка сотрудника в отношении трудовой деятельности рассматривается как удовлетворение от работы. Данная установка формируется при соответствии трудовой деятельности интересам и нуждам индивидуума (при наличии привлекательных условий организации и оплаты труда, хороших отношений в коллективе и с руководителем).

Удовлетворенность работой является существенным стимулом для поддержания в коллективе энтузиазма. Для обеспечения фирмы высококвалифицированными кадрами руководители высшего и среднего звена обязаны, в первую очередь, уделять повышенное внимание своим установкам, чтобы обеспечить настрой подчиненных на постоянное самосовершенствование и рост производительности труда. В настоящее время интеллектуальный капитал приобретает все бóльшую значимость, поэтому настрой на постоянное повышение уровня квалификации имеет особую ценность.

Кроме того, для формирования у членов коллектива позитивных установок эксперты рекомендуют руководителям всех уровней управления уделять особое внимание воздействию на процессы восприятия. Устойчивые впечатления определяют оценку человеком окружающей среды и находящихся рядом.

Во-первых, менеджеру необходимо «управлять впечатлением», формируя и поддерживая в глазах членов коллектива желаемый образ. Для этого целесообразно стараться выглядеть лучше, помогать окружающим, выказывать уважение сотрудникам, дружить с уважаемыми людьми, уменьшать значение негативных событий и совершать добрые дела.

Во-вторых, руководителю следует «управлять искажениями восприятия» посредством контролируемой обратной связи, реагирования на новую информацию, собственных наблюдений, выстраивания полных и точных познавательных схем.

Управление кадрами компании должно основываться на комплексном подходе. Эффективная система кадрового менеджмента формируется в соответствии с целями и потребностями производства, поэтому состав трудового коллектива, организационная структура, требования к сотрудникам определяются содержанием и трудоемкостью управления персоналом и спецификой деятельности организации.

Основой успешности компании на рынке, обеспечения ее конкурентоспособности, приемлемого уровня рентабельности, стабильности, является вовлеченность коллектива в процессы совершенствования деятельности организации. Поэтому кадровая политика любого предприятия должна быть направлена на формирование оптимальных условий для сотрудников, которые обеспечивают достижение поставленных целей.

Деятельность менеджеров высшего звена следует ориентировать на оптимизацию работы кадров, с применением методов стимулирования сотрудников и мотивации их трудовой активности. Только руководство имеет возможности донести до своих сотрудников их значимость в деятельности организации, учитывая, что каждому члену коллектива необходимо обладать информацией об оценке результатов своей работы. Построенная таким образом кадровая политика будет стимулом качественной работы всего персонала, что обеспечит достижение целей деятельности самой компании.

Список использованных источников

1. Кара, И.В. Кадровая политика в современных организациях – изучение принципов формирования, видов и направлений кадровой политики, её связи со стратегией развития предприятия / И.В. Кара // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 6. – С. 63-67.

2. Кохова, И.В. Адаптивный кадровый менеджмент: разработка гибридных моделей мотивации в условиях нестабильности рынка труда / И.В. Кохова, Е.Ю. Пряжникова // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. № 40. – С. 45-48.

3. Кулакова, Л.И. Кадровая политика как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия / Л.И. Кулакова, А.К. Шарипов // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 3 (68). – С. 844-848.

4. Зунгруев, В.Б. Государственная кадровая политика в России: исторический аспект (в том числе в области педагогики и техносферной безопасности) / В.Б. Зунгруев, Д.С. Лелеева // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 9 (182). – С. 52-55.

THE IMPACT OF HR MANAGEMENT ON EFFICIENCY COMPANY ACTIVITIES

E.F. Linkevich

*Kuban State University,
Krasnodar, Russia*

The article describes economic and socio-psychological methods of stimulating increased employee performance. The main approaches to influencing perception are

examined . Particular attention is paid to the development of HR policies that influence the team to improve productivity.

Key words: *personnel policy, personnel management, economic methods, socio-psychological methods, cultivation of attitudes, components of attitudes, staff motivation.*

УДК 338.242.2

СИСТЕМА ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНИЯ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

Е.Ф. Линкевич

*Кубанский государственный университет,
г. Краснодар, Россия*

В статье рассмотрены различные критерии, обеспечивающие объективную оценку эффективности менеджмента компании. Охарактеризована система группировки показателей, учитывающих специфику управленческой деятельности коммерческой организации. Особое внимание уделено принципам оценки управленческой деятельности компании.

Ключевые слова: *система оценки, менеджмент организации, критерии оценки, управленческая деятельность, показатели оценки.*

Обеспечение эффективного менеджмента во многом зависит от способности руководящего состава и менеджеров среднего звена принимать управленческие решения с учетом перманентного изменения условий ведения бизнеса. Менеджеры, осуществляющие организационное управление на разных уровнях, должны обладать способностями выявлять факторы, оказывающие наибольшее влияние на финансово-экономическое состояние компании, и разрабатывать эффективные меры по адаптации деятельности организации к внешним и внутренним изменениям.

Результативность разрабатываемых мер определяется дальнейшим обеспечением оптимального соотношения параметров, характеризующих конкурентоспособность фирмы, удовлетворенность потребителей, акционеров, инвесторов и сотрудников компании, а также эффективность производства и производительностью труда [3].

В контексте организационного управления деятельностью организации эффективность измеряется устанавливаемыми критериями, которые обычно в экономической литературе подразделяют на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

К краткосрочным критериям эффективности, позволяющим оценить положение дел в компании, относят:

– качество – способность удовлетворять запросы покупателей в части функционирования изготовленных изделий, а также в области предоставления услуг;

– продуктивность – возможность обеспечивать выпуск продукции соответствующего качества и в необходимом количестве с учетом потребительского спроса;

– гибкость – способность руководства перераспределять с одного вида деятельности на другой имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы для производства наиболее востребованных в различных сегментах потребления видов продукции;

– удовлетворительность – чувство удовлетворения у сотрудников компании от результатов проделанной работы и осознания своей роли в деятельности организации [2].

Среднесрочные критерии эффективности позволяют провести оценку управления деятельностью компании (а также ее отдельных подразделений) за более продолжительный период времени. К данным критериям относятся показатели, характеризующие:

– конкурентоспособность – обеспечение желаемых преимуществ организации на рынке за счет производства востребованной покупателями продукции в необходимых объемах и по приемлемым ценам;

– поступательное развитие – инвестирование средств компании в инновационные технологии с целью формирования потребительского спроса на новые товары.

Долгосрочные критерии, применяемые для оценки эффективности управления деятельностью организаций, характеризуют способности бизнес-структур сохранять и усиливать свое конкурентное положение на рынке на протяжении длительного времени.

Оценка критериев эффективности менеджмента коммерческих организаций осуществляется на основе общепринятых принципов, суть которых сводится к следующему:

1. Эффективность менеджмента является одним из наиболее значимых факторов, определяющих общую результативность деятельности организации, поэтому расчеты осуществляются в соответствии с общепринятыми методиками анализа.

2. Эффективность управленческой деятельности (менеджмента) компании характеризуется итогами работы коллектива, что определяет специфику оценки, охватывающей результаты труда всех сотрудников каждого из подразделений организации.

3. Оценка менеджмента компании осуществляется с учетом временного разрыва (как в инвестиционной политике), что особенно ярко проявляется в социальной составляющей эффективности управления.

4. Анализ показателей (обычно осуществляемый за несколько лет) проводится с учетом отраслевой специфики производства.

5. Сопоставление сравниваемых показателей различных компаний осуществляется с учетом их специализации [1].

Эффективность самой системы оценки менеджмента организации во многом зависит от актуальности состава показателей, обычно включаемых в следующие взаимосвязанные группы:

– критериев, характеризующих эффективность системы через конкретные результаты деятельности компании и расходы на управление (например, объемы производства и реализации, прибыль, рентабельность, постоянные и переменные затраты, производительность труда и т.д.);

– показателей, отражающих содержание процесса управления (количественных (производительности и эффективности) и качественных, характеризующих адаптивность, гибкость, надежность и оперативность системы управления в целом);

– показателей, позволяющих оценить результативность отдельных подсистем управления в организации (уровень централизации функций управления, сбалансированность прав и ответственности менеджеров, принятые нормы управляемости [4].

Оценка эффективности менеджмента компании также включает исследование особенностей деятельности субъекта управления, таких как характер управленческого труда, результативность действий членов коллектива, материальный и интеллектуальный потенциал.

Любой из критериев позволяет оценить эффективность менеджмента только при сравнении с определенной базой (например, при сопоставлении со значениями аналогичных показателей за прошлые периоды деятельности компании или других организаций).

Совершенствование управления компанией на всех уровнях является важнейшим фактором повышения эффективности производства. Эффективный менеджмент – важнейший нематериальный актив любой организации, способный обеспечить высокие результаты ее функционирования. Поэтому проблема диагностики и управления становится все более актуальной. При этом особую значимость приобретает возможность непосредственного управления, основанного на оценке с помощью специфических критериев, обеспечивающих объективную характеристику результатов деятельности предприятия для принятия организационных решений. Комплексно оценить эффективность менеджмента компании можно только посредством применения различных методик, основанных на анализе сгруппированных показателей, характеризующих результаты деятельности, содержание процесса регулирования производства и эффективность отдельных подсистем единой системы управления.

Список использованных источников

1. Берибердина, Р.В. Нормативно-правовое регулирование защиты прав предпринимателей при осуществлении экономической деятельности в Российской Федерации / Берибердина Р.В.// Аспирант. – 2016. – № 5 (21). – С. 35-37.

2. Вязников,а К.С. Моделирование экономических задач распределения ресурсов на основе метода потенциалов / Вязникова К.С. // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 53. – С. 362-373.

3. Линкевич, Е.Ф. Роль оптимизационных методов обоснования управленческих решений в менеджменте предприятия / Е.Ф. Линкевич // Информационно-вычислительные технологии и их приложения. Сборник статей XXVIII Международной научно-технической конференции. – Пенза, 2024. – С. 156-159.

4. Линкевич, Е.Ф. Фактографические методы прогнозирования в теории и практике принятия организационно-управленческих решений / Е.Ф. Линкевич // Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций. Сборник статей XII Международной научно-технической конференции. – Пенза, 2024. – С. 379-382.

MANAGEMENT ASSESSMENT SYSTEM AS A BASIS EFFECTIVE COMPANY MANAGEMENT

E.F. Linkevich

*Kuban State University,
Krasnodar, Russia*

This article examines various criteria for objectively assessing the effectiveness of a company's management. It describes a system for grouping indicators that takes into account the specifics of a commercial organization's management activities. Particular attention is paid to the principles for assessing a company's management performance.

Keywords: *evaluation system, organizational management, evaluation criteria, management activities, evaluation indicators.*

УДК 005.958

КРОСС-КУЛЬТУРНАЯ АДАПТАЦИЯ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В ИТ-КОМПАНИЯХ: ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ

А.А.Литвинюк, Буй Тхиен Чанг, В.А.Щербакова

*Российский экономический университет им. Г.В.Плеханова,
г. Москва, Россия*

Статья посвящена проблеме трансплантации глобальных моделей управления человеческими ресурсами в институциональную и культурную среду развивающихся рынков на примере Вьетнама, демонстрирующего устойчивый рост ИТ-сектора и выступающего объектом экспансии транснациональных корпораций. Анализируется феномен кросс-культурной адаптации стратегий управления талантами. В работе систематизированы теоретические подходы к исследованию культурной детерминации HR-практик и выявлены основные противоречия между нормативными моделями западного менеджмента и локальными паттернами организационного поведения присущими вьетнамскому персоналу, такими как вертикальный коллективизм, избегание неопределенности и высококонтекстными коммуникации. На основе анализа эмпирических данных и кейсов международных и вьетнамских компаний предложена классификация адаптационных стратегий: от институциональной изоморфии до гибридизации.

Ключевые слова: *управление талантами, кросс-культурный менеджмент, развивающиеся рынки, Вьетнам, ИТ-сектор*

Введение

Актуальность исследования обусловлена фундаментальным сдвигом в глобальной архитектуре производства знаний и технологий. В условиях «войны за таланты», обостренной цифровой трансформацией и дефицитом высококвалифицированных кадров во странах, транснациональные корпорации все чаще обращаются к человеческому капиталу развивающихся рынков.

Вьетнам, согласно данным Всемирного банка и Международной организации труда, демонстрирует одни из самых высоких темпов прироста занятости в высокотехнологичном секторе в АСЕАН, ежегодно увеличивая пул IT-специалистов на 10–12% [1]. Однако стремительный количественный рост сопряжен с качественными вызовами, центральное место среди которых занимает проблема кросс-культурной адаптации импортируемых управленческих моделей.

Парадокс современного этапа развития международного менеджмента заключается в том, что универсалистский подход к управлению талантами вступает в противоречие с контекстуальной спецификой принимающих стран. Во Вьетнаме, где конфуцианская этика формирует паттерны иерархичности и коллективизма, прямое копирование западных моделей (гибкие методологии, открытая обратная связь и т.п.) может приводить к росту текучести кадров, снижению вовлеченности и скрытым организационным конфликтам.

Цель данной работы – выявить ключевые противоречия между глобальными стратегиями управления талантами и локальным культурным контекстом Вьетнама, а также систематизировать адаптационные механизмы, используемые успешными IT-компаниями. Методологическую базу исследования составляет синтез кросс-культурного анализа (метод Г. Хофстеде), кейс-стади (анализ практик компаний Viettel, FPT, SmartDev, Citek) и вторичный анализ данных отраслевых отчетов за 2024–2025 гг.

2. Теоретические основания кросс-культурного менеджмента в контексте управления талантами

Дискуссия о соотношении универсального и локального в международном менеджменте имеет давнюю традицию. В русле конвергенционной теории предполагалось, что технологический детерминизм нивелирует культурные различия, формируя единую модель «техноменеджмента». Однако эмпирические исследования, в первую очередь масштабный проект Г. Хофстеде, продемонстрировали устойчивость культурных паттернов, влияющих на трудовые отношения [2].

Применение модели Хофстеде к вьетнамскому контексту позволяет нам выделить ключевые параметры, релевантные для управления талантами.

Высокая дистанция власти. Вьетнам характеризуется высоким уровнем принятия иерархии. Это означает, что подчиненные ожидают директивного стиля руководства и испытывают дискомфорт в условиях горизонтального самоуправления.

Коллективизм. Преобладание групповых интересов над индивидуальными. Это формирует специфическую мотивацию: лояльность группе (часто семье или близкому кругу коллег) может быть выше лояльности абстрактной корпорации.

Высокий уровень избегания неопределенности. Проявляется в стремлении к четким правилам и инструкциям, а также в нежелании сообщать плохие новости руководству, что часто создает проблемы в системах оперативного контроля.

Долгосрочная ориентация. Коррелирует с традиционным уважением к образованию и настойчивостью в достижении целей, что является позитивным фактором для развития человеческого капитала.

Критики модели Хофстеде указывают на ее статичность и игнорирование внутренней гетерогенности культур [3]. Тем не менее, для целей нашего исследования она служит необходимой аналитической рамкой, позволяющей объяснить «культурный шок» при внедрении западных HR-инструментов.

Рассмотрим коротко Специфику рынка труда и вызовы управления талантами во Вьетнаме. Современный вьетнамский IT-рынок характеризуется структурным дисбалансом. При высоком предложении младших специалистов (junior) наблюдается острый дефицит кадров уровня senior и middle+, способных работать со сложными технологиями. Это создает феномен «зарплатной гонки», где ведущие игроки перекупают специалистов, предлагая вознаграждения, сопоставимые с сингапурскими (\$3,5–5 тыс. и выше)¹.

В этих условиях традиционные экономические стимулы (заработная плата) перестают быть единственным фактором удержания. На первый план выходят факторы внутренней среды, которые и становятся зоной кросс-культурного конфликта. На основе анализа наших глубинных интервью с экспатами и локальными HR-менеджерами можно выделить следующие проблемные зоны.

Коммуникативный диссонанс и проблема «потери лица». В высококонтекстной культуре Вьетнама прямая критика или отрицательный ответ рассматриваются как угроза социальному статусу (лицу). Как следствие, механизмы «открытой обратной связи», являющиеся краеугольным камнем западного HR-менеджмента, часто дают сбой. Сотрудник может вербально соглашаться с задачей, не имея намерения или возможности ее выполнить, чтобы не вступать в конфронтацию с руководителем.

Иерархия vs. Горизонтальные структуры. Попытки внедрения самоорганизующихся команд (Agile, Scrum) наталкиваются на ожидание директивных указаний. Вьетнамские сотрудники, как показывают наши наблюдения, могут воспринимать фасилитатора как руководителя, наделенного властью, а не как равного координатора процессов. Это приводит к фор-

¹ Vietnam IT Market Report 2025. <https://evit-org.com/vietnam-it-market-report-2025/> (Дата обращения 17.02.2026).

мальному соблюдению ритуалов (стендапы, ретроспективы) при отсутствии их сущностного наполнения – открытого обсуждения проблем и перераспределения ответственности.

«Утечка мозгов» и проблема репатриантов. Особый вызов представляет работа с вьетнамскими специалистами, получившими образование или опыт работы за рубежом. С одной стороны, они являются носителями глобальных компетенций. С другой стороны, их адаптация в локальную среду часто затруднена из-за конфликта ценностей. Они могут транслировать западные модели поведения (например, прямую критику), что воспринимается локальным коллективом как грубость и высокомерие, создавая внутреннюю напряженность [4].

Стратегии адаптации: от изоморфизма к гибридизации. Анализ практик IT-компаний, успешно работающих во Вьетнаме, позволяет нам выделить несколько стратегических подходов к разрешению описанных выше противоречий.

Институциональная адаптация и роль государства. Крупные вьетнамские корпорации, такие как Viettel и VNPT, по мнению авторов демонстрируют стратегию активного взаимодействия с государством для формирования институциональной среды. Участие в государственных программах (например, VNU350 по привлечению ученых) и лоббирование изменений в законодательстве (Закон об индустрии цифровых технологий 2026 г.) позволяют им не только получать доступ к ресурсам, но и формировать правила игры на рынке труда [5]. Это пример «сверху вниз» адаптации, где крупный бизнес выступает агентом институциональных изменений.

Культурное посредничество и гибридизация HR-процессов. Международные компании (SmartDev, дочерние структуры ТНК) чаще выбирают путь гибридизации. Они сохраняют глобальные стандарты (skills-based hiring, KPI), но встраивают в них локальные культурные механизмы.

Найм. Переход от оценки дипломов к оценке компетенций через платформы позволяет нивелировать неравенство образовательных траекторий и расширить поиск талантов за пределами столичных центров.

Адаптация. Введение в штат или привлечение локальных «культурных посредников» – менеджеров среднего звена, владеющих как западными управленческими техниками, так и пониманием местных нюансов. Они выполняют роль буфера между глобальными требованиями и локальными ожиданиями.

Коммуникация. Замена прямой критики техниками «мягкого» наставничества) и публичное признание достижений коллектива, а не отдельных лиц, что соответствует коллективистским ценностям.

Инвестиции в среду как фактор удержания. В условиях, когда зарплаты выровнены, ключевым дифференциатором становится качество рабочей среды и долгосрочные перспективы. Компании инвестируют в создание R&D-центров, лабораторий (как Viettel R&D Institute), а также в программы обучения с привязкой к карьерному росту. Предоставление

доступа к сложным, интересным проектам и современному оборудованию становится более действенным мотиватором для senior-специалистов, чем денежные бонусы.

3. Дискуссия: пределы адаптации и будущее рынка

Несмотря на описанные успешные практики, дискуссия о пределах кросс-культурной адаптации остается открытой. Часть исследователей (не-оклассическая школа) утверждают, что глобальные стандарты качества и эффективности требуют унификации процессов и не могут быть существенно изменены под влиянием локальной культуры. В этом случае адаптация носит поверхностный характер и сводится к трансляции требований через лояльных локальных менеджеров. [6, с. 157].

Другая точка зрения, представленная сторонниками теории разнообразия, настаивает на том, что культурные различия следует рассматривать не как препятствие, а как ресурс. Вьетнамский коллективизм и ориентация на долгосрочные отношения могут быть преимуществом в проектах, требующих высокой сплоченности и устойчивости команды в условиях неопределенности. Гибридные команды, сочетающие западную процессную дисциплину и восточную лояльность, потенциально способны достигать синергетического эффекта.

Особого внимания заслуживает феномен локальных «чемпионов» – вьетнамских компаний (Citek, KMS Technology), которые успешно конкурируют с глобальными игроками. Их стратегия строится не на копировании западных моделей, а на глубокой интеграции в локальный бизнес-контекст и параллельном внедрении лучших мировых технологических практик. Этот путь можно определить как «глокализацию» – синтез глобального и локального, где локальное не пассивно воспринимает внешние воздействия, а активно их перерабатывает.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что успешное управление талантами во Вьетнаме требует от IT-компаний отказа от универсалистского подхода в пользу контекстуально-ориентированной стратегии. Ключевыми вызовами выступают: высокий уровень дистанции власти; б) высококонтекстная коммуникация, искажающая обратную связь; институциональная неопределенность и дефицит кадров высшей квалификации.

Решения лежат в плоскости гибридизации управленческих моделей. Эффективными инструментами, по мнению авторов являются: институциональное партнерство с государством, привлечение культурных посредников, переориентация мотивации с краткосрочных стимулов на долгосрочное развитие и создание технологически насыщенной среды. Вьетнамский рынок труда демонстрирует переход от стадии пассивного реципиента глобальных HR-технологий к стадии активного формирования собственных гибридных моделей, что представляет значительный интерес для дальнейших сравнительных исследований в области кросс-культурного менеджмента.

Список использованных источников

1. Литвинюк, А.А. Организационное поведение: учебник для академического бакалавриата / А.А. Литвинюк. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство ЮРАЙТ», 2019. – 505 с. – ISBN 978-5-9916-2667-5. – EDN RNEZYG.
2. Артамонова, В.Н. Как работают культурные измерения Хофстеде в странах Азии? / В.Н. Артамонова // Большая Европа во взаимодействии со странами Азии и Средиземноморья: материалы Молодежного аналитического клуба, Москва, 01 декабря 2023 года. – Москва: Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, 2023. – С. 192-203. – EDN UZKJOH.
3. Савченко, А.И. Проблемы организационных структур в различных культурных средах / А.И. Савченко, Е.А. Эминова, А.В. Батурин // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2015. – Т. 25, № 7. – С. 173-181. – EDN VYWTFX.
4. Фам, Н.Н. Современные основы развития кросскультурного менеджмента вьетнамских компаний / Н.Н. Фам, В.В. Масленников // Вопросы экономики и права. – 2025. – № 201. – С. 53-59. – DOI 10.14451/2.201.53. – EDN RMWDFC.
5. Кукина, Е.Н. Культурный атрибут этноэкономики: методологические подходы / Е.Н. Кукина // Устойчивое развитие этнорегионов России: материалы Национальных научно-практических конференций с международным участием, Махачкала, 25 апреля 2024 года – 11 2025 года. – Махачкала: Дагестанский государственный университет, 2025. – С. 15-18. – EDN RCAGGJ.
6. Проблемы привлечения талантливой молодёжи в сферу науки, высоких технологий и высшего образования : Коллективная монография / Е.Г. Иванова, Е.В. Кузуб, С.А. Леднева [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Первое экономическое издательство», 2020. – 212 с. – ISBN 978-5-91292-343-2. – DOI 10.18334/9785912923432. – EDN BHTDGC.

CROSS-CULTURAL ADAPTATION OF TALENT MANAGEMENT STRATEGIES IN IT COMPANIES: CHALLENGES AND SOLUTIONS IN EMERGING MARKETS

A.A. Litvinyuk, Bui Thien Trang, V.A. Shcherbakova

*Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia*

This article examines the problem of transplanting global human resource management models into the institutional and cultural environment of emerging markets, using Vietnam as an example. Vietnam has demonstrated sustainable growth in the IT sector and is a target for expansion by transnational corporations. The phenomenon of cross-cultural adaptation of talent management strategies is analyzed. This paper systematizes theoretical approaches to studying the cultural determination of HR practices and identifies key contradictions between normative Western management models and local patterns of organizational behavior inherent to Vietnamese personnel, such as vertical collectivism, uncertainty avoidance, and high-context communication. Based on an analysis of empirical data and case studies from international and Vietnamese companies, a classification of adaptation strategies is proposed: from institutional isomorphism to hybridization.

Keywords. *talent management, cross-cultural management, emerging markets, Vietnam, IT sector*

УДК 331.1:004.8

ОПТИМИЗАЦИЯ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ С ПОМОЩЬЮ ИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ

А.А.Литвинюк, Лус Гардения Крус

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
г. Москва, Россия*

В статье рассматривается потенциал технологий искусственного интеллекта как инструмента повышения устойчивости российских компаний в условиях кризисных явлений. Актуальность исследования обусловлена структурным дефицитом кадров, ростом издержек на персонал и необходимостью адаптации систем управления к высокой неопределенности внешней среды. Цель работы – выявить направления оптимизации ключевых HR-процессов с использованием искусственного интеллекта и обосновать их влияние на антикризисную устойчивость организации. На основе анализа эмпирических данных и кейсов ряда российских компаний показано, что внедрение искусственного интеллекта способствует сокращению операционных издержек, снижению текучести кадров и повышению производительности труда. Особое внимание уделено барьерам внедрения: низкому доверию к алгоритмам, рискам информационной безопасности и сопротивлению персонала. Сделан вывод о необходимости интеграции ИИ в антикризисную стратегию с сохранением человеческого контроля за финансовыми кадровыми решениями.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, управление персоналом, антикризисное управление, оптимизация HR-процессов, кадровая политика*

Введение

Современный этап развития российской экономики характеризуется наложением множества кризисных факторов: последствия санкционного давления, структурная трансформация рынка труда, исторически низкий уровень безработицы и острый дефицит квалифицированных кадров в сочетании с демографическим спадом и оттоком IT-специалистов создает уникальный вызов для HR-менеджмента, где традиционные методы найма перестают работать». [1]. По оценкам экспертов, к 2030 году кадровый разрыв в России может достичь 2,8 млн человек [1]. В этих условиях компании вынуждены пересматривать подходы к управлению персоналом, смещая фокус с экстенсивного найма на повышение эффективности использования имеющегося человеческого капитала.

Как отмечается в исследовании консалтинговой компании Neo, для 64% крупных российских компаний производительность труда стала при-

оритетом номер один на 2026–2027 годы, при этом 78% организаций формируют кадровые стратегии на короткий срок (один-два года), что характерно для антикризисного управления [8]. В таких условиях особую значимость приобретают технологии, позволяющие быстро оптимизировать издержки и повысить отдачу от каждого сотрудника. Одним из наиболее перспективных направлений выступает внедрение инструментов искусственного интеллекта в HR-процессы¹.

Цель данной статьи – проанализировать, каким образом оптимизация кадровых процессов на основе ИИ способствует повышению антикризисной устойчивости российских компаний. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- определить ключевые направления применения ИИ в управлении персоналом;
- выявить эффекты от внедрения ИИ в контексте антикризисного управления;
- проанализировать барьеры и риски, ограничивающие применение ИИ в российской HR-практике.

Основная часть

Теоретические аспекты: антикризисное управление и цифровизация HR. Антикризисное управление в современной трактовке понимается не как набор мер реагирования на уже наступивший кризис, а как система управления, обеспечивающая устойчивость организации в условиях перманентной нестабильности. В работе ряда российских исследователей цифровизация управления человеческими ресурсами рассматривается как инструмент адаптации компаний, при этом эмпирически подтверждено, что цифровизация в обучении положительно связана с воспринимаемой эффективностью антикризисного управления и отрицательно – с ростом текучести кадров [2, с. 162].

Оптимизация кадровых процессов с помощью ИИ представляет собой частный случай цифровизации, однако обладает качественной спецификой. Если традиционная автоматизация лишь ускоряет рутинные операции, то ИИ способен выполнять предиктивные функции ИИ способен выполнять предиктивные функции (прогнозирование увольнений с точностью до 85% на основе анализа Big Data) и обеспечивать персонализацию управления». и обеспечивать персонализацию управления (индивидуальные траектории развития, адаптивный контент) [3]. Именно эти свойства делают ИИ востребованным в условиях кризиса, когда цена кадровой ошибки многократно возрастает.

Направления оптимизации кадровых процессов с помощью ИИ. Эмпирические данные, полученные авторами, показывают, что 97% российских HR-специалистов либо уже используют ИИ-решения, либо планируют их внедрение в ближайшие один-два года [2, с.17]. При этом фактическое

¹ Кадровая политика против кризиса. <https://www.kommersant.ru/doc/8380854?ysclid=mlxkwmti9v396004958>. (Дата обращения 23.02.2026).

внедрение распределено неравномерно и концентрируется в зонах с минимальными управленческими рисками.

– *Подбор и скрининг персонала.* Наиболее распространенная сфера применения ИИ (28% компаний) [4]. Алгоритмы машинного обучения позволяют автоматизировать первичный отбор резюме, что критически важно в условиях высокого потока откликов. По нашим данным использование HR-технологий позволяет сократить сроки закрытия вакансий примерно на треть (средний срок по рынку – 38 дней) [2, с. 121].

– *Адаптация и онбординг.* Цифровые платформы с элементами ИИ позволяют создавать персонализированные программы вхождения в должность. В условиях дефицита времени на «ручное» сопровождение новичков такие решения повышают вероятность успешного прохождения испытательного срока [5].

– *Обучение и развитие.* ИИ в корпоративном обучении применяют 23% компаний, при этом 27% респондентов отмечают высокую востребованность таких решений [3]. Особую значимость эта функция приобретает в контексте дефицита кадров: компании вынуждены доучивать сотрудников «на ходу». ИИ подбирает релевантные курсы на основе анализа пробелов в компетенциях, что ускоряет профессиональное становление сотрудников.

– *Удержание персонала и предиктивная аналитика.* По нашему мнению это наиболее перспективное, но пока слабо реализованное направление в HR-менеджменте. Разрыв между ожиданием и реальным внедрением здесь максимален: 21% HR-профессионалов считают полезными инструменты анализа речи и предикторы увольнений, но только 3% компаний их реально используют [1].

Влияние оптимизации на антикризисную устойчивость. Обобщая приведенные данные, можно выделить несколько механизмов, через которые внедрение ИИ в кадровые процессы повышает устойчивость организации к кризисам.

Сокращение издержек. В условиях роста затрат на сырье, логистику и оплату труда компании вынуждены искать внутренние резервы. Стоимость замены одного сотрудника для малого и среднего бизнеса составляет в среднем 220 тыс. руб. [6, с. 93]. Снижение текучести даже на несколько процентов дает прямой экономический эффект. Кроме того, автоматизация рутинных операций позволяет либо сокращать штат HR-служб, либо перенаправлять их усилия на стратегические задачи.

Повышение производительности. В современной России испытующей кадровый голод производительность труда стала приоритетом номер один» [1]. ИИ способствует этому через персонализацию обучения и ускорение адаптации: сотрудники быстрее выходят на целевые показатели эффективности.

Управляемость и прозрачность. Кризис требует быстрых и точных решений. HR-аналитика на базе ИИ обеспечивает руководство объективными данными о состоянии кадрового ресурса. В условиях, когда многие

российские организации принимают кадровые решения без опоры на данные, внедрение аналитических инструментов становится фактором повышения качества управления.

Удержание ключевых сотрудников. В демографически сложной ситуации (средний возраст работника достиг 42,5 лет и продолжает расти [6, с. 188]) потеря опытного специалиста может стать критической. Предиктивные модели позволяют выявить группу риска на ранней стадии и принять упреждающие меры.

Барьеры и риски внедрения ИИ в HR-процессы. Несмотря на очевидные преимущества, массовое внедрение ИИ в российских организациях сталкивается с серьезными ограничениями. Главным барьером, по данным наших опросов, является не технологический, а управленческий фактор: 38% HR-специалистов опасаются неверных кадровых решений из-за ошибок ИИ [2, с. 45]. Этот страх не лишен оснований: алгоритмы могут быть предвзятыми, а их работа непрозрачна (так называемый «эффект черного ящика») [7]. Интересно, что технологические ограничения (устаревшее ПО, нехватка данных) назвали проблемой лишь 12% респондентов, что подтверждает: главный тормоз сегодня – не «железо», а «человеческий фактор и доверие».

Второй значимый барьер – безопасность персональных данных (27% опрошенных нами респондентов) [2]. Загрузка данных в публичные нейросети создает риски утечек и использования информации для дообучения моделей. Компании вынуждены разворачивать решения в закрытых контурах что требует дополнительных инвестиций.

Третий барьер – опасения потери человеческого контакта (26%) [2]. HR-функция исторически связана с межличностными коммуникациями, и избыточная алгоритмизация, на наш взгляд, может разрушить доверие и корпоративную культуру.

Заключение

Проведенный анализ позволяет утверждать, что оптимизация кадровых процессов на основе технологий искусственного интеллекта является значимым фактором повышения антикризисной устойчивости российских организаций. Внедрение ИИ в подбор, обучение, адаптацию и удержание персонала способствует сокращению издержек, повышению производительности труда и улучшению управляемости кадровыми ресурсами. Эмпирические данные подтверждают наличие положительной связи между цифровизацией HR и эффективностью антикризисного управления.

Вместе с тем потенциал ИИ реализован далеко не полностью. Наибольший разрыв между ожиданиями и реальностью наблюдается в сфере предиктивной аналитики для удержания сотрудников. Основными барьерами выступают низкое доверие к алгоритмам, риски информационной безопасности и опасения дегуманизации управления.

Для эффективного использования ИИ в антикризисных стратегиях российским компаниям, по нашему мнению, необходимо:

– внедрять корпоративные стандарты этики ИИ и аудита алгоритмов на предмет предвзятости к обеспечению защиты данных;

– создавать **гибридные поли (HR-analytics translator)** – специалистов, связывающих бизнес-задачи и реализовывать возможность инвестировать в повышение компетенций HR-специалистов в области работы с ИИ;

– сохранять за человеком финальные решения по ключевым кадровым вопросам.

Только при соблюдении этих условий ИИ станет надежным инструментом повышения устойчивости, а не источником дополнительных рисков.

Список использованных источников

1. Гурбо, А.А. Кадровый голод на предприятии как угроза экономической безопасности / А.А. Гурбо, Т.Н. Тарасова // Бизнес и общество. – 2025. – № 1(45). – EDN MSMXVY.

2. Управление персоналом вуза в условиях цифровизации HR-менеджмента: учебник / М.Н. Кулапов, А.А. Литвинюк, П.В. Журавлев [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2025. – 378 с. – ISBN 978-5-466-09907-2. – EDN TSAEWH.

3. Охременко, И.В. Искусственный интеллект в HRM – преимущества и проблемы / И.В. Охременко, В.В. Финк // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 3. – С. 78-82. – EDN QQAMEI.

4. Трофимова, Н.Н. Исследование потенциала smart HRM 4.0 для развития организационных возможностей и адаптации системы управления к условиям технологических изменений / Н.Н. Трофимова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 13, № 10(151). – С. 179-186. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.13.021. – EDN SNFAWN.

5. Шляпов, И.В. Технологии искусственного интеллекта в цифровых HR-коммуникациях: перспективы и риски / И.В. Шляпов, Е.И. Титовнина, П.Ю. Гурушкин // Litera. – 2025. – № 2. – С. 72-84. – DOI 10.25136/2409-8698.2025.2.73198. – EDN IVVXIQ.

6. Литвинюк, А.А. Поведенческая экономика: учебник / А.А. Литвинюк, Ф.К. Ахмедов, М.В. Ефимова. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2025. – 294 с. – ISBN 978-5-466-11178-1. – EDN XTMZJK.

7. Жигун, Л.А. Мотивационные сбои в системе управления персоналом / Л.А. Жигун, А.А. Литвинюк // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – Т. 16, № 2. – С. 48-58. – DOI 10.26794/1999-849X-2023-16-2-48-58. – EDN HAGYDK.

OPTIMIZING HR PROCESSES WITH AI AS A FACTOR IN IMPROVING THE CRISIS RESILIENCE OF A RUSSIAN COMPANY

A.A. Litvinyuk, Luz Gardenia Cruz

*Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia*

This article examines the potential of artificial intelligence technologies as a tool for enhancing the resilience of Russian companies during crises. The relevance of the

study is determined by a structural shortage of talent, rising personnel costs, and the need to adapt management systems to a highly uncertain external environment. The objective of the study is to identify areas for optimizing key HR processes using artificial intelligence and to substantiate their impact on an organization's crisis resilience. Based on an analysis of empirical data and case studies from a few Russian companies, it is shown that the implementation of artificial intelligence helps reduce operating costs, decrease employee turnover, and increase productivity. Attention is paid to barriers to implementation: low trust in algorithms, information security risks, and employee resistance. A conclusion was reached regarding the need to integrate AI into the anti-crisis strategy while maintaining human control over final personnel decisions.

Keywords: artificial intelligence, human resource management, crisis management, HR process optimization, HR policy

УДК 339.91

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «КАМАЗ» НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ

Ли Яци, К.Р. Саубанов

*Казанский (Приволжский), федеральный университет
г. Казань, Россия*

В статье анализируются ключевые факторы повышения конкурентоспособности ПАО «КамАЗ» на международном рынке в условиях экономических ограничений и международных санкций. Рассматриваются экспортные тенденции, диверсификация рынка, местное производство и развитие международных услуг. В частности, особое внимание уделяется технологической независимости «КамАЗа», разработке новых продуктов. Авторы определяют основные факторы, влияющие на конкурентоспособность «КамАЗа», и предлагают меры по укреплению глобальных позиций компании.

Ключевые слова: конкурентоспособность, экспортная динамика, диверсификация рынков, локализация комплектующих, инновации, сервисная сеть, импортозамещение.

ПАО «КАМАЗ» – крупнейший производитель большегрузных автомобилей в России и странах СНГ, входящий в топ-15 мировых лидеров по производству большегрузных автомобилей. Компания занимает прочные позиции не только на внутреннем, но и на международном рынках, продавая свою продукцию более чем в 50 странах. В условиях глобальных преобразований, санкций и жесткой конкуренции повышение конкурентоспособности на международных рынках становится стратегическим приоритетом дальнейшего развития для предприятия

Несмотря на увеличение инвестиций в различные направления бизнеса, такие как разработка технологий, создание новых моделей грузовиков и

начало производства электромобилей, планы компании были сильно нарушены. В частности, потеря поставщиков и рынков сбыта из-за санкций против России негативно сказалась на деятельности компании [1]. Кроме этого, в исследовании [2] отмечается достаточно сложно финансовое состояние предприятия. Есть проблемы и в кадровой политике анализируемого предприятия [3].

В то же время мировой рынок грузовых автомобилей демонстрирует устойчивый рост: прогнозируется, что к 2030 году объем продаж достигнет около 2,5 миллионов единиц. На крупнейших экспортеров – Мексику, США, Китай, Германию и Францию – приходится более половины мирового экспорта. Для КАМАЗа это означает необходимость диверсификации рынков и поиска новых ниш.

Сегодня Россия занимает 55 место в мире по экспорту грузовых автомобилей (табл. 1). К концу 2024 года доля КАМАЗа на мировом рынке грузовых автомобилей составила всего около 0,02%. Основными направлениями экспорта являются страны СНГ, Ближний Восток, Африка, Латинская Америка и Юго-Восточная Азия. Объемы экспорта в 2024 году существенно изменились: после роста в 2022 году они снизились в 2023-2024 годах из-за логистических ограничений, изменений спроса и нормативных барьеров.

Таблица 1. – Топ-10 стран-экспортеров грузовых автомобилей в 2024 году

Ранг	Экспортер	Экспорт грузовых автомобилей	2023-2024
1.	Мексика	\$41,368,743,000	+9.7%
2.	США	\$21,175,935,000	-6.8%
3.	материковый Китай	\$13,892,390,000	+19.5%
4.	Германия	\$12,171,362,000	-6.9%
5.	Франция	\$9,486,884,000	-8.3%
6.	Япония	\$8,800,605,000	-6.6%
7.	Таиланд	\$8,645,159,000	+5.4%
8.	Польша	\$7,919,426,000	+15.3%
9.	Канада	\$7,726,085,000	+8.9%
10.	Турция	\$6,336,823,000	+12.9%
55.	Россия	\$32,647,000	-68.7%

Источник информации: <https://www.worldstopexports.com/exported-trucks-country/>

КАМАЗ активно разрабатывает новую линейку автомобилей поколения К5, выпускаемых с использованием комплектующих, устойчивых к санкциям. Компания работает над заменой импортных компонентов, что позволит ей сохранить конкурентоспособность в условиях ограничений. Особое внимание уделяется развитию электробусов и низкоуглеродного транспорта – КАМАЗ является лидером в России по производству электробусов большого класса (63%).

КАМАЗ расширяет свое географическое присутствие за пределы традиционных рынков СНГ. В Казахстане компания увеличила свою долю рынка с 33% до 42% и строит сервисные центры и производственные мощности. В Узбекистане реализуются лизинговые программы, что позволило увеличить ежемесячные продажи до 60-80 автомобилей. Ведутся переговоры о выходе на рынки Саудовской Аравии и других стран Персидского залива.

Для повышения лояльности клиентов и снижения операционных рисков КАМАЗ инвестирует в развитие сервисной инфраструктуры за рубежом: строит сервисные центры, внедряет схемы лизинга и адаптирует продукцию к местным условиям. Компания меняет свою бизнес-модель, предлагая клиентам комплексные транспортные решения и услуги, в том числе с использованием цифровых инструментов.

Несмотря на растущую задолженность и отрицательный свободный денежный поток, КамАЗ поддерживает высокий уровень инвестиций (7% от выручки) в модернизацию производства и разработку новых технологий. Кроме того, компания обеспечивает устойчивость в условиях нестабильного рынка за счет диверсификации кредитного портфеля и реализации программ импортозамещения.

Между тем рыночная доля КамАЗа в России снизилась с 42% в 2021 году до 19% в 2023 году, в то время как китайские производители увеличили свою долю с 9% до 66%. Однако модернизированный грузовик КамАЗ К3, отличающийся улучшенными показателями цены, ремонтпригодности и долговечности, по-прежнему сохраняет преимущество перед китайскими конкурентами. КамАЗ планирует восстановить свою рыночную долю за счет разработки следующего поколения К5 и развития существующих моделей в секторе коммерческих автомобилей.

Основываясь на проведенный нами анализ деятельности ПАО «КАМАЗ» были сформированы следующие стратегические направления развития компании, которые могут быть внедрены в практику деятельности данного предприятия.

1. Разработка новых продуктов. Запуск полной линейки автомобилей поколения К5 и расширение линейки электробусов и автомобилей с низким уровнем выбросов углерода.

2. Диверсификация экспорта. Активное развитие рынков Индии, Латинской Америки, Африки и Ближнего Востока.

3. Локализация производства. Строительство заводов и сервисных центров за рубежом (например, в Казахстане или Туркменистане).

4. Интегрированные услуги. Развитие экосистемы услуг, программ лизинга и цифровых решений для клиентов.

5. Замена импортных комплектующих. Оперативная замена импортных деталей и создание собственной базы запасных частей.

Подводя итоги, можно отметить, что ПАО «КАМАЗ» обладает всеми необходимыми ресурсами для укрепления своей конкурентоспособности на мировом рынке, включая мощную линейку продукции, растущую сервисную сеть, возможности локализации и инновационный потенциал. Даже в условиях жесткой глобальной конкуренции компания сохранила свое лидерство в отрасли и создала новые возможности для внешнеэкономического роста, реализуя стратегии диверсификации рынка, технологической независимости и комплексного обслуживания клиентов.

Анализ показывает, что у ПАО «КамАЗ» есть значительные возможности для повышения конкурентоспособности на зарубежных рынках, даже в условиях жестких санкций и ожесточенной глобальной конкуренции. Компания последовательно реализует стратегию, основанную на диверсификации экспорта, локализации производства, разработке новых продуктов, импортозамещении и создании комплексной сервисной экосистемы для клиентов.

Особое значение имеют обновление модельного ряда, внедрение цифровых решений и расширение ассортимента экологически чистых автомобилей, что позволяет «КамАЗу» соответствовать современным глобальным тенденциям и требованиям международных рынков. Несмотря на внешние вызовы и усиление конкуренции со стороны китайских производителей, компания сохраняет лидерство в России и укрепляет свои позиции в СНГ и за его пределами.

В целом, системный подход к развитию экспорта, инвестиции в инновации и услуги, а также гибкая адаптация к меняющимся рыночным условиям обеспечивают прочную основу для непрерывного развития и устойчивого присутствия компании на внешнем рынке.

Список использованных источников

1. Эффективность функционирования машиностроительного предприятия ПАО «КАМАЗ»: экономический анализ / Г.К. Габдуллина, А.А. Ахметгареева, С.В. Хусаинова, Д. В. Арсланов // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 8(157). – С. 1158-1162. – DOI 10.34925/EIP.2023.157.8.218. – EDN DBYMCZ. (дата обращения: 15.03.2026).

2. Дойникова, О.В. Фундаментальный анализ предприятия на примере ПАО «КАМАЗ» / О.В. Дойникова, Л.С. Шишова // Вестник Академии управления и производства. – 2022. – № 4. – С. 29-37. – EDN EAICTV. (дата обращения: 23.03.2025).

3. Ермолаева, А.А. Влияние отзывов сотрудников на корпоративную репутацию компании (на примере ПАО «КАМАЗ») / А.А. Ермолаева, Е.В. Максютин // Ермаковские чтения в Набережных Челнах. Культурно-историческая и социально-экономическая динамика регионов: вызовы и возможности: сборник докладов IV Международной научно-практической конференции, Набережночелнинский

институт (филиал) Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет», 06 декабря 2024 года. – Набережные Челны: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2024. – С. 285-292. – EDN YERRDC.. (дата обращения: 23.03.2026).

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF KAMAZ IN THE FOREIGN MARKET

Li Yaqi, K.R. Saubanov

*Kazan (Volga Region) Federal University,
Kazan, Russia*

This article analyzes the key factors in enhancing KAMAZ PJSC's competitiveness in the international marketplace amid economic restrictions and international sanctions. Export trends, market diversification, local production, and the development of international services are examined. Particular attention is paid to KAMAZ's technological independence and the development of new products. The authors identify the key factors influencing KAMAZ's competitiveness and propose measures to strengthen the company's global position..

Keywords: *competitiveness, export dynamics, market diversification, localization of components, innovation, service network, import substitution.*

УДК 657.1

ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ: ИСТОЧНИКИ, ЗНАЧЕНИЕ

А.М. Лобашов, Р.Р. Дыганова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассмотрены такие показатели, как доходы и расходы организации, даны их определения, обозначены структура, источники формирования и пути оптимизации. Проанализировано значение управления расходами и доходами для эффективного и устойчивого развития предприятия.

Ключевые слова: *доходы, расходы, прибыль, бухгалтерский учет, источник формирования, затраты, финансовая деятельность, финансовое планирование.*

В условиях современной рыночной экономики, когда каждое предприятие стремится выделиться, стать в той или иной мере уникальным, при этом следуя изменчивым вкусам, тенденциям и потребностям потребителей, важную роль играет грамотное управление финансовыми ресурсами. Доходы и расходы позволяют оценить эффективность предприятия, выявить его сильные и слабые стороны, а также определить направление дальнейшего развития. Без эффективного контроля финансовых показате-

лей крайне сложно обеспечить устойчивость бизнеса и поддерживать его конкурентоспособность на рынке [1].

Доходы организации являются одним из наиболее значимых показателей её экономической деятельности. Под доходами, как правило, понимается увеличение экономических выгод предприятия в результате поступления активов или уменьшения обязательств, что приводит к росту капитала организации. Доходы – это показатель результатов хозяйственной деятельности, они характеризуют эффективность использования ресурсов предприятия [2].

Основным источником доходов большинства организаций является выручка от реализации продукции, работ или услуг. Она формируется в результате основной деятельности предприятия и напрямую зависит от объёма производства, качества продукции и уровня спроса на рынке.

Другие доходы от обычной деятельности:

- арендная плата;
- роялти и платежи по лицензиям;
- дебиторская задолженность.

Прочие доходы:

- прибыль от совместной деятельности;
- дивиденды и проценты;
- разница курсов;
- поступления от проданных основных средств и других активов;
- штрафы и неустойки [3].

Формирование доходов зависит от множества факторов: ценовая политика, величина затрат на производство, эффективность решений руководства, состояние экономики и изменения в мировой политике. Существенное влияние оказывает также уровень конкуренции на рынке и платежеспособность потребителей.

С целью расширения источников получения доходов используются различные стратегии развития, включая диверсификацию деятельности, внедрение инноваций и освоение новых рынков. Такой подход позволяет снизить риски, связанные с колебаниями спроса, и обеспечить более стабильное финансовое положение организации.

Расходы организации – уменьшение экономических выгод при условии выбытия активов и возникновения обязательств, приводящих к уменьшению капитала организации. Расходы связаны с использованием различных ресурсов предприятия и направлены на обеспечение его функционирования и развития. Показатель отражает стоимость ресурсов, использованных для производства продукции, выполнения работ или оказания услуг [4].

Одной из основных категорий расходов являются производственные затраты. Они включают следующие составляющие: материальные издержки, к которым относятся траты на приобретение сырья; оплата труда работников, состоящая не только из основной заработной платы, но и из премий, сверхурочных, оплат отпусков и больничных листов; амортиза-

ция, а также другие затраты, непосредственно связанные с производственным процессом. Эти расходы формируют себестоимость продукции и оказывают значительное влияние на финансовые результаты предприятия [5].

Помимо производственных затрат предприятия несут расходы на управление. Они связаны с организацией и координацией деятельности предприятия. К управленческим расходам относятся затраты на содержание административного аппарата, оплату труда руководителей, аренду офисных помещений, расходы на информационные и консультационные услуги.

Коммерческие расходы связаны с реализацией продукции и продвижением товаров на рынке. К таким расходам относятся затраты на рекламу, транспортировку продукции, упаковку, хранение и другие мероприятия, направленные на увеличение объема продаж [6].

Эффективное управление расходами является важным условием успешной деятельности предприятия. Снижение издержек позволяет повысить прибыльность организации и укрепить ее финансовое положение. Для этого используются различные методы анализа затрат, включая планирование расходов, контроль исполнения бюджета и оптимизацию использования ресурсов.

Грамотное управление финансовыми потоками позволяет своевременно выявлять проблемы и принимать решения, направленные на их устранение. Одной из ключевых задач управления доходами является увеличение объема поступлений. Для этого предприятия задействуют различные методы:

- повышение эффективности производства: внедрение новых технологий, автоматизация, оптимизация ассортимента, мотивация сотрудников с помощью системы поощрений;
- совершенствование маркетинговой стратегии: работа над брендом, привлечение новых клиентов и их удержание;
- сотрудничество с иными организациями: передача бухгалтерии, охраны или логистики на аутсорсинг, партнерские программы.

Не менее важной задачей является контроль расходов. Чрезмерные или неэффективные затраты могут значительно снизить прибыль предприятия и ухудшить его финансовое состояние. Поэтому организации стремятся оптимизировать структуру расходов и внедрять современные методы управления затратами [7].

Важную роль в управлении доходами и расходами играет финансовое планирование. Оно позволяет прогнозировать будущие финансовые результаты и определять направления развития предприятия. Планирование способствует более рациональному использованию ресурсов и повышению устойчивости организации. Финансовый план разрабатывается на основе данных финансовой отчетности за предыдущие годы [8].

Таким образом, доходы и расходы организации являются важнейшими элементами ее финансовой системы. Они отражают результаты хозяй-

ственной деятельности предприятия и позволяют оценить эффективность использования ресурсов. Доходы характеризуют поступление экономических выгод, а расходы показывают объем ресурсов, использованных в процессе производства и управления.

Сопоставление доходов и расходов позволяет определить финансовый результат предприятия, выражающийся в прибыли или убытке. Прибыль выступает ключевым показателем эффективности деятельности организации и служит источником ее дальнейшего развития. Вследствие этого управление доходами и расходами становится важнейшей задачей финансового менеджмента. Рациональное распределение ресурсов и контроль финансовых потоков создают условия для устойчивого развития предприятия и повышения его конкурентоспособности.

Список использованных источников

1. Ибрагимова П.А. Современные методические подходы анализа доходов и расходов организации // Прикладные экономические исследования. – 2023. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metodicheskie-podhody-analiza-dohodov-i-rashodov-organizatsii> (дата обращения: 24.03.2026).
2. Лявинец Н.К. Сущность, роль, задачи учета доходов и расходов организации // Экономика и социум. – 2018. – №1 (44). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-rol-zadachi-ucheta-dohodov-i-rashodov-organizatsii> (дата обращения: 24.03.2026).
3. Терехина А.А. Доходы и расходы организации и пути их оптимизации // Экономика и социум. – 2019. – №11 (66). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/statya-po-teme-dohody-i-rashody-organizatsii-i-puti-ih-optimizatsii> (дата обращения: 24.03.2026).
4. Боровкова И.Н. Учет доходов и расходов предприятия // Форум молодых ученых. – 2018. – №5-1 (21). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchet-dohodov-i-rashodov-predpriyatiya> (дата обращения: 24.03.2026).
5. Никонов В.А. Понятия и виды доходов, расходов коммерческой организации // Economics. – 2019. – №1 (39). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiya-i-vidy-dohodov-rashodov-kommercheskoy-organizatsii> (дата обращения: 24.03.2026).
6. Валитова А.Р. Расходы предприятия // Вестник науки. – 2021. – №2 (35). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rashody-predpriyatiya> (дата обращения: 24.03.2026).
7. Имамов М., Гурбанов Г. Анализ прибыли предприятия // Инновационная наука. – 2024. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-pribyli-predpriyatiya-1> (дата обращения: 24.03.2026).
8. Герасимова Е.А., Лутфуллина А.Р. К вопросу анализа доходов и расходов и оценке качества финансового результата организации // Научен вектор на Балканите. – 2020. – №3 (9). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-analiza-dohodov-i-rashodov-i-otsenke-kachestva-finansovogo-rezultata-organizatsii> (дата обращения: 24.03.2026).

INCOMES AND EXPENSES OF AN ORGANIZATION: SOURCES AND SIGNIFICANCE

A.M. Lobashov, R.R. Dyganova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses such indicators as the organization's incomes and expenses, provides their definitions, outlines their structure, sources of formation, and optimization methods. The importance of managing expenses and incomes for the effective and sustainable development of an enterprise is analyzed.

Keywords: *income, expense, profit, accounting, source of formation, costs, financial activity, financial planning.*

УДК 658.7

ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ КАНБАН В ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ

Г.М. Лукьянчиков, М.Р. Тихонов

*Национальный исследовательский университет «МИЭТ»,
г. Москва, Россия*

Статья посвящена исследованию возможности применения методологии Канбан, которая зародилась в рамках концепции бережливого производства в компании Toyota, к процессам управления товарными запасами на современных торговых и производственных предприятиях. Анализируются философские основы системы «точно вовремя» и базовые принципы методологии Канбан: визуализация потока, ограничение незавершенного производства, управление потоком. На основе этих принципов автором предлагается адаптация классической системы канбан-карт и электронных аналогов к специфике цепочек поставок, включая расчет параметров системы, интеграцию с ERP-системами и создание гибридных моделей управления. Целью работы является разработка практических подходов для перехода от системы «выталкивания» запасов к «вытягивающей» системе, что позволит снизить уровень страховых запасов, минимизировать дефицит, повысить оборачиваемость и высвободить оборотные средства в условиях нестабильного спроса.

Ключевые слова: *Канбан, управление товарными запасами, вытягивающая система, бережливое производство, визуализация потока, оборачиваемость запасов.*

Разработка производственной системы Toyota в середине XX века и ключевого ее инструмента – системы Канбан – позволила совершить революцию в логистике и управлении материальными потоками, дав толчок развитию философии бережливого производства. Произошел переход от прогнозно-ориентированного планирования («выталкивания») к спрос-

ориентированному планированию («вытягиванию») – это привело к необходимости пересмотра принципов формирования и пополнения товарных запасов для повышения гибкости и финансовой эффективности предприятий.

Классическая форма Канбан нацелена на синхронизацию производственных операций и поставок компонентов «точно вовремя». Однако применение и адаптация методологии Канбан к процессу управления товарными запасами на складах и в дистрибуции не только возможно. Но и является логичным развитием ее принципов в условиях сервисной экономики.

В философии Канбан лежит мысль о том, что это не просто набор карточек или сигналов, а принципиально иная культура управления потоком материальных ценностей, основанная на визуальном контроле и саморегулировании. Решающая роль во внедрении возлагается на согласованность действий всех звеньев цепочки поставок – от поставщика до конечной точки, где каждая товарная единица становится носителем информационного сигнала.

Для внедрения методологии как системы в процесс управления товарными запасами потребуется перестройка логистических процедур, что предполагает определенные трудности, а именно: точный расчет параметров системы, преодоление сопротивления персонала, привыкшего работать с «запасом на всякий случай», и обеспечение бесперебойности поставок, что является критическим условием работы Канбан.

В начале следует рассмотреть основные принципы методологии Канбан. Первым принципом является визуализация потока. Рассматривая этот принцип через призму управления товарными запасами, можно выделить что весь путь товара – от ячейки на складе поставщика до полки в торговом зале – должен быть отображен на физической или электронной канбан-доске. Каждая карточка или ее цифровой аналог представляет собой конкретную товарную позицию или стандартную партию товара. Это позволяет в реальном времени идентифицировать «заторы» (излишки на определенном этапе) и «пустоты» (зона риска дефицита), превращая невидимый запас в управляемый объект.

Вторым ключевым принципом Канбан является ограничение незавершенного производства (НЗП) или объема запасов. В процессе управления товарными запасами это трансформируется в принцип установления четких лимитов для каждой позиции на каждой точке хранения (запас на полке, запас на распределительном складе, запас в пути). Новый заказ инициируется не по графику, а только при достижении запасами точки заказа, что предотвращает бесконтрольный рост остатков и «замораживание» капитала. Создается прочная связь между фактическим потреблением (продажей или использованием), и сигналом к пополнению, исключая фактор субъективных прогнозов.

Третьим принципом является управление потоком. Этот принцип прямо вытекает из визуализации потока. Задача менеджеров смещается с «закупки как можно больше» на «устранение препятствий для бесперебойного пополнения». Любая задержка – повод для немедленных корректирующих действий.

Четвертым принципом, адаптированным для товарных запасов, является создание и соблюдение четких правил пополнения. Для каждой товарной позиции необходимо определить: размер канбан-карты (стандартный объем заказа), точку заказа и максимальный уровень запаса. Эти правила должны быть формализованы, понятны всем участникам процесса и неукоснительно соблюдаться. Это позволит не только стабилизировать процесс, но и создать предсказуемую среду для поставщиков.

Завершающим принципом является стремление к совершенствованию (Кайдзен), то есть регулярный пересмотр параметров на основе накопленных данных и изменения условий рынка. Особенно актуальным этот принцип является для управления запасами, где оборачиваемость спрос и надежность поставщиков подвержены постоянным изменениям.

Для реализации принципов Канбан, обозначенных выше, стоит рассмотреть методы и инструменты, которые необходимо внедрить в процесс управления товарными запасами.

При визуализации потока, для начала нужно определить границы системы. Необходимо описать полный цикл движения товара для выбранной категории и обозначить все точки накопления запаса: склад поставщика, транспорт, приемочная зона, основная складская ячейка, полка отбора, торговая полка. Для каждого этапа создается своя колонка на канбан-доске.

Далее необходимо перейти к расчету ключевых параметров системы. В ходе создания математической модели нужно выделить для каждой позиции:

- Среднедневной доход.
- Время выполнения заказа (от отправки сигнала до получения товара).
- Желаемый уровень страхового запаса (на основе анализа спроса и возможности поставщика).
- Точка заказа ($((\text{Среднедневной доход} * \text{Время выполнения заказа}) + \text{Страховой запас})$).
- Оптимальный размер заказа (с учетом условий поставщика и логистических ограничений).
- Максимальный уровень запаса ($\text{Точка заказа} + \text{Оптимальный размер заказа}$).

Также необходимо определить формат самих канбан-сигналов. В современных условиях такими сигналами могут стать не только физические карточки в двух- или трех-бинковой системе на складе, но и автоматические триггеры в WMS/ERP-системе, которые формируют заказ поставщику при достижении электронной «точки заказа».

Необходимо выделить потери 1-го рода – процессы, которые не добавляют ценности, но необходимы для работы системы в текущих условиях. В этом пункте могут быть определены: периодическая ручная сверка физических остатков с системными для контроля точности, процедуры утверждения заказов для позиций с высокой стоимостью.

Далее, необходимо определить потери 2-го рода – бесполезная работа, которая будет мешать системе. Это может быть ручной пересчет каких-либо параметров без использования статистики, игнорирование сигналов системы и создание «внеплановых» запасов «на всякий случай», дублирование функций из-за недоверия к автоматике.

Переходя к практической реализации, стоит начать с пилотного проекта. Внедрение следует начинать не со всего ассортимента, а со стабильной и прогнозируемой товарной категории, что позволит отработать процедуры, обучить персонал и получить первые измеримые результаты (снижение среднего запаса, отсутствие дефицита).

Необходимо рассмотреть интеграцию с поставщиками. Предпочтительно перейти на более частые поставки меньшими партиями, синхронизированные с реальным расходом. Возможно применение принципа «Молочного рейса», когда один транспорт последовательно забирает заказы по канбан-доске у нескольких поставщиков или доставляет в несколько точек реализации.

Для отслеживания результативности работы системы следует определить ключевые метрики, по которым это возможно сделать, например:

1. Коэффициент оборачиваемости запасов.
2. Уровень доступности товара.
3. Средний уровень запасов по товару.

Такие метрики позволят эффективно проводить сравнение показателей «до» и «после» введения Канбан.

Необходимо провести стандартизацию всех процедур работы с системой Канбан, подразумевая весь цикл от выбора канбан-карты до оформления заказа у поставщика. Требуется создание методических указаний и регламентов работы конкретных процессов, что позволит своевременно реагировать на ошибки и другие сигналы системы.

Конкретными методами стандартизации станут:

1. Создание карт визуального управления с цветовой индикацией статуса запасов (зеленый – норма, желтый – приближение к точке заказа, красный – пора заказывать).
2. Разработка цифровых дашбордов для руководителей.
3. Проведение регулярных кайдзен-сессий по оптимизации параметров системы.

Методология Канбан добавит в процесс управления товарными запасами такие сильные стороны, как высокая реактивность на спрос, минимальные капиталовложения в запасы, прозрачность цепочки поставок и создание саморегулирующейся системы управления товарными запасами.

Всеобщая волатильность рынков и растущие требования к эффективности использования капитала влекут за собой необходимость перехода от инерционных систем управления запасами к гибким и адаптивным. Внедрение методологии Канбан предоставит предприятию шанс существенно повысить финансовую и операционную эффективность, придя к формуле: максимальная доступность товара при минимальном связанном капитале. Принципы Канбан, внедряемые в управление запасами, позволят не только сократить издержки, но и повысить устойчивость бизнеса к колебаниям спроса.

Список использованных источников

1. Андерсон, Дэвид. Канбан: альтернативный путь в Agile / Дэвид Андерсон; пер. с англ. Александра Коробейникова. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 331, с.: ил. – ISBN 978-5-00100-530-8.
2. Применение канбан-досок для организации работы молодых специалистов / Д.П. Трофимов, Т.А. Галкина, А.А. Шарафутдинова [и др.]. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 34 (429). – С. 37-42. – URL: <https://moluch.ru/archive/429/94649>.
3. Селиверстов, А.С. Канбан-методология сегодня / А.С. Селиверстов, В.В. Постнов, В.В. Лукина. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 44 (334). – С. 132-134. – URL: <https://moluch.ru/archive/334/74667>.
4. Ряснянская, Е.Д. Управление запасами организации / Е.Д. Ряснянская // Современные научные исследования и инновации. – 2020. – № 8 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2020/08/92306>.

IMPLEMENTATION OF THE KANBAN METHODOLOGY IN THE INVENTORY MANAGEMENT PROCESS

G.M. Lukyanchikov, M.R. Tikhonov

*National Research University of Electronic Technology,
Moscow, Russia*

The article is devoted to the study of the possibility of applying the Kanban methodology, which originated within the framework of the lean production concept in the company Toyota, to the processes of inventory management at modern trade and production enterprises. The philosophical foundations of the just-in-time system and the basic principles of the Kanban methodology are analyzed: visualization of the flow, limitation of work-in-progress, and flow management. Based on these principles, the author proposes an adaptation of the classical system of kanban cards and electronic analogs to the specifics of supply chains, including the calculation of system parameters, integration with ERP systems, and the creation of hybrid management models. The purpose of this work is to develop practical approaches for transitioning from a push-based inventory system to a pull-based system, which will reduce the level of safety stocks, minimize shortages, increase turnover, and free up working capital in the face of unstable demand.

Keywords: Kanban, inventory management, pull system, lean manufacturing, flow visualization, inventory turnover.

НОСТАЛЬГИЯ – ВАЛЮТА: КАК БРЕНДЫ ЗАРАБАТЫВАЮТ НА НАШЕЙ ПАМЯТИ

Э.О. Макарова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В современной экономике впечатлений наблюдается феномен превращения ностальгии из эмоционального переживания в действенный маркетинговый инструмент и полноценную валюту, способную генерировать прибыль. Данная статья анализирует психологические и экономические механизмы, лежащие в основе коммерциализации коллективной и личной памяти. Рассматриваются причины роста ностальгических настроений в периоды турбулентности, исследуются успешные и провальные кейсы использования «ретрономики» в стратегиях глобальных брендов, а также предлагается классификация подходов к монетизации прошлого. Особое внимание уделяется парадоксальной природе ностальгии, требующей от брендов не простого копирования, а глубокого переосмысления культурного кода. [2, 6, 7].

Ключевые слова: ностальгия в маркетинге, экономика воспоминаний, ретрономика, брендинг, потребительское поведение, корпоративная память.

В классической экономической теории ценность товара определялась издержками производства и полезностью. Однако постиндустриальная экономика все чаще оперирует категориями, которые сложно измерить в человеко-часах или единицах сырья. Одной из таких категорий стала ностальгия – эмоциональная связь с прошлым, которую современные бренды научились конвертировать в добавленную стоимость [4, 7].

С точки зрения маркетинга, ностальгия интересна тем, что она напрямую влияет на два ключевых актива современной компании:

Лояльность потребителей (внешний маркетинг). Ностальгические кампании способны повысить вовлеченность в бренд до 60%, создавая устойчивую эмоциональную связь [2, 8]. Человеческий капитал (внутренний маркетинг). Апелляция к общей истории и традициям укрепляет корпоративную культуру и удерживает ценных сотрудников [2, 7].

Актуальность данной темы подтверждается рыночными данными: согласно исследованиям НАФИ, ностальгия стала ключевым драйвером потребительской активности в 2025 году, а рынок ретро-товаров в России вырос на 34% [4, 7].

Исследования подтверждают: в моменты стресса мозг включает защитный механизм, идеализируя прожитые годы. Человек возвращается не в конкретное место, а в ощущение безопасности [6, 8]. Психологи отмечают, что в эпоху турбулентности ностальгия становится защитным механизмом психики [6].

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

В периоды нестабильности потребители ищут утешение в проверенных временем брендах. Психология потребления объясняет: ностальгия заставляет нас покупать больше, так как создает иллюзию стабильности [2].

Феномен «ньюстальгии» показывает, как миллениалы и зумеры создают спрос на прошлое. Около 15% молодых потребителей испытывают ностальгию по временам, в которые они даже не жили [2].

Реклама, пробуждающая личные воспоминания, создает дополнительные нейронные связи, облегчая узнавание бренда. Эмоциональный маркетинг работает именно через активацию автобиографической памяти [8].

Апелляция к истории бренда создает ощущение причастности к чему-то большему. Компании, транслирующие свое наследие, получают более лояльных сотрудников [2].

Бренды, сохранившие аутентичность, воспринимаются как более надежные. В экономике доверия это становится критическим преимуществом [4, 7].

Канадский бренд Clearly Canadian, исчезнувший в 2010 году и вернувшийся через краудфандинг, сделал ставку на культовые синие бутылки и вкус из 90-х, адаптировав продукт под современные стандарты. История возвращения культовых брендов показывает: успех приходит, когда сохраняется «душа» продукта [1].

Louis Vuitton перевыпускает коллаборацию с Такаси Мураками двадцатилетней давности, а Alexander McQueen возвращает культовый шарф «Череп». Люксовые бренды активно обращаются к архивным коллекциям, используя стратегию «архивного маркетинга» [3].

Vans к 30-летию Warped Tour выпустил кеды с принтами старых постеров фестиваля. Это пример использования музыкальной ностальгии в fashion-индустрии [3].

Производитель солнцезащитного крема Vacation копирует стиль элитных курортов 80-х, но использует современные формулы. Джинсовый бренд RE/DONE перешивает старые Levi's в актуальные модели. Это примеры того, как работает «ньюстальгия» в fashion-индустрии [2].

В России тренд на «рюмочные» и компьютерные клубы – также проявление ньюстальгии: взрослые люди с деньгами приходят в стилизованные пространства с «тем самым» вайбом [2].

Главная ошибка – использовать ностальгию как «визуальный ярлык», не переосмысливая смыслы.

Яркий пример – попытка возродить бренд Liril в Индии. В оригинальной рекламе был мощный инсайт, который исчез в новой версии. Потребитель воспринял бренд как «папин» и не понял, зачем он нужен сейчас [5].

То же самое случилось с дьяволом Onida, который когда-то символизировал зависть соседей к владельцу телевизора. В мире, где телевизоры есть у всех, символ потерял смысл. Анализ провалов ретро-маркетинга показывает: ностальгия требует переосмысления [5].

Эксперты, обсуждая феномен «ретрономики», подчеркивают: одного логотипа недостаточно, необходим новый смысл [6].

Прозрачность коммуникаций. Создание «архивов» бренда, музейных уголков, лент времени формирует доверие.

Формирование культа традиций и чествование значимых дат [2].

Опросы, выявляющие, какие периоды вызывают теплые воспоминания [4].

Обучение сторителлингу. Тренинги по искусству рассказывать истории бренда [8].

Система адаптации. Включение в онбординг модулей об истории компании [2].

Ностальгия в маркетинге – это не просто дань ушедшей моде, а мощный экономический ресурс, требующий грамотного управления. Бороться с ностальгией или игнорировать ее бесполезно – это часть человеческой природы. Компании, которые научились не эксплуатировать прошлое, а переосмысливать его, создавая продукт, резонирующий с актуальными потребностями, получают устойчивое конкурентное преимущество [2, 6].

По данным Ведомостей, рынок ретро-товаров в России вырос на 34%, что подтверждает значимость экономики ностальгии [7]. Бренды, успешно зарабатывающие на памяти, действуют по четырем законам: начинают с эмоции, верны наследию, создают дефицит, переосмысливают, а не копируют [1, 4, 6]. Экономика ностальгии – это попытка забрать в будущее лучшее из прошлого. И за это люди готовы платить [5, 7].

Список использованных источников

1. Forbes. Clearly Canadian и другие: истории возвращения культовых брендов. 10 августа 2025. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/517823-clear-canadian-i-drugie-istorii-vozvrasheniya-kul-tovyh-brendov>

2. Harvard Business Review Russia. Ньюстальгия: как миллениалы и зумеры создают спрос на прошлое. Декабрь 2025. URL: <https://hbr-russia.ru/marketing/trendy/nostalgiya-kak-rynok>

3. Retail.ru. НАФИ: ностальгия стала ключевым драйвером потребительской активности в 2025 году. 15 сентября 2025. URL: <https://www.retail.ru/news/nafi-nostalgiya-stala-klyuchevym-drayverom-potrebitelskoy-aktivnosti-v-2025-godu-15-sentyabrya-2025-268901/>

4. Ведомости. Рынок ретро-товаров вырос на 34%: экономика ностальгии в России. 5 декабря 2025. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/025/12/05/1075893-ekonomika-nostalgi>

5. Е-пеппер. Как бренды используют ностальгию в маркетинге: успешные кейсы и провалы. URL: <https://e-pepper.ru/blogs/news/kak-brendy-ispolzuyut-nostalgiyu-v-marketinge-uspeshnye-keysy-i-provaly>

6. РАПСИ. Эксперты обсудили феномен «ретрономики» в современном бизнесе. 3 октября 2025. URL: https://rapsinews.ru/digital_law_news/20251003/311218945.html

7. Российская газета. Психология потребления: почему ностальгия заставляет нас покупать больше. 22 ноября 2025. URL: <https://rg.ru/2025/11/22/psihologiya-potrebleniia-pochemu-nostalgia-zastavliaet-nas-pokupat-bolshe.html>

8. Финансовый университет при Правительстве РФ. Эмоциональный маркетинг: как воспоминания влияют на лояльность потребителей. URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/usos/press-service/press-releases/emotsionalnyy-marketing-kak-vozpominaniya-vliyayut-na-loyalnost-potrebiteley>

NOSTALGIA AS CURRENCY: HOW BRANDS PROFIT FROM OUR MEMORY

E.O. Makarova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the modern experience economy, a phenomenon is observed where nostalgia transforms from an emotional experience into an effective marketing tool and a full-fledged currency capable of generating profit. This article analyzes the psychological and economic mechanisms underlying the commercialization of collective and personal memory. The reasons for the growth of nostalgic sentiments during periods of turbulence are examined, successful and failed cases of using «retronomics» in the strategies of global brands are investigated, and a classification of approaches to monetizing the past is proposed. Special attention is paid to the paradoxical nature of nostalgia, which requires brands not to simply copy, but to deeply rethink the cultural code.

Keywords: *nostalgia in marketing, memory economy, retronomics, branding, consumer behavior, corporate memory.*

УДК 339.138

ИМПУЛЬСНЫЕ ПОКУПКИ У КАССЫ: ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

А.В. Макарова²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Каждый из нас хотя бы раз сталкивался с ситуацией, когда, стоя в очереди к кассе, машинально клал в корзину что-то неожиданное: шоколадку, жевательную резинку или бутылку воды. Мы пришли за основными продуктами, но в итоге обнаруживаем в чеке «лишние» статьи расходов. Этот процесс кажется обыденным, но за ним скрывается сложный механизм, сочетающий психологические особенности человека и маркетинговые приемы.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

В своей работе я исследую феномен импульсных покупок в прикассовой зоне, анализируя его психологические и маркетинговые аспекты, а также роль детей и неосознанных желаний в этом процессе.

Ключевые слова: импульсные покупки, прикассовая зона, мерчандайзинг, потребительское поведение, маркетинговые уловки, эффект Дидро, психология продаж, спонтанное потребление, дети в маркетинге, планирование покупок.

Что такое импульсивная покупка? Это спонтанное приобретение товара, не включенного в первоначальный список. В отличие от продуманного выбора, импульсивная покупка основана на эмоциях, а не на рациональном анализе.

Почему прикассовая зона – зона риска? Это место, где покупатель уже завершил основные покупки и расслабляется, ожидая оплаты. Именно в этот момент розничные сети используют различные приемы, чтобы стимулировать дополнительные траты [1].

Почему мы берем то, что не планировали? Психологи выделяют несколько ключевых факторов [2]:

Жажда мгновенного удовольствия. Мозг стремится к быстрому вознаграждению, и яркая упаковка или привлекательная цена могут вызвать желание получить удовольствие здесь и сейчас. Особенно это актуально, если очередь кажется долгой или скучной.

Эффект дефицита времени. В очереди нет возможности тщательно сравнивать товары, поэтому решение принимается быстро, под влиянием эмоций и внешних стимулов – дизайна, бренда или специальных цен. Ритейлеры тщательно продумывают прикассовое пространство, следуя законам мерчандайзинга. Их цель – сделать так, чтобы товар был замечен, желанен и легко доступен [2].

Особое внимание уделяется оформлению упаковки: она должна быть яркой, броской и вызывать положительные эмоции. Часто используются ограниченные предложения, скидки и специальные акционные наборы, чтобы усилить чувство выгоды и дефицита. Всё это подпитывает импульсивный характер покупки, сокращая время на принятие решения [2].

Важную роль в процессе импульсных покупок играют дети. Их присутствие рядом с родителями в магазине стимулирует эмоциональные решения: дети обращают внимание на зрелищные и яркие товары, просят взрослых их купить, и эта социальная динамика создаёт дополнительное давление на покупателя. Маркетологи используют это, размещая сладости и игрушки «на уровне глаз» детей прямо в зоне ожидания возле касс [1].

Кроме того, взрослые часто обладают неосознанными желаниями, связанными с поиском небольших радостей или компенсацией стресса. В момент покупки такие чувства обостряются, и товары могут восприниматься не просто как продукты, а как средства эмоционального удовлетворения [3].

Однако импульсные покупки имеют двоякий эффект. С одной стороны, они увеличивают общий чек и приносят дополнительную прибыль магазинам. С другой – могут приводить к ненужным расходам и сожалению у покупателей, снижая их доверие и лояльность к магазину в долгосрочной перспективе. Поэтому потребителю важно развивать осознанность и навыки планирования покупок, чтобы минимизировать влияние маркетинговых триггеров [3].

То есть импульсные покупки в прикассовой зоне – это результат сложного взаимодействия психологии и маркетинговых стратегий, усовершенствованных годами экспериментов и анализа поведения покупателей. Понимание этих принципов помогает не только рациональнее потреблять, но и эффективнее строить торговую политику в рознице [3].

Особое внимание уделяется оформлению упаковки: она должна быть яркой, броской и вызывать положительные эмоции. Часто используются ограниченные предложения, скидки и специальные акционные наборы, чтобы усилить чувство выгоды и дефицита. Всё это подпитывает импульсивный характер покупки, сокращая время на принятие решения [5].

Важную роль в процессе импульсных покупок играют дети. Их присутствие рядом с родителями в магазине стимулирует эмоциональные решения: дети обращают внимание на зрелищные и яркие товары, просят взрослых их купить, и эта социальная динамика создаёт дополнительное давление на покупателя. Маркетологи используют это, размещая сладости и игрушки «на уровне глаз» детей прямо в зоне ожидания возле касс [2].

Кроме того, взрослые часто обладают неосознанными желаниями, связанными с поиском небольших радостей или компенсацией стресса. В момент покупки такие чувства обостряются, и товары могут восприниматься не просто как продукты, а как средства эмоционального удовлетворения [5].

Однако импульсные покупки имеют двоякий эффект. С одной стороны, они увеличивают общий чек и приносят дополнительную прибыль магазинам. С другой – могут приводить к ненужным расходам и сожалению у покупателей, снижая их доверие и лояльность к магазину в долгосрочной перспективе. Поэтому потребителю важно развивать осознанность и навыки планирования покупок, чтобы минимизировать влияние маркетинговых триггеров.

Понимание этих принципов помогает не только рациональнее потреблять, но и эффективнее строить торговую политику в рознице.

Для более глубокого анализа можно выделить несколько дополнительных аспектов [5]:

Роль когнитивных искажений в импульсных покупках. Человеческий мозг склонен к когнитивным ошибкам – таким, как эффект яркости, ошибка подтверждения или «зеркальное» поведение. Например, яркая упаковка продукты не только привлекает внимание, но и переоценивает качество

товара (эффект яркости). Также покупатели склонны искать аргументы в пользу покупки уже выбранного товара, игнорируя альтернативы или отрицательные стороны[4].

Значение эмоционального состояния покупателя до входа в магазин. Настроение, стресс или утомление существенно влияют на склонность к импульсным тратам. Исследования показывают, что покупатели, испытывающие чувство неудовлетворенности или раздражения, чаще склонны к компульсивным или эмоциональным покупкам и менее способны сопротивляться импульсивным триггерам. Это объясняет тенденцию использовать шопинг как способ эмоциональной разгрузки или компенсации дефицита положительных переживаний[5].

Список использованных источников

1. Андерхилл, П. (2009). Почему мы покупаем: Наука о шопинге. Саймон и Шустер.
2. Котлер, Ф., & Келлер, К. Л. (2019). Маркетинг менеджмент (15-е изд.). Питер.
3. МакНил, Дж. У. (2007). Становление потребителем: развитие моделей поведения потребителей в детстве. Баттерворт-Хайнеман.
4. МакКрэкен, Г. (1988). Культура и потребление: новые подходы к символическому характеру потребительских товаров и деятельности. Издательство Университета Индианы.
5. Соломон, М. Р. (2018). Потребительское поведение: Покупка, обладание и быть (12-е изд.). Пирсон.

IMPULSE PURCHASES AT THE CHECKOUT: GENERAL CHARACTERISTICS

A.V. Makarova¹

*Kazan State Power Engineering University
Kazan, Russia*

Each of us has at least once encountered a situation where, standing in line at the checkout, we automatically put something unexpected into our basket: a chocolate bar, chewing gum, or a bottle of water. We came for essential groceries, but ultimately find «extra» items on our receipt. This process seems mundane, but behind it lies a complex mechanism combining human psychological characteristics and marketing techniques. In my work, I investigate the phenomenon of impulse purchases in the checkout area, analyzing its psychological and marketing aspects, as well as the role of children and unconscious desires in this process.

Keywords: *impulse purchases, checkout area, merchandising, consumer behavior, marketing tricks, Diderot effect, sales psychology, spontaneous consumption, children in marketing, purchase planning.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ

И.Р. Мансурова¹

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты лидерства в условиях высокой неопределенности современной социально-экономической среды. Анализируются концепции VUCA и BANI, исследуются ключевые компетенции лидера нового типа, а также современные управленческие практики: Agile-подход, распределенное лидерство, сценарное планирование, формирование психологической безопасности. Обосновывается необходимость перехода к адаптивной и человекоцентричной модели управления.

Ключевые слова: лидерство, неопределенность, VUCA, BANI, адаптивность, стратегическое управление, эмоциональный интеллект, Agile, психологическая безопасность.

Современный этап развития общества характеризуется высокой степенью нестабильности, цифровой трансформацией экономики и усложнением управленческих процессов. Организации функционируют в условиях высокой турбулентности внешней среды, что требует переосмысления традиционных подходов к управлению.

Концепция VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) описывает современную среду как изменчивую, неопределенную, сложную и неоднозначную [1, с. 15]. В дальнейшем данная характеристика была дополнена моделью BANI, подчеркивающей хрупкость и нелинейность процессов [2].

Цель исследования – выявить современные практики лидерства, обеспечивающие устойчивость организаций в условиях высокой неопределенности.

Задачи исследования: 1. Проанализировать особенности среды высокой неопределенности. 2. Определить ключевые компетенции современного лидера. 3. Рассмотреть современные управленческие практики. 4. Обосновать направления трансформации лидерской роли.

1. Теоретические основы лидерства в условиях неопределенности

1.1. Концепция VUCA и ее значение

Термин VUCA первоначально использовался в военной сфере США, а затем получил распространение в менеджменте. По мнению Н. Беннета и Дж. Лемуана, VUCA-среда требует принципиально новых управленческих решений, основанных на гибкости и стратегическом видении [1, с. 18].

Изменчивость предполагает быстрые и непредсказуемые изменения. Неопределенность связана с недостатком информации. Сложность отража-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

ет множественность взаимосвязанных факторов, а неоднозначность – возможность различных интерпретаций событий.

1.2. Модель BANI

Дж. Кашио предложил модель BANI как более точное описание современной реальности [2]. Хрупкость систем означает их уязвимость к кризисам; тревожность – высокий уровень психологического напряжения; нелинейность – непропорциональность причин и следствий; непостижимость – сложность интерпретации происходящего.

Таким образом, лидер сталкивается не только с управленческими, но и с психологическими вызовами.

2. Компетенции лидера нового типа

2.1. Адаптивное лидерство

Р. Хейфец определяет адаптивное лидерство как способность мобилизовать людей для решения сложных проблем в условиях неопределенности [3, с. 27].

Адаптивный лидер: – гибко реагирует на изменения; – пересматривает стратегии; – стимулирует инновации; – поддерживает обучение внутри организации.

2.2. Эмоциональный интеллект

Согласно Д. Гоулману, эмоциональный интеллект является ключевым фактором эффективности руководителя [4, с. 52].

Он включает: – самосознание; – саморегуляцию; – эмпатию; – социальные навыки.

В условиях кризиса лидер с развитым эмоциональным интеллектом снижает уровень тревожности сотрудников и формирует атмосферу доверия.

2.3. Системное мышление

П. Сенге подчеркивает важность системного подхода для понимания взаимосвязей внутри организации [5, с. 89]. Системное мышление позволяет минимизировать риски и принимать более взвешенные решения.

3. Современные практики лидерства

3.1. Agile-методология

Agile предполагает гибкое управление проектами с короткими циклами планирования и постоянной обратной связью [6].

Основные принципы: – итеративность; – командная автономия; – быстрая адаптация; – ориентация на ценность для клиента.

3.2. Распределенное лидерство

Распределенная модель управления предполагает передачу части полномочий сотрудникам. Это ускоряет процессы принятия решений и повышает ответственность персонала.

3.3. Психологическая безопасность

А. Эдмондсон отмечает, что психологическая безопасность способствует инновационности и снижению страха ошибок [7, с. 41].

Лидер формирует среду, где: – допускается обсуждение проблем; – поддерживается инициатива; – ошибки рассматриваются как источник обучения.

3.4. Сценарное планирование

Сценарный подход позволяет разработать несколько альтернативных стратегий развития событий. Это повышает устойчивость организации к неожиданным изменениям.

3.5. Цифровое лидерство

Цифровизация управления требует новых компетенций: работы с данными, дистанционного управления командами, внедрения цифровых инструментов коммуникации.

4. Трансформация роли лидера

Современный лидер выполняет функции: – визионера; – фасилитатора; – наставника; – координатора коллективного интеллекта.

От авторитарной модели происходит переход к партнерской модели управления.

Заключение

Высокая неопределенность становится постоянной характеристикой современной среды. В этих условиях ключевыми факторами эффективности становятся адаптивность, эмоциональный интеллект, системное мышление и способность к распределению ответственности.

Современные практики лидерства обеспечивают устойчивость организаций, формируя культуру доверия и инновационности.

Таким образом, лидерство в условиях высокой неопределенности представляет собой динамическую систему компетенций и управленческих инструментов, ориентированных на гибкость и развитие человеческого капитала.

Список использованных источников

1. Bennett N., Lemoine G. What VUCA Really Means for You // Harvard Business Review. – 2014. – Vol. 92, № 1/2. – P. 27–42.
2. Cascio J. Facing the Age of Chaos // Medium. – 2020. – URL: <https://medium.com> (дата обращения: 20.03.2026).
3. Heifetz R., Linsky M. Leadership on the Line. – Boston: Harvard Business School Press, 2002. – 245 p.
4. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 560 с.
5. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 448 с.
6. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. – 2020. – 14 p.
7. Edmondson A. The Fearless Organization. – Hoboken: Wiley, 2018. – 256 p.

LEADERSHIP IN CONDITIONS OF HIGH UNCERTAINTY: MODERN PRACTICES

I.R. Mansurova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines theoretical and practical aspects of leadership in the context of high uncertainty in the modern socio-economic environment. The concepts of VUCA

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

and BANI are analysed, key competencies of the new type of leader are explored, as well as contemporary management practices: Agile approach, distributed leadership, scenario planning, and the creation of psychological safety. The necessity of transitioning to an adaptive and human-centred management model is justified.

Keywords: *leadership, uncertainty, VUCA, BANI, adaptability, strategic management, emotional intelligence, Agile, psychological safety.*

УДК 159.944.4

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ СТРЕССОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Л.А. Мануковская, М.С. Ермакова, У.А. Задеренко, В.А. Сурначева

*Алтайский государственный университет, Рубцовский институт (филиал),
г. Рубцовск, Россия*

В статье рассматриваются источники стресса в деятельности работников организаций. Рассмотрены источники профессионального стресса. Представлены результаты анкетного опроса муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска Алтайского края, касающиеся анализа источников профессионального стресса сотрудников и оценки его влияния на эффективность трудовой деятельности.

Ключевые слова: *стресс, источники стресса, эффективность персонала.*

Стресс оказывает большое влияние на деятельность работников различных организаций. В современной теории менеджмента управление человеческими ресурсами рассматривается как ключевой фактор повышения эффективности деятельности любой организации. Поэтому исследование источников стресса становится не просто психологической, но и важной управленческой задачей. Деятельность муниципальных служащих связана с работой с населением муниципального образования что само по себе является стрессовым фактором. Также деятельность служащих связана с тем, что в ограниченный период необходимо выполнить значительный объем работ и представить отчет о своей деятельности. Причем результаты деятельности оцениваются как вышестоящими руководителями, но и населением муниципального образования. Поэтому исследование источников стресса целесообразно в современных условиях.

Стресс (англ. Stress – напряжение, давление) – состояние психического напряжения, психической обструкции, которая возникает в процессе деятельности, как правило, в экстремальных или сложных условиях [2].

Стресс имеет свойство накапливаться. Это становится причиной нервных срывов, заболеваний. Хронический стресс приводит к переутомлению и эмоциональному выгоранию. Многие люди не отслеживают эту точку, когда постоянный стресс, связанный с работой переходит в переутомление. Сотрудник начинает брать на себя больше, чем может.

Наступает нервное истощение, что приводит к ошибкам на работе, физическому недомоганию, когнитивные навыки (умственные способности, связанные с тем как мозг обрабатывает информацию) снижаются, память ухудшается.

Исследование влияние стресса на деятельность муниципальных служащих было описано в работах отечественных авторов [1,2,3,4,5,6].

В учебном пособии указываются следующие источники профессионального стресса:

1. Организационные характеристики (структура, управление, процессы).
2. Рабочие характеристики (содержание работы, средства работы, физико-химические условия труда, социальные условия).
3. Индивидуальные (профессиональной, морально-нравственные и организационные, психологические) [2].

В анкетировании приняли участие сотрудники Администрации г. Рубцовска (n=17). Выборка формировалась как целевая (квотная), пропорционально представляющая основные должностные категории. Объем выборки составил около 10% от общей численности персонала, что позволяет, несмотря на небольшой абсолютный размер, зафиксировать ключевые источники стресса, характерные для данной организации.

Целью исследования является анализ источников профессионального стресса сотрудников и оценка его влияния на эффективность трудовой деятельности (на примере Администрации г. Рубцовска)

Как свидетельствуют данные опроса, большинство респондентов (более 55%) регулярно сталкиваются со стрессом на работе (каждый день или несколько раз в неделю). Только небольшая часть (менее 6%) утверждает, что никогда не испытывает стресс.

Главными источниками стресса для опрошенных являются: нехватка времени и сжатые сроки выполнения рабочих заданий, что указывает на сильное давление, связанное с временными рамками; большой объем работы; межличностные взаимодействия; сама работа – для некоторых сама профессиональная деятельность является источником напряжения.

В целом, основными причинами стресса являются временные ограничения и большая рабочая нагрузка, а также сложности в общении с коллегами и гражданами.

Большинство опрошенных (более 70%) регулярно испытывают физические проявления стресса, а малая часть не сталкивается с ними вообще.

Результаты ответов на вопрос «Как бы вы оценили уровень стресса на вашей работе?», позволяют сделать вывод о том, что 44,4 % респондентов оценили уровень стресса как средний, 33,3% считают его высоким, 11,1% оценивают как очень высокий, 5,6% – как низкий, 5,6% считают, что стресс отсутствует.

76,4% опрошенных считают, что стресс снижает их работоспособность, при этом 17,6% полагают, что влияние стресса значительно отражается на производительности труда.

Анализ ответов на вопрос «Есть ли у вас ощущение выгорания из-за постоянного стресса?» позволяет сделать выводы о том, что 41,2% респондентов испытывают ощущение выгорания из-за постоянного стресса. Ровно столько же (41,2%) ответили, что не испытывают его. 17,6% опрошенных затруднились дать однозначный ответ.

Таким образом, почти половина сотрудников уже столкнулась с выгоранием, и значительная часть (почти 60%, включая тех, кто затрудняется ответить) потенциально подвержена этой проблеме, что указывает на высокую актуальность вопроса эмоционального истощения на работе.

Большинство респондентов (84,2%) оценивают психологическое состояние коллектива как благоприятное или скорее благоприятное. Из них 47,4% считают его благоприятным, а 36,8% – скорее благоприятным. Нейтральное состояние отметили 10,5%, а напряжённое – 5,3% сотрудников.

Таким образом, преобладает позитивная оценка психологического климата, что указывает на преимущественно здоровую атмосферу в коллективе, хотя и присутствует небольшая доля сотрудников, воспринимающих ее как нейтральную или напряжённую.

Специалисты администрации используют разнообразные стратегии для преодоления стресса:

- Отдых и сон являются наиболее популярным способом справиться со стрессом, его выбрали 61,1% респондентов.

- Хобби и спорт также являются важными инструментами для многих (44,4% от общего количества опрошенных).

- Разговор с близкими используют 16,7% респондентов.

- 5,6% опрошенных специалистов не используют никаких механизмов снижения стресса, что представляет собой зону потенциального кадрового риска. Отсутствие навыков стресс-менеджмента у данной категории сотрудников может негативно сказаться на их долгосрочной работоспособности и привести к ускоренному развитию синдрома эмоционального выгорания

Медитация и релаксация, к сожалению, не были выбраны ни одним респондентом.

Таким образом, большинство сотрудников прибегают к активным формам отдыха, занятиям спортом и социальным контактам для снятия стресса. Однако, существует группа людей, которые не находят эффективных способов справиться со стрессом.

Большинство респондентов (58,8%) всегда ощущают поддержку от руководства или коллег в стрессовых ситуациях. Ещё 23,5% получают поддержку иногда. Таким образом, более 82% сотрудников получают поддержку хотя бы время от времени.

Однако, 11,8% опрошенных редко получают поддержку, а 5,9% не получают её никогда. В сумме, почти 18% респондентов сталкиваются с недостатком или полным отсутствием поддержки, что указывает на наличие проблемы для определенной части коллектива.

70,6% опрошенных специалистов считают, что руководство должно предпринимать меры по снижению уровня стресса у сотрудников. Почти четверть (23,5%) затруднились с ответом на вопрос.

Специалисты, участвовавшие в опросе выделяют следующие меры, которые могли бы снизить уровень стресса на работе:

– Улучшение межличностных отношений и командной работы: общение в неформальной обстановке, поддержка коллектива, организация общения коллектива вне работы, организация корпоративных мероприятий и коллективные мероприятия. Это подчеркивает важность благоприятного климата в коллективе и хороших взаимоотношений для снижения стресса.

– Оптимизация рабочего процесса: распределение обязанностей, что указывает на то, что сотрудники считают более эффективное управление задачами и обязанностями способом снижения стресса.

В целом, сотрудники видят пути снижения стресса прежде всего в улучшении коммуникации и взаимоотношений внутри коллектива, а также в более четкой организации рабочего процесса.

В ходе исследования профессионального стресса муниципальных служащих был проведён комплексный анализ факторов, провоцирующих психоэмоциональное напряжение в профессиональной среде. Проблема стресса в деятельности муниципальных служащих носит системный характер и требует комплексного подхода. Своевременная диагностика источников напряжения, внедрение профилактических мер и создание поддерживающей организационной среды позволят повысить эффективность труда, сохранить кадровый потенциал и улучшить качество муниципального управления.

Список использованных источников

1. Васильева, И.В. Психодиагностика персонала: учебник для вузов. – 2-е изд., стер. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 120 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18481-5. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/566198>

2. Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Психология управления персоналом. Психическое выгорание: учебник для вузов– 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 299 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07711-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/585355>

3. Психология стресса: учебное пособие / И.О. Куваева; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2024 – 106 с. : ил. – Библиогр.: с. 63–64. – 30 экз. – ISBN 978-5-7996-3918-1. – Текст: непосредственный.

4. Сабына Е.Н. О некоторых аспектах эмоционально-психологического состояния государственных и муниципальных служащих // «Экономика. Профессия. Бизнес», 2020, №3, с. 74–80, EDN: ZCOWPH

5. Седова И.В., Пантелеева Ю.Ю. Взаимосвязь жизнестойкости и эмоционального выгорания у муниципальных служащих // Universum: психология и образование. – 2025. – №11 (137). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-zhiznestoykosti-i-emotsionalnogo-vygoraniya-u-munitsipalnyh-sluzhaschih>.

6. Староверова К.О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 230 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17624-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/562106>

PROFESSIONAL STRESS MANAGEMENT AS A FACTOR IN INCREASING STAFF PERFORMANCE

L.A. Manukovskaya, M.S. Ermakova, U.A. Zaderenko, V.A. Surnacheva

*Altai State University, Rubtsovsk Institute (branch),
Rubtsovsk, Russia*

This article examines the sources of stress in the work of organizational employees. The sources of professional stress are examined. The results of a questionnaire survey of municipal employees of the Rubtsovsk City Administration in Altai Krai are presented. This survey analyzes the sources of professional stress and assesses its impact on work performance.

Keywords: stress, stress sources, staff performance.

УДК 330.322.01

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В 2026 ГОДУ

Д.А. Маринцев, А.И. Прядко, О.Ю. Буракова

*Ивановский государственный университет,
г. Иваново, Россия*

В статье сообщено об инвестиционных стратегиях в 2026 году и о том, как предприниматели могут эффективно адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям. Рассматриваются ключевые аспекты, такие как необходимость инвестирования в новые технологии и приоритетные отрасли, а также важность повышения операционной эффективности и гибкости бизнеса. Успех в будущем зависит от умения быстро реагировать на вызовы и разумного распределения ресурсов.

Ключевые слова: инвестиции, инвестиционные стратегии, необходимость инвестирования, предпринимательство, инвестиционный климат.

В современном мире инвестиционные стратегии для предприятий являются критически важной составляющей. Всемирная экономика находится на новом этапе развития, который требует от предприятий особой подготовки к новым условиям работы.

Человечество проходит через абсолютно новые этапы развития экономики. В экономике неоспоримым фактором всегда была стохастичность, которая в настоящих условиях рынка усилилась.

На данный момент на Земле проживает около 8.300.000.000 человек, из них примерно 655.000.000 являются предпринимателями. Из этого можно вывести, что предпринимательством занимается 8% населения Земли. Мы считаем, что сегодняшним организациям необходимо знать о состоянии инвестиционного климата. Инвестиционный климат представляет собой совокупность условий, благоприятствующих вложению капитала, в первую очередь зарубежного. Основное влияние на него оказывают экономические факторы, однако социальные и политические аспекты, влияющие на деятельность инвестора (такие как социальные волнения, забастовки, угроза военных конфликтов), также имеют существенное значение. Немаловажным аспектом формирования благоприятной среды для инвестиций выступает предоставление гарантий инвесторам.

К 2026 году инвестиционный климат в России остается в целом неблагоприятным, несмотря на меры государства. Это выражается в недостаточном объеме иностранных инвестиций и выжидательном поведении зарубежных инвесторов, основными причинами являются отсутствие эффективной государственной инвестиционной политики и минимальный уровень государственных гарантий. Слабое вовлечение государства и деятельность естественных монополий, включая их ценовую политику, не стимулируют инвесторов. Государство должно создавать условия для генерации средств на инвестиции, в том числе сдерживая рост цен естественных монополий.

Негативные тенденции в инвестиционной среде к 2026 году:

- Снижение делового климата из-за падения спроса и объемов производства.
- Осторожность бизнеса, переориентация на госзаказы, импортозамещение и проекты с быстрым возвратом.
- Налоговая и нормативная неопределенность.
- Колебания стоимости логистики.
- Трудности с доступом к финансированию (высокие ставки, жесткие требования к залогу).
- Нестабильный валютный курс и ценовые риски при работе с импортом.

Позитивные факторы:

- Государственная поддержка (субсидии, помощь).
- Вложения в инфраструктуру (транспорт, связь).
- Стимулирование импортозамещающих проектов.
- Растущий интерес к экологически чистым технологиям и «зеленой» энергетике.
- Диверсификация внешнеэкономических связей, сотрудничество с новыми рынками.
- Высокая квалификация российских специалистов для наукоемких отраслей.

– Возможности для иностранных инвесторов, заинтересованных в капиталовложениях и внедрении технологий.

Какие же стратегии необходимо использовать в нынешнем инвестиционном климате людям, которые ведут за собой прогресс?

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно обратиться к аналитике 2026 года – времени, которое стало для бизнеса переломным. Эксперты ВТБ называют текущий период «многослойной трансформацией»: предпринимателям приходится балансировать между тремя вещами: высокой стоимостью капитала, сжатием маржинальности, ускоряющейся технологической гонкой. И именно те 8%, кто ведёт за собой прогресс, вынуждены первыми искать новые пути развития.

Корпоративный мир, стремясь адаптироваться к быстро меняющейся экономической среде 2026 года, активно пересматривает и оптимизирует свои инвестиционные портфели. На глобальном уровне, несмотря на существующие вызовы, лидирующие компании проявляют стратегическую дальновидность, инвестируя в технологии, которые обещают долгосрочный рост и конкурентные преимущества. Эта тенденция, как показывает пример «Норникеля» с его увеличением капитальных вложений, направлена на укрепление позиций перед лицом потенциальных кризисов и на импортозамещение, что является насущной необходимостью в условиях ограниченной международной кооперации.

Внутрироссийский рынок становится ключевым для инвестиций. Наибольший потенциал роста в 2026 году демонстрируют технологии и ИТ (48%), девелопмент (45%) и розничная торговля (37%). Компании, такие как ВТБ, «Т-Технологии», «Ozon» и «Яндекс», ориентируются на внутренний спрос.

В условиях удорожания кредитов ведущие компании диверсифицируют финансирование, оптимизируя операционную деятельность. Ожидаемый рост индекса Мосбиржи до 3300-3610 пунктов открывает возможности на фондовом рынке. Прогнозируемое ослабление рубля до 93 за доллар США делает привлекательными валютные инструменты и вложения в валютную выручку экспортеров.

Рынок M&A фокусируется на сделках с немедленным синергетическим эффектом. Крупные корпорации, средние компании и pre-IPO фонды активно участвуют в консолидации рыночных позиций.

Основные инвестиции направлены в энергетический сектор, производство минеральных удобрений и инфраструктурное строительство.

Несмотря на вызовы 2026 года (геополитическая неопределенность, инфляция, ужесточение политики ЦБ, снижение цен на энергоносители, рост налогов, сокращение международной торговли), российские предприятия демонстрируют устойчивость через инновации.

Ключевые аспекты развития для компаний:

- Внедрение технологий, автоматизация, рост производительности труда, ИИ и роботизация;
- Укрепление научно-технического прогресса, собственные производства, локальные цепочки поставок;
- Освоение рынков Азии и Латинской Америки, партнерство с Китаем и Индией;
- Рациональное управление активами, контроль расходов, снижение долга, доступ к льготному кредитованию;
- Корпоративная социальная ответственность, позитивный имидж;
- Комплексные решения, интеграция цифровых платформ;
- Сокращение углеродного следа, возобновляемая энергия, экологически безопасные процессы для энергетических предприятий.

Стратегии прогрессивных компаний в 2026 году основаны на: инвестициях в условиях неопределенности, выборе ниш с потенциалом роста и комбинировании инструментов финансирования. К 2030 году ожидается автономная, технологичная экономика с собственными производственными цепочками. Предприниматели, выбирающие эти стратегии, закладывают основу для будущей экономики, где важна грамотное распоряжение средствами и сохранение хладнокровия в нестабильной ситуации.

Список использованных источников

1. Клещев С., Корнилов А. Акции компаний финсектора и ИТ в 2026 г. Могут показать положительную динамику – ВТБ // Аналитический портал Fomag.ru. – 2026. – 24 января. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fomag.ru/news-streem/aktsii-kompaniy-finsektora-i-it-v-2026-g-mogut-pokazat-polozhitelnuyu-dinamiku-vtb/> (дата обращения: 12.02.2026).

2. В.И. Герасимов. Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 15: Материалы XIX Национальной научной конференции с международным участием «Модернизация России: приоритеты, проблемы, решения». – М.: ИНИОН РАН, 2020. – Ч. 1. – 794 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.academia.edu/42202130/Россия_тенденции_и_перспективы_развития_Ежегодник_М_ИНИОН_РАН_2020_Ч_1_794_с (дата обращения: 27.02.2026).

INVESTMENT STRATEGIES OF ENTERPRISES IN 2026

D. A. Marintsev, A. I. Pryadko, O. U. Burakova

*Ivanovo State University,
Ivanovo, Russia*

The article discusses investment strategies for 2026 and how entrepreneurs can effectively adapt to changing economic conditions. It highlights key aspects such as the need to invest in new technologies and priority industries, as well as the importance of improving operational efficiency and business flexibility. Success in the future depends on the ability to respond quickly to challenges and allocate resources wisely.

Keywords: *investments, investment strategies, the need for investment, entrepreneurship, and the investment climate.*

**ГАРМОНИЯ ВЛИЯНИЯ:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРСТВА
В КОНТЕКСТЕ МУЗЫКАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ**

А.О. Маслова, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется феномен лидерства через призму музыкального мышления. Цель – выявить когнитивные и операционные особенности лидерской деятельности, соотносимые с принципами музыкальной организации. Методы: анализ литературы, системный подход и аналоговое моделирование. Результат: музыкальное мышление позволяет рассматривать лидерство как процесс координации, ритмизации и гармонизации взаимодействий. Вывод: эффективное лидерство формируется на стыке рационального управления и интуитивно-образного восприятия процессов

Ключевые слова: лидерство, музыкальное мышление, когнитивные модели, управление, гармония, ритм, синхронизация, командное взаимодействие

Современные условия развития организаций характеризуются высокой динамичностью и неопределённостью, что требует от лидеров не только рациональных управленческих решений, но и способности к гибкому, интуитивному восприятию процессов. В этом контексте обращение к музыкальному мышлению как особому типу когнитивной организации открывает новые перспективы осмысления лидерства. Музыка, как форма структурирования времени, эмоций и взаимодействия, позволяет рассматривать лидерство как процесс гармонизации коллективной деятельности.

Ключевая проблема заключается в том, что традиционные модели лидерства, основанные на линейных иерархических подходах, недостаточно отражают сложность современных организационных процессов [1]. Этот разрыв проявляется в неспособности формальных управленческих инструментов учитывать нелинейность, эмоциональную динамику и синхронность взаимодействий в командах.

В научной литературе можно выделить два направления: классические теории лидерства (трансформационное, транзакционное) и междисциплинарные подходы, интегрирующие элементы психологии, искусства и когнитивных наук. Однако потенциал музыкального мышления как модели лидерства остаётся недостаточно исследованным [3; 6]. Данная статья ставит целью выявить, каким образом принципы музыкальной организации могут быть применены к анализу лидерской деятельности.

Для теоретического осмысления обратимся к классическим концепциям лидерства, где ключевой функцией выступает управление людьми и процессами для достижения общих целей [2]. В традиционном понимании лидер обеспечивает координацию, контроль и мотивацию. Однако эти

функции часто реализуются в статичной форме, не учитывающей динамику взаимодействий.

Музыкальное мышление предлагает иной взгляд: лидер выступает как дирижёр, который не просто управляет, а синхронизирует участников, задаёт ритм и формирует общее звучание системы. В этом контексте управление становится процессом настройки, а не контроля, что соотносится с представлениями о профессиональном мышлении как интеграции когнитивных и интуитивных процессов [5].

Таким образом, объектом исследования выступает лидерская деятельность как система взаимодействий, в которой проявляются принципы музыкальной организации. Методология исследования включает системный анализ, сравнительное моделирование и интерпретацию практических кейсов, что позволяет выявить устойчивые закономерности.

Анализ показывает, что ключевые аспекты лидерства могут быть интерпретированы через музыкальные категории. Во-первых, ритм – это темп работы команды, распределение нагрузок и цикличность процессов. Эффективный лидер способен чувствовать и регулировать этот ритм, предотвращая перегрузки или стагнацию.

Во-вторых, гармония отражает согласованность действий участников. Когнитивно это выражается в способности лидера интегрировать разные точки зрения и выстраивать баланс между индивидуальными и коллективными интересами, что соответствует концепциям психологической организации мышления [5].

В-третьих, импровизация играет важную роль в условиях неопределённости. Лидер, подобно музыканту, должен уметь адаптироваться к изменениям, сохраняя общую структуру и направление развития, что подтверждается исследованиями в области музыкальной психологии [6].

Результаты исследования показывают, что музыкальное мышление формирует особый тип лидерского восприятия, основанный на целостности, чувстве времени и способности к синхронизации.

Кейс проектной команды «Creative Lab» демонстрирует практическое применение данного подхода. Руководитель проекта отказался от жёсткой регламентации процессов, сосредоточившись на создании общего ритма работы: регулярные короткие синхронизации, гибкое распределение задач и поощрение инициативы.

Ключевым изменением стал когнитивный сдвиг: от контроля к слушанию команды. Руководитель начал воспринимать коммуникацию как «звучание» системы, где важно не только содержание, но и тональность, динамика и паузы. Это позволило повысить вовлечённость сотрудников и ускорить принятие решений.

Основные барьеры связаны с инерцией управленческого мышления и ориентацией на жёсткие регламенты. Ограничения исследования обусловлены качественным характером анализа и ограниченным числом кейсов.

Кроме того, интерпретация музыкальных принципов носит метафорический характер, что требует дальнейшей эмпирической проверки.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что музыкальное мышление представляет собой перспективную модель для переосмысления лидерства. Его суть заключается в переходе от механистического управления к гармонизации процессов, где лидер выступает как координатор и интерпретатор коллективной динамики.

В перспективе это может привести к формированию нового типа лидера – интегратора, сочетающего аналитическое мышление с развитой интуицией и эмоциональным интеллектом [3].

Для практической реализации данного подхода необходимы согласованные усилия. Образовательным учреждениям следует интегрировать междисциплинарные курсы, соединяющие управление и искусство. Организациям – развивать гибкие модели лидерства. Специалистам – формировать навыки восприятия и интерпретации сложных систем, опираясь на развитие профессионального мышления и эмоционально-когнитивных компетенций [2; 5].

Список использованных источников

1. Адаир, Дж. Эффективное лидерство / Дж. Адаир. – М.: Эксмо, 2019. – 256 с.
2. Басс, Б. Лидерство и выполнение задач / Б. Басс. – СПб.: Питер, 2018. – 384 с.
3. Mintzberg, H. Managing / H. Mintzberg. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2009. – 320 p.
4. Senge, P. The Fifth Discipline / P. Senge. – New York: Doubleday, 2006. – 445 p.
5. Карпов, А. В. Психология профессионального мышления / А. В. Карпов. – М.: Институт психологии РАН, 2015. – 496 с.
6. Петрушин, В. И. Музыкальная психология / В. И. Петрушин. – М.: Академический проект, 2018. – 400 с.

HARMONY OF INFLUENCE: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF MUSICAL THINKING

A.O. Maslova, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines leadership through the lens of musical thinking. The aim is to systematize cognitive and operational aspects of leadership activity. Methods include literature analysis, a systems approach, and analog modeling. The results show that musical thinking allows leadership to be interpreted as a process of synchronization and harmonization. The conclusion is that effective leadership emerges at the intersection of rational management and intuitive perception.

Keywords: *leadership, musical thinking, cognitive models, management, harmony, rhythm, synchronization, teamwork.*

УДК 631.15.01

**ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ФИНАНСОВЫМ СОСТОЯНИЕМ ООО ИК «СИБИНТЕК»
(ДОЧЕРНЕЕ ОБЩЕСТВО ПАО НК «РОСНЕФТЬ»)**

И.А. Матасар

*Нижевартровский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия*

В статье рассмотрены основные возможности стратегического управления финансовым состоянием ООО ИК «Сибинтек» (дочернее предприятие в структуре ПАО НК «Роснефть»), представлен анализ финансового состояния компании, изучены проблемы стратегического управления финансовым состоянием предприятия и, на основании полученных результатов, разработаны мероприятия по оптимизации стратегического управления финансовым состоянием ООО ИК «Сибинтек» с целью обеспечения долгосрочного развития и сохранения лидирующих позиций на рынке.

Ключевые слова: *финансовое состояние, стратегическое управление, выручка, факторинг.*

Хозяйствующие субъекты, в процессе своей деятельности, сталкиваются с многочисленными процессами, потоками, рисками. Предприятия взаимодействуют с бюджетами различных уровней по поводу налоговых платежей [3], кредитными институтами по поводу привлечения ресурсов, собственным персоналом по поводу выплаты заработной платы и социальной помощи [1], с многочисленными покупателями и подрядчиками, с органами власти и службами ЖКХ [2]. Все эти процессы требуют принятия рациональных решений в области управления финансами. ООО ИК «Сибинтек» является ключевым на рынке игроком информационных технологий, поскольку включает в себя широкий спектр услуг, включая такие услуги, как: сервисное обслуживание, системную интеграцию, автоматизацию технологических процессов, разработку и внедрение информационных систем, бизнес-консалтинг, проектную деятельность, а также комплексное создание ИТ-инфраструктуры и внедрение систем связи и другое. Учитывая, что данное предприятие является дочерней компанией ПАО НК «Роснефть» не сложно представить, какую важную роль оно играет в процессе обеспечения надежности ИТ-операций материнской компании [5].

Известно, что предприятием не публикуется информация о финансовом состоянии, поэтому исследование проводится на основе данных материнской компании ПАО НК «Роснефть» за 2022 – 2024 гг. Данные за этот период представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Финансовые показатели компании
ПАО НК «Роснефть» за 2022 – 2024 гг. [5]

Показатель	Значение показателя, млн. руб.		Изменение показателя	
	2023 г.	2024 г.	млн. руб.	± %
1. Выручка	8405258	9344986	+939728	+11,2
2. Расходы по обычным видам деятельности	7102506	8148957	+1046451	+14,7
3. Прибыль (убыток) от продаж	1302752	1196029	-106723	-8,2
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-98699	-72166	+26533	↑
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов)	1204053	1123863	-80190	-6,7
6. Проценты к уплате	486770	579807	+93037	+19,1
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-53652	-1945	+51707	↑
8. Чистая прибыль (убыток)	663631	542111	-121520	-18,3

Безусловно, в компании за рассматриваемый период наблюдается динамичный рост, однако можно выявить и растущие финансовые риски. В первую очередь это связано с изменением структуры капитала. Выручка компании за 2023 – 2024 г выросла на 11,2% с 8 405 258 млн. руб. до 9 344 986 млн. руб., а чистая прибыль уменьшилась на 18,3% с 663 631 млн. руб. в 2023 году до 542 111 млн. руб. Такой «разрыв» даёт понять, что в компании существует проблема управления расходами и активами, а это имеет прямое влияние на стратегию управления финансовым состоянием. По мнению автора данного исследования, такая ситуация может вызывать опасения для компании в долгосрочной перспективе.

Поскольку финансовое состояние материнской компании охарактеризовано высоким уровнем левериджа, а также снижением доли собственного капитала, то в данной ситуации главной задачей дочерних компаний, в особенности для ООО ИК «Сибинтек», является максимизация генерации свободного денежного потока с обязательной оптимизацией оборотного капитала с целью снижения использования заёмного капитала.

Автором данной статьи видится направление в оптимизации управления дебиторской задолженностью и в контроле операционных расходов. Сделать это можно следующими путями:

1. Оптимизация оборотного капитала с помощью факторинга (условие отсрочки платежа).

2. Внедрение технологического мониторинга.

Учитывая, что на ликвидность компании ПАО НК «Роснефть» имеет прирост в 13,6%, то для дочернего предприятия ООО ИК «Сибинтек» критически важно ускорить инкассации, так как у IT-компаний цикл оплаты чаще всего длителен. Здесь факторинг поможет предприятию «сбывать» просроченную задолженность (50% от этой суммы) банку-фактору. Работает это следующим образом: например, в компании ООО ИК «Сибинтек»

есть просроченная задолженность 2 218 244 млн. руб. с ожиданием платежа более 12 месяцев, соответственно, предприятие может часть суммы продать банку, что обеспечит высвобождение средств и снизит риски для предприятия. Таким образом, ООО ИК «Сибинтек» получает сразу эти 50%, которые должны были поступить только через год (ориентировочно эта сумма составит 1 070 303 млн. руб., с учётом вычетов).

Вторым направлением является снижение расходов на основную деятельность компании, а именно снижение транспортных расходов (составляют большую часть расходов компании ПАО НК «Роснефть»). Обеспечиваться это будет посредством внедрения системы мониторинга ГЛОНАСС в собственном автопарке. Плюс такого решения заключается в том, что данная система позволяет контролировать перемещение в реальном времени, то есть появляется возможность производить оплаты сразу по факту отработанного времени, что предотвращает любые хищения [4, с. 15]. Прогноз от предложенного мероприятия представлен далее (рис. 1).

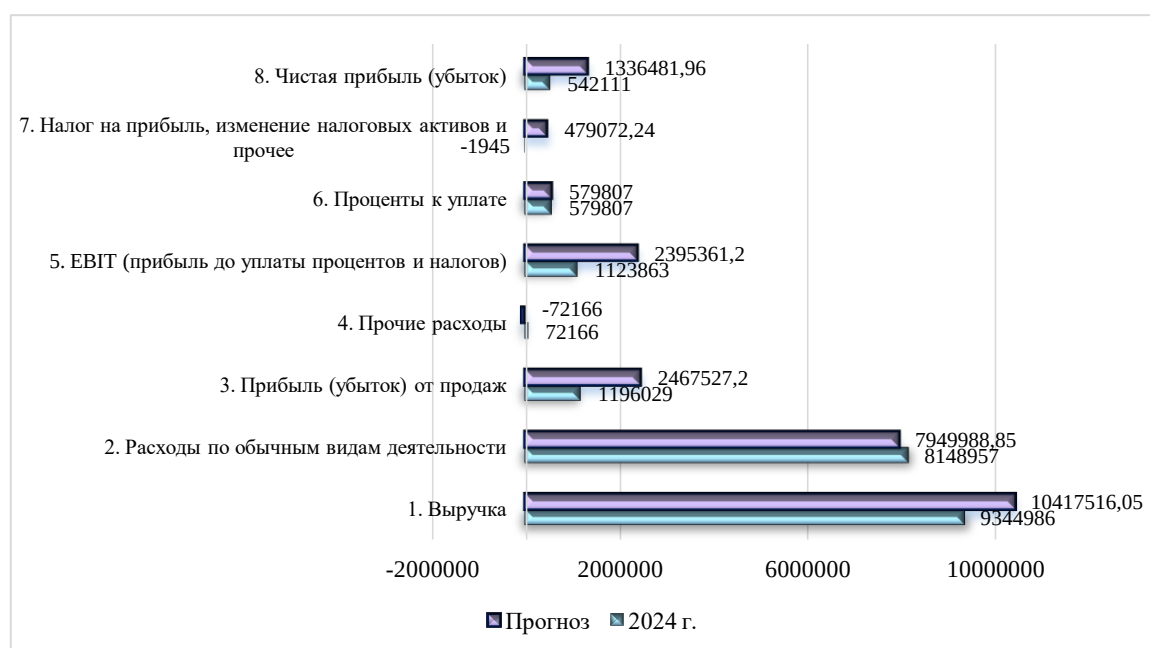


Рисунок 1 – Прогноз снижения транспортных расходов на основную деятельность компании [5]

Учитывая, что в компании фиксируется до 70 минут неэффективного времени за один день на один транспорт, соответственно, прогноз выручки здесь составит 866,25 млн. руб. Предотвращается также слив топлива до 10 листов в день на одну машину, что обеспечивает предприятию экономию в размере 1 360,8 млн. руб. Как итог, годовая экономия составит 2 227,05 млн. руб. При этом, затраты на внедрение данного мероприятия составят 113,4 млн. руб., что также покрывает ежемесячную экономию компании (до 185,6 млн. руб.).

Как итог, внедрение таких стратегических мероприятий: рост оборачиваемости дебиторской задолженности посредством факторинга и опти-

мизация транспортных расходов оказывает положительное влияние на финансовые показатели компании и служит мерой грамотного стратегического управления.

Таким образом, анализ финансового состояния компании ПАО НК «Роснефть» помог косвенно оценить стратегические риски компании ООО ИК «Сибинтек» и выявил основную проблему предприятия – снижение финансовой устойчивости из-за долговой нагрузки и весьма низкую долю собственного капитала, соответственно, высокую долю заёмного. Предложенные мероприятия помогут сократить оборачиваемость дебиторской задолженности через факторинг, также снизят производственные расходы. Прогноз показал, что такие меры приведут к принципиально улучшенной позиции предприятия на рынке и рост чистой прибыли составит более, чем в 2,5 раза.

Список использованных источников

1. Данилова, С.В. Социальная политика нефтяных компаний. К вопросу о реализации социальной политики нефтегазодобывающим комплексом северных регионов России / С.В. Данилова, Е.А. Петрова // Российское предпринимательство. – 2009. – № 12-2. – С. 26-32. – EDN LAFINX.
2. Маслихова, Е.А. Современное состояние жилищного фонда России и организация процесса его воспроизводства / Е.А. Маслихова, С.В. Данилова, Н.В. Зяблицкая // Алтайский вестник Финансового университета. – 2019. – № 4. – С. 39-49. – EDN LPQPNP.
3. Маслихова, Е.А. Оценка эффективности современной государственной налоговой политики / Е.А. Маслихова, С.В. Данилова, Ю.М. Ильиных // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 10-1. – С. 84-90. – DOI 10.17513/vaael.2995. – EDN SVUKCK.
4. Тихомиров, Е.Ф. Финансовый менеджмент: учебное пособие для студентов – бакалавров неэкономических специальностей / Е.Ф. Тихомиров. – Москва: Академия, 2023. – 226 с.
5. Финансовые показатели компании ПАО НК «Роснефть» / Ресурс БФО – URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/4172495> (дата обращения 26.02.2026).

ASSESSMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE FINANCIAL CONDITION OF SIBINTEK LLC (A SUBSIDIARY OF ROSNEFT PJSC)

I.F. Matasar

*Nizhnevartovsk State University
Nizhnevartovsk, Russia*

This article examines the key strategic financial management capabilities of Sibintek LLC (a subsidiary of Rosneft Oil Company). It also presents an analysis of the company's financial position, examines the challenges of strategic financial management, and, based on the findings, develops measures to optimize the strategic financial management of Sibintek LLC to ensure long-term development and maintain its leading market position.

Keywords: *financial position, strategic management, revenue, factoring.*

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

А.А. Махиянова, Э.Ф.Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются современные инновационные подходы к управлению предприятием, обусловленные динамичностью внешней среды и переходом к цифровой экономике. Автор анализирует эволюцию классических управленческих парадигм, акцентируя внимание на внедрении гибких методологий (Agile, Scrum), концепции «бережливого производства» (Lean) и процессно-ориентированном управлении. Особое место уделяется интеграции цифровых технологий (Big Data, искусственный интеллект) в систему принятия управленческих решений. В работе обосновывается вывод о том, что переход от иерархической модели к адаптивным и сетевым структурам является ключевым фактором обеспечения устойчивости и конкурентоспособности современного предприятия.

Ключевые слова: *Инновационное управление, цифровая трансформация, Agile, Lean, искусственный интеллект (нейросети), адаптивные структуры, человеческий капитал, гибкие методологии, процессно-ориентированное управление, организационная культура.*

Сегодня существует много способов управления, которые развивались веками и продолжают меняться. Конкуренция – главный стимул для развития. Если команда работает намного лучше, то эффективность всего предприятия возрастет в разы. Исходя из этого, стоит начать разбор темы.

Для понимания важно объяснить, что такое управление предприятием. Это направленный, постоянный процесс, в котором руководитель воздействует на работу компании, выполняя разные функции, чтобы достичь стратегических и тактических целей в меняющихся условиях.

Руководитель – главный человек в отделе или компании. Важно, как он себя ведет, потому что от этого зависит, как работают сотрудники. Такой человек должен быть собранным и спокойным, особенно в стрессовых ситуациях. Здесь можно привести пример с детьми: если ребенок упал и разбил что-то, он смотрит на реакцию родителей. Если те паникуют, ребенок тоже начнет бояться. В коллективе так же, спокойный руководитель помогает сотрудникам сохранять работоспособность.

Если компания работает в офисе, нужно устроить рабочее место так, чтобы там было комфортно. Помещение не должно быть тесным или душным, а цвета интерьера – утомляющими. Главное для сотрудника это сосредоточенность и внимание.

В современных компаниях есть специальные люди, которые ищут новые идеи, следят за конкурентами и помогают внедрять новые технологии. Хорошие примеры: «Сбер» и «Яндекс». Когда-то у них было немного ус-

луг, а теперь это одни из самых популярных компаний в России. Почти все вызовы такси и доставка у Яндексa, а у Сбера много новинок и транзакций.

Чем больше компания, тем больше людей в ней вовлечены в работу. Сейчас для облегчения работы часто используют искусственный интеллект и нейросети. Они помогают считать данные, находить решения в сложных ситуациях, анализировать спрос и вести учёт сотрудников. Многие считают, что нейросети часто ошибаются, но с каждым годом технологии становятся лучше благодаря постоянной доработке. Поэтому важно внедрять такие инновации.

Хоть в статье рассматриваются современные инновационные подходы к управлению предприятием, обусловленные динамичностью внешней среды и переходом к цифровой экономике. Автор анализирует эволюцию классических управленческих парадигм, акцентируя внимание на внедрении гибких методологий (Agile, Scrum), концепции «бережливого производства» (Lean) и процессно-ориентированном управлении. Особое место уделяется интеграции цифровых технологий (Big Data, искусственный интеллект) в систему принятия управленческих решений. В работе обосновывается вывод о том, что переход от иерархической модели к адаптивным и сетевым структурам является ключевым фактором обеспечения устойчивости и конкурентоспособности современного предприятия.

Современное управление невозможно представить без идеи постоянного обучения. Технологии меняются быстро, а навыки устаревают за 3-5 лет. Компаниям важно создавать внутренние системы повышения квалификации, чтобы оставаться инновационными. Корпоративные университеты, наставничество, короткие курсы и игровые элементы в обучении становятся необходимыми для развития сотрудников.

Еще одно важное направление – изменение корпоративной культуры. Старые иерархии с жестким разделением власти уступают место сетевым структурам. Здесь важны горизонтальные связи, проектные команды и временные объединения для конкретных задач. Такой подход помогает быстро принимать решения и повышает вовлечённость сотрудников, поскольку им дают больше самостоятельности и виден результат их работы.

Также сейчас важен переход к управлению, ориентированному на клиента. Все процессы внутри компании оцениваются по тому, насколько они помогают удовлетворить потребности клиентов. Для этого нужна прозрачность, регулярная обратная связь и готовность быстро менять работу компании. Методологии Agile, которые изначально применялись в IT, теперь успешно используют в производстве, логистике, банках и государственном управлении.

Внедрение новых подходов связано с трудностями. Сотрудники могут сопротивляться изменениям, у управленцев может не хватать знаний, ресурсами для тестовых проектов тоже бывает сложно обеспечить

поддержку. Кроме того, новые методы надо хорошо сочетать с уже существующими процессами. Чтобы все получилось, нужно четко продумать стратегию, создать мотивацию и поддерживать сотрудников на этапе изменений.

Подводя итог, можно сказать, что современные подходы в управлении это не просто внедрение новых технологий. Это комплексное изменение взглядов на структуру, методы работы, культуру и роль людей в компании. Ключ к успеху это умение сочетать технологические возможности с развитием персонала, чтобы предприятие было устойчивым, гибким и способным конкурировать в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Инновационные методы управления: ключевые стратегии для успешного менеджмента; Авторы публикации: Васильев М.К., Леурда О.П.; июль 2023 г. [<https://scilead.ru/article/4812-innovatsionnie-metodi-upravleniya-klyuchevie-?yclid=14530239678886182911>]
2. Попова Е.В. Инновационные подходы к управлению производственной организацией. – 2023 г. [<https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-upravleniyu-proizvodstvennoy-organizatsiey>]
3. Применение управления инновационными процессами на предприятиях: подход к управлению / А.С. Зикора, О.Х. Бобоев. – 2019 г., номер: 16-2(66). – EDN: WESQDE
4. Колосова Т.В. Стратегическое управление инновационным развитием промышленных предприятий нижегородской области на основе кластерного подхода. – 2014 г. – EDN: ESHQDP
5. Мищенко А.А., Столярова З.В. Реформирование системы управления предприятием на основе инновационного подхода. – 2010 г. – EDN: QVGUPB

INNOVATIVE APPROACHES IN ENTERPRISE MANAGEMENT

A.A. Makhiyanova, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses modern innovative approaches to enterprise management, which are caused by the dynamic nature of the external environment and the transition to a digital economy. The author analyzes the evolution of classical management paradigms, focusing on the implementation of flexible methodologies (Agile, Scrum), the concept of «lean production» (Lean), and process-oriented management. Special attention is given to the integration of digital technologies (Big Data, artificial intelligence) into the system of management decision-making. The paper argues that the transition from a hierarchical model to adaptive and network structures is a key factor in ensuring the sustainability and competitiveness of modern enterprises.

Keywords: *Innovative management, digital transformation, Agile, Lean, artificial intelligence (neural networks), adaptive structures*

**ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА:
ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРИ НЕХВАТКЕ КАДРОВ,
КАПИТАЛА И ВРЕМЕНИ**

А.И. Махмутова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В работе рассматриваются современные подходы к лидерству в условиях ограниченных ресурсов. Анализируются практические тактики управления при дефиците кадров, капитала и времени. Особое внимание уделяется психологическим аспектам принятия решений в кризисных ситуациях, методам оптимизации имеющихся ресурсов и стратегиям повышения эффективности команды.

Ключевые слова: лидерство, дефицит ресурсов, управление персоналом, кризисный менеджмент, эффективность, мотивация, принятие решений, стратегическое планирование.

В современных реалиях руководители все чаще сталкиваются с необходимостью реализации масштабных целей при жёстких ограничениях. Недостаток квалифицированных специалистов, ограниченные бюджеты и сжатые сроки стали неотъемлемой частью современной организационной среды. Дефицит ресурсов – это явление не разовое, а глубоко укоренившееся, характерное для сегодняшнего дня. Особенно остро ощущается нехватка компетентных сотрудников: многие руководители не способны сформировать сплоченные, результативные коллективы, что усугубляет данную проблему.

Методология управления, получившая название «лидерство, ориентированное на ресурсы», основана на максимальной эффективности использования имеющихся активов – как материальных, так и нематериальных. Это предполагает от руководителя не только управленческие навыки, но и способность к стратегическому видению, творческому подходу и эмоциональной стабильности.

Фундаментом такого подхода становится психология лидерства в условиях ограниченности ресурсов. Ключевым препятствием на пути успешного управления служит так называемое «мышление нехватки» – установка, порождаемая страхом утраты власти, социального положения или возможностей. Подобная установка провоцирует тревожность, снижает доверие между сотрудниками и лишает способности находить новые решения там, где другие видят лишь барьеры.

Кризисные обстоятельства, вопреки ожиданиям, часто помогают чётче сформулировать приоритеты и очиститься от устаревших практик. Ограниченность ресурсов исключает возможность игнорирования вызовов,

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

обязывает отказаться от халатности и пассивности в управлении. Лидер, сохраняющий спокойствие во время кризиса, демонстрирует окружению образец устойчивости и уверенности в себе.

Практическая реализация данного подхода требует учёта особенностей управления при нехватке персонала. Снижение численности сотрудников вынуждает менеджеров передумывать устоявшиеся модели взаимодействия. В таких условиях комплексное развитие команды, включая освоение смежных направлений, становится приоритетом. Формирование универсальности у работников позволяет повысить гибкость компании и минимизировать последствия увольнений одного из участников. Этот путь обеспечивает стабильность в работе даже при внезапных пробелах в кадрах.

Внутренняя мобильность приобретает новое значение: переподготовка, перемещение по должностям, динамическое перераспределение задач в коллективе помогают сохранить высокую производительность даже при уменьшении штата. Критически важно выстраивать комфортную корпоративную культуру – не только за счёт финансовых поощрений, но и через признание успехов, предоставление возможностей для карьерного роста, поддержание гармонии между профессиональной деятельностью и частной жизнью.

Одновременно с этим требуется грамотное управление капиталом в условиях ограничений. Финансовые ограничения заставляют руководителей проявлять изобретательность в поиске решений. правильно ставить приоритеты становится ключевой способностью – важно чётко различать обязательные к выполнению задачи и те, что могут быть отложены или переданы другим.

Грамотное распределение всех видов ресурсов – финансовых, людских, технических, информационных – требует детального учёта текущего состояния активов компании. Необходимо направлять доступные средства преимущественно на направления, где они принесут наибольший эффект уже в ближайшее и среднесрочное будущее.

Поддержка мобильности бизнеса через устранение нехватки квалифицированных кадров и навигацию по меняющимся технологиям помогает максимально использовать потенциал коллектива даже при жёстких бюджетах. Часто инвестиции в обучение существующих сотрудников окажутся выгоднее, чем поиск нового персонала на внешнем рынке.

Не менее критичен тайм-менеджмент в режиме кризиса, время становится самым ценным и невозполнимым ресурсом. Методики управления временем, такие как разделение рабочего времени на интервалы по 25 минут (техника Помодоро), помогают поддерживать высокий уровень фокуса и предотвращать выгорание команды.

Коучинг команды по вопросам установки приоритетов и формирование культуры обращения за помощью способствуют повышению эффективности управления временем на всех уровнях. Руководителю нужно не просто самому соблюдать рациональный график, но и создавать условия, при которых команда сможет продуктивно трудиться, уменьшая нагрузку.

Адаптация зависит от гибкости мышления: быстрая корректировка стратегии эффективнее жесткой привязки к первоначальному плану.

Завершают эту стратегию использование инструментов повышения эффективности. Современные управленческие технологии предоставляют широкий спектр возможностей для эффективной деятельности в условиях дефицита ресурсов. Автоматизация рутины освобождает людей для творческих задач, а открытый диалог о реальном положении дел формирует доверие и вовлеченность. Руководитель отвечает не только за финансовую устойчивость, но и за эмоциональное здоровье сотрудников.

Для снижения хаотичности реакций необходимо заранее продумать критерии оценки важности задач и распределения ресурсов. Использование таких инструментов, как матрица Эйзенхауэра (по степени срочности и значимости) и метод весовых показателей, помогает системно определять приоритеты и направлять ограниченные ресурсы на наиболее перспективные направления. Мониторинг ключевых метрик и рисков позволяет предотвращать кризисы на ранней стадии.

Практика показывает, что многие организации не только выживают в условиях дефицита, но и выходят на новый уровень развития. Компании, которые рассматривают ограничения как вызов, а не как приговор, демонстрируют удивительную способность к инновациям. Лидеры, видящие свою роль не просто в управлении ресурсами, но и в наставничестве, успешнее справляются с кризисом нехватки навыков и компетенций. Они создают среду, в которой каждый сотрудник может развиваться и вносить максимальный вклад.

Таким образом, лидерство в условиях дефицита – это не просто набор тактических приемов, а целостная философия управления, основанная на принципах адаптивности, креативности и заботы о людях. Нехватка кадров, капитала и времени перестает быть фатальным ограничением, когда руководитель обладает необходимыми компетенциями и правильным настроем. Кризисные ситуации, характеризующиеся непредсказуемостью, срочностью и критическими поворотными точками, становятся проверкой на устойчивость. Те, кто проходит эту проверку, не только сохраняют свои организации, но и закладывают прочный фундамент для будущего роста.

Список использованных источников

1. Бирюков С.В., Рябова Е.Л. Феномен лидерства в контексте современных кризисов и вызовов // Этносоциум и межнациональная культура. – 2021. – №. 1. – С. 9-19.
2. Евсюкова С.С., Евсюков А.Е., Мишаков В.Ю. Роль эффективного лидера в управлении // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2020). – 2020. – С. 197-199.
3. Зубенко Н.С., Минина В.Н. Трансформация концепций организационного лидерства в контексте социальных изменений // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2024. – Т. 17. – №. 4. – С. 420-437.

4. Калабина Е.Г., Ананьина Н.А. Новые вызовы рынка труда: как технологии и дефицит кадров меняют подбор и удержание персонала // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11. – №. 2. – С. 677-690.

5. Романенко М.А. Лидерство в гибких командах инновационных проектов предприятия // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11. – №. 4. – С. 1569-1582.

LEADERSHIP IN CONDITIONS OF SCARCITY: MANAGEMENT TACTICS IN CASE OF SHORTAGE OF PERSONNEL, CAPITAL AND TIME

A.I. Makhmutova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The paper examines modern approaches to leadership in conditions of limited resources. Practical management tactics in case of shortage of personnel, capital and time are analyzed. Special attention is paid to the psychological aspects of decision-making in crisis situations, methods for optimizing available resources, and strategies for improving team effectiveness.

Keywords: leadership, resource scarcity, personnel management, crisis management, efficiency, motivation, decision-making, strategic planning.

УДК 65.291

ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА: РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

М.Ю. Мирзабекова, Т.А Караев

*Государственный технологический университет,
Северо-Кавказский горно-металлургический институт, г. Владикавказ, Россия*

Статья посвящена роли профессиональной этики руководителя в управлении организацией. Рассматриваются ключевые элементы и принципы, определяющие эффективность руководства. Авторы подчеркивают значимость соблюдения этических норм для укрепления доверия внутри коллектива и улучшения рыночных позиций компании. Предлагается классификация этических подходов к принятию управленческих решений, включая индивидуалистический и утилитаристский методы.

Ключевые слова; Этические принципы, профессиональная этика, менеджер, руководитель, корпоративная этика, управленческие решения.

Игнорирование руководителем принципов профессиональной этики негативно сказывается на положении компании на рынке, ослабляя её репутацию и доверие партнеров. Профессиональная этика руководителя играет

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ключевую роль в формировании организационных структур и создании внутренней корпоративной среды. Выбор приоритетных этических норм зависит от особенностей ведения бизнеса и выбранной стратегии лидерства.

Термином «этика» принято обозначать способы межличностного взаимодействия. Когда речь идет о профессиональной этике, подразумеваются нормы корпоративного поведения сотрудников фирмы как на уровне внутренних процессов, так и в масштабах внешней среды. Важно отметить, что поведение руководителя зачастую оказывает влияние не только на внутрикорпоративное развитие, но и формирует структуру коммуникаций с партнерами, заказчиками, представителями смежных отраслей и прочими участниками рынка. Модель общественного взаимодействия непосредственно отражает стиль управления предприятием, его цели и приоритеты [1].

Рассмотрение профессиональной этики руководителя осуществляется через призму трех ключевых элементов, характеризующих степень этичности его взаимодействия: манера подачи материала, используемые риторические приемы и конкретные действия. Только гармоничное сочетание этих составляющих гарантирует успешное выполнение обязанностей руководителя. Нарушение этических норм хотя бы в одной из указанных категорий ведет к снижению доверия к руководству, а порой даже к значительным осложнениям в функционировании компании или взаимодействию с партнерами.

Особенность каждой профессии проявляется в уникальных моральных нормах, обычаях и традициях, влияющих на поведение работающих в ней людей. Потребность упорядочивать взаимодействие сотрудников привела к появлению конкретных стандартов и предписаний профессиональной этики [5]. Вопросы управленческой этики интересуют исследователей на протяжении многих веков. Уже древние христианские философы поднимали темы человечности, духовного роста и внутренней свободы, лежащих в основе нравственного подхода к управлению хозяйством. Современный бизнес берет на себя обязательства соблюдать принципы, выходящие за рамки закона, такие как этичность, доброта, сочувствие и уважение к людям.

Профессиональная деятельность менеджеров предполагает учет этических соображений практически во всех аспектах менеджмента: маркетинге, кадровой работе, оказании услуг клиентам, партнерстве с поставщиками и конкурентами, осуществлении сделок по объединению компаний и другим сферам бизнеса. Практический опыт и потребность урегулирования взаимодействия профессионалов стали причиной формирования первоначальных представлений о профессиональной этике задолго до появления теоретических концепций и академических работ на данную тему [3].

Возникновение профессиональной этики было следствием развития обычного нравственного опыта. Затем эта практика была систематизирована путем обобщения моделей поведения членов отдельных профессиональных сообществ. Такие нормы закреплялись как в официальных документах, так и в негласных правилах профессионального этикета, подкрепляясь соответствующими теоретическими выводами.

Управленческая этика опирается на ряд принципов (таб. 1).

Таблица 1 – Принципы управленческой этики

Принцип	Суть принципа	Ключевые механизмы реализации	Преимущества	Ограничения и сложности реализации
Гуманизм в управлении кадрами	Ориентация на усиление мотивации работника и учёт его интересов	Постоянное улучшение условий труда; Повышение содержательности труда; Учёт индивидуальных целей и устремлений работника; Согласование местоположения рабочего места с жизненными приоритетами сотрудника	Рост вовлечённости персонала; Снижение текучести кадров; Повышение производительности труда	Высокие затраты на модернизацию рабочих условий; Трудоёмкость индивидуального подхода
Социальная справедливость и равенство	Равноправное, уважительное отношение к сотрудникам в рамках управленческой этики	Критика исключительно действий и поступков (в рамках этического кодекса); Единообразное отношение ко всем сотрудникам независимо от объёма выполненной работы; Системное формирование доверия в коллективе	Укрепление психологического климата; Развитие командного взаимодействия; Поддержание репутационных стандартов организации	Сложность объективной оценки индивидуального вклада; Риск снижения мотивации у высокоэффективных сотрудников при полном уравнивании
Свобода слова сотрудника	Предоставление работникам права высказывать мнение и конструктивно критиковать действия коллег и руководства	Институционализация каналов обратной связи; Разрешение на аргументированную критику; Включение мнений персонала в процесс принятия решений	Повышение управленческой эффективности через обратную связь; Раннее выявление организационных проблем; Стимулирование инноваций	Трудности балансировки между свободой высказывания и дисциплиной; Вероятность конфликтных ситуаций; Риски злоупотребления правом на высказывание
Учёт личных взглядов и профессионального мнения работников	Признание ценности индивидуального мировоззрения и экспертного опыта сотрудников	Систематический сбор и анализ предложений персонала; Интеграция идей сотрудников в стратегические решения; Формирование культуры взаимного уважения	Усиление лояльности к руководству; Повышение вовлечённости в рабочие процессы; Рост креативности и инициативности	Необходимость разработки механизмов фильтрации идей; Временные затраты на обсуждение предложений; Возможность субъективной оценки инициатив

Этика управления, оказывает многообразное воздействие на этическое поведение персонала компании. Этические принципы руководителя играют важную роль в формировании организационной структуры и установлении внутреннего регламента компании [4]. Приоритеты этического поведения определяются стилем ведения бизнеса и моделью лидерского позиционирования. Этика управления способна стимулировать повышение моральной зрелости коллектива, но также может привести к превращению сотрудников в заложников начальников, игнорирующих базовые этические нормы. Невнимание руководителя к вопросам профессиональной этики отрицательно отражается и рыночной позиции компании, ухудшая ее деловую репутацию.

Руководители нередко оказываются в ситуациях, когда оптимальное управленческое решение конфликтует с их личными моральными принципами, что является типичной этической дилеммой.

В подобных случаях требуется сознательный выбор между несколькими вариантами действий, каждый из которых формально соответствует законодательству.

Однако каждая альтернатива влечет за собой разные последствия с точки зрения морали и нравственности, вынуждая руководство учитывать не только экономический эффект, но и возможные этические издержки своего выбора.

Существует несколько способов разрешения этических конфликтов, возникающих при выработке и исполнении управленческих решений. управленческими мерами.

Рассмотрим основные подходы:

Индивидуалистический подход – наиболее распространенных подходов – морально-правовой метод, согласно которому этическим признается лишь такое решение, которое не ущемляет и не ограничивает права тех, кого оно касается, а также всех остальных заинтересованных сторон.

Ведь индивидуальные права носят врожденный характер и не подлежат ни изъятию, ни нарушению принятыми. Этот подход допускает принятие решений, максимизирующих выгоды для самого сотрудника или организации, при условии ориентации на длительную перспективу. Оценивая качество управленческого решения, предлагается анализировать соотношение преимуществ и недостатков, выбирая тот вариант, который обеспечит наибольшее количество положительных последствий по сравнению с негативными [5].

Утилитаристский подход – согласно данному подходу, целью управленческого решения должно стать достижение максимальной пользы для максимального числа людей. Принцип утилитаризма предполагает выбор варианта, обеспечивающего наилучший общий итог с точки зрения общественных благ и минимизации ущерба для вовлеченных сторон.

Делая предварительные выводы, отметим, что при возникновении этических затруднений приоритет следует отдавать выбору, который принесет максимальную пользу большинству заинтересованных лиц, одно-

временно гарантируя неприкосновенность основных прав и свобод каждого субъекта, чьи интересы затрагиваются данным решением.

При этом ,в процессе принятия и внедрения управленческих решений необходимо учитывать с влияние двух ключевых факторов: этической составляющей выбранного курса и уровнем личного нравственного воспитания исполнителя[1].

Степень соответствия этих компонентов может варьироваться от незначительного совпадения до существенного расхождения, что соответственно вызывает либо конструктивное сотрудничество, либо внутреннее сопротивление при выполнении поставленной задачи (рис. 1).

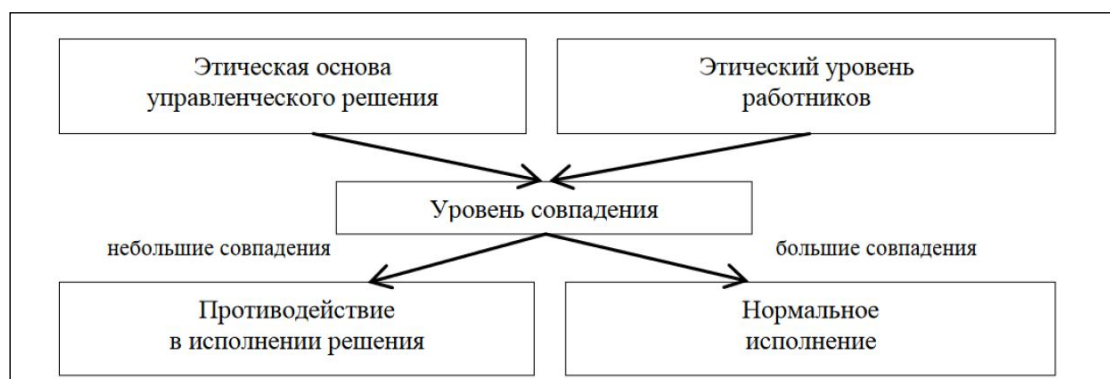


Рисунок 1 – Отношение работников к принимаемым управленческим решениям в зависимости от степени совпадения этического наполнения принимаемого решения и нравственного воспитания работников [1]

Следовательно, возможны две реакции сотрудников на управленческие решения: активное исполнение или скрытое сопротивление. Идеального решения, удовлетворяющего абсолютно всех участников процесса, практически не существует. Тем не менее, понимание основ этической аргументации позволяет лицу, ответственному за разработку управленческого решения, убедительно обосновывать выбранный путь, снижая риск конфликта и повышая уровень согласия среди исполнителей. В этом случае применяются два основных принципа построения этической аргументации. Для наглядности и удобства составим сравнительную таблицу принципов этической аргументации (таб.2).

Таблица 2 – Сравнительная таблица принципов

Критерий	Нравственный императив	Утилитаризм
Основа оценки	Долг, универсальные нормы	Последствия (польза/ущерб)
Роль личной выгоды	Исключается полностью	Не релевантна (оценивается коллективный эффект)
Универсальность	Решение должно быть применимо ко всем	Индивидуальная ситуация анализируется отдельно
Гибкость	Жёсткие моральные рамки	Адаптивность к контексту
Приоритет	Справедливость <i>как таковая</i>	Максимизация общего блага

Проведенное нами исследование позволило сформулировать ряд заключений:

- Нравственный императив диктует неукоснительное следование моральным нормам.

- Утилитаристская позиция допускает компромиссные решения, если они ведут к увеличению общей пользы.

Исходя из этого, принятие управленческих решений предстает как творческая задача, которую нельзя решить посредством стандартных алгоритмов или расчетов. Процесс подразумевает использование этических рамок, включающих общественные ценности и обязательные для всех сотрудников этические правила.

Безусловно, существуют утвержденные профессиональные стандарты и социальные ожидания, обусловленные общественными интересами, что порождает идею создания практических инструкций, согласующихся с этими нормами [4].

Вместе с тем ученые подчеркивают важность учета разнообразия ситуаций и различия полномочий руководителей, вследствие чего создание универсальной инструкции представляется невозможным. К тому же динамика изменений в современном бизнесе ставит управленцев перед необходимостью действовать в условиях неопределенности и сталкиваться с проблемами, не имеющими аналогов в прошлом опыте.

Список использованных источников

1. Гавина, М.С. Специфика принципов управленческой этики / М.С. Гавина // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы V международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов, Волгоград, 01 марта 2023 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. – С. 221-224. – EDN RGPFI.

2. Горина, В.С. Этические аспекты управленческих решений / В.С. Горина // Региональные аспекты управления социально-экономическими процессами: Материалы XVII Всероссийской научно-практической конференции учащейся молодежи, Чебоксары, 19 апреля 2024 года. – Чебоксары: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 45-48. – EDN EVDYWZ.

3. Заруцкая, Е.А. Профессиональная этика менеджера: этические дилеммы и подходы к их решению / Е.А. Заруцкая // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 4-1. – С. 198-209. – EDN TKHYPT.

4. Мирзабекова, М.Ю. Систематизация факторов устойчивого развития предприятия / М.Ю. Мирзабекова, И.А. Дзедисова // Современный взгляд на науку и образование: Сборник научных статей. Том Ч. IX. – Москва : Издательство «Перо», 2021. – С. 73-79. – EDN IIAAAX.

5. Мирзабекова, М.Ю. Эффективные системы мотивации персонала и методы оплаты труда в муниципальных учреждениях здравоохранения: актуальные проблемы и пути решения / М.Ю. Мирзабекова, Т.Г. Шелкунова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 33(1). – С. 156-159. – DOI 10.24412/2309-4788-2021-10847. – EDN AVVFSG.

ETHICAL PRINCIPLES OF EFFECTIVE LEADERSHIP: DEVELOPING AND IMPLEMENTING MANAGEMENT DECISIONS

M.Yu. Mirzabekova, T.A. Karaev

*State Technological University, North Caucasus Mining and Metallurgical Institute,
Vladikavkaz, Russia*

The article focuses on the role of a manager's professional ethics in organizational management. It explores the key elements and principles that determine effective leadership. The author emphasizes the importance of ethical compliance in fostering trust within the organization and improving its market position. The article proposes a classification of ethical approaches to management decision-making, including individualistic and utilitarian methods.

Keywords: *Ethical principles, professional ethics, manager, leader, corporate ethics, management decisions.*

УДК 339.138

ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОГО БРЕНДА СПЕЦИАЛИСТА НА ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Д.А. Митрофанов¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях цифровизации и активного развития социальных сетей личный бренд специалиста становится важным фактором формирования доверия и лояльности потребителей. В статье рассматриваются особенности формирования персонального бренда и его влияние на поведение аудитории. Особое внимание уделяется таким факторам, как экспертность, открытость и социальное подтверждение. Сделан вывод о значимости системного развития личного бренда для формирования устойчивых отношений с клиентами.

Ключевые слова: *личный бренд, маркетинг, доверие потребителей, лояльность клиентов, социальные сети.*

Современное развитие маркетинга тесно связано с цифровой трансформацией экономики и изменением характера взаимодействия между потребителями и специалистами. Социальные сети становятся ключевым каналом коммуникации, обеспечивая возможность быстрого обмена информацией и формирования устойчивых связей между участниками рынка. В этих условиях личный бренд приобретает стратегическое значение и выступает инструментом конкурентного позиционирования специалиста [1; 2].

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Поведение потребителей также претерпевает значительные изменения под влиянием цифровой среды. Пользователи всё чаще ориентируются не только на характеристики продукта, но и на личность специалиста, предлагающего услугу. Это связано с тем, что доверие становится важнейшим фактором принятия решения о покупке, особенно в условиях информационной перегрузки [2; 3].

Личный бренд специалиста формируется как совокупность представлений аудитории о его профессиональных и личностных качествах. Он включает уровень компетентности, опыт работы, стиль коммуникации и репутацию в цифровом пространстве. Формирование такого бренда требует системного подхода и постоянного взаимодействия с аудиторией [1; 4].

Одним из ключевых факторов формирования доверия является экспертность. Публикация полезного контента, аналитических материалов и практических рекомендаций способствует формированию образа компетентного специалиста. В результате аудитория начинает воспринимать его как надежный источник информации [3; 4].

Не менее важным фактором является открытость коммуникации. Специалисты, которые активно взаимодействуют с подписчиками, отвечают на вопросы и демонстрируют прозрачность своей деятельности, вызывают больше доверия у аудитории. Это особенно важно в условиях высокой конкуренции и большого количества альтернатив [2; 5].

Цифровая трансформация экономики изменила способы взаимодействия между потребителями и профессионалами, что напрямую отразилось на развитии маркетинговых практик. Социальные сети превратились в основной канал для быстрого обмена сведениями и создания прочных связей между участниками рынка. Специалист, выстраивающий личный бренд, получает инструмент конкурентного позиционирования, приобретающий стратегическую ценность в новых условиях [1; 2].

Цифровая среда существенно влияет на потребительское поведение. Пользователи при выборе услуги все чаще обращают внимание на личность того, кто ее предлагает, а не ограничиваются оценкой характеристик продукта. Доверие превращается в решающий фактор при принятии решения о покупке (особенно когда человек сталкивается с информационной перегрузкой) [2; 3].

Совокупность представлений аудитории о профессиональных и личностных качествах специалиста составляет основу его личного бренда [1; 4]. Сюда входят уровень компетентности, накопленный опыт, коммуникативный стиль, репутация в цифровом пространстве. Построение бренда требует системности и регулярного контакта с аудиторией.

Экспертность служит одним из главных факторов, формирующих доверие [3;4]. Специалист, публикующий аналитические материалы, практические рекомендации и полезный контент, создает образ компетентного профессионала. Аудитория постепенно начинает воспринимать его как надежный источник информации.

Открытость коммуникации играет сопоставимую роль. Профессионалы, отвечающие на вопросы подписчиков и демонстрирующие прозрачность в своей деятельности, вызывают у аудитории большее доверие [2; 5]. В условиях высокой конкуренции и множества альтернатив этот фактор приобретает особое значение.

Социальное подтверждение также играет значительную роль. Отзывы клиентов, рекомендации и уровень вовлеченности аудитории формируют дополнительный уровень доверия. Пользователи склонны ориентироваться на мнение других людей, особенно при отсутствии личного опыта взаимодействия со специалистом [4; 5].

Регулярность публикаций и последовательность позиционирования усиливают эффект доверия. Когда специалист придерживается определённой стратегии и демонстрирует стабильность, это формирует у аудитории ощущение надежности и предсказуемости [1; 3].

Формирование лояльности является следующим этапом после установления доверия. Лояльные клиенты не только повторно обращаются к специалисту, но и рекомендуют его другим пользователям. Это способствует расширению аудитории и укреплению позиций на рынке [2; 4].

Таким образом, личный бренд выступает важным инструментом формирования долгосрочных отношений с потребителями. Его развитие требует комплексного подхода, включающего создание качественного контента, активное взаимодействие с аудиторией и поддержание положительной репутации [1; 5].

В перспективе развитие личного бренда будет играть ещё более значимую роль в условиях цифровой экономики. Увеличение конкуренции и рост объёма информации требуют от специалистов не только профессиональных знаний, но и умения эффективно позиционировать себя в информационном пространстве [3; 5].

Клиентские отзывы, рекомендации знакомых и активность подписчиков создают дополнительный слой доверия к специалисту. При отсутствии собственного опыта взаимодействия пользователи опираются на чужие мнения, что делает социальное подтверждение мощным фактором принятия решений [4; 5].

Стабильность публикаций и последовательная стратегия позиционирования укрепляют этот эффект. Аудитория воспринимает специалиста как надежного и предсказуемого партнера, когда он придерживается выбранного курса без резких отклонений [1; 3]. Из доверия вырастает лояльность: клиенты возвращаются снова и советуют специалиста своему окружению, расширяя его аудиторию и упрочивая рыночные позиции [2; 4].

Личный бренд становится инструментом выстраивания долгосрочных связей с потребителями. Его развитие предполагает комплексную работу: создание содержательного контента, активный диалог с подписчиками, поддержание репутации [1; 5]. Усиление конкуренции и нарастающий информационный поток требуют от профессионалов умения

грамотно представлять себя в цифровом пространстве; владение этим навыком приобретает все большее значение для успеха в современной экономике [3; 5].

Важным элементом формирования личного бренда является управление содержанием публикуемого контента. Контент выступает основным инструментом передачи ценности специалиста аудитории, поэтому его качество, актуальность и практическая значимость напрямую влияют на восприятие специалиста. Регулярная публикация материалов, ориентированных на решение конкретных задач аудитории, способствует укреплению доверия и формированию устойчивого интереса к деятельности специалиста [1; 4].

Управление содержанием публикуемых материалов составляет существенную часть работы над личным брендом. Через контент специалист транслирует свою ценность аудитории: качество, актуальность и практическая польза определяют, как его воспримут. Когда материалы выходят регулярно и помогают решать конкретные задачи читателей, доверие к специалисту растет, а интерес к его деятельности становится устойчивым [1; 4].

Следует отметить, что в условиях цифровой среды возрастает значение эмоционального компонента коммуникации. Потребители стремятся не только получить полезную информацию, но и установить эмоциональную связь со специалистом. Использование элементов сторителлинга, демонстрация личного опыта и ценностей позволяют формировать более глубокий уровень взаимодействия с аудиторией, что в дальнейшем положительно сказывается на уровне лояльности [2; 3].

Дополнительным фактором, влияющим на эффективность личного бренда, является уровень вовлеченности аудитории. Высокая активность пользователей, выражающаяся в комментариях, лайках и репостах, свидетельствует о значимости контента и усиливает его распространение в рамках алгоритмов социальных сетей. Это способствует расширению охвата и увеличению количества потенциальных клиентов [3; 5].

В цифровом пространстве эмоциональная составляющая коммуникации приобретает особое значение. Аудитория ищет не просто полезные сведения – ей важна эмоциональная связь с экспертом. Сторителлинг, демонстрация собственного опыта и транслируемых ценностей формируют глубокое взаимодействие с подписчиками, что впоследствии укрепляет их лояльность [2; 3].

Вовлеченность аудитории выступает еще одним фактором, от которого зависит результативность личного бренда. Комментарии, лайки, репосты – активность пользователей сигнализирует алгоритмам социальных сетей о ценности контента и усиливает его распространение. Охват расширяется, число потенциальных клиентов растет [3; 5].

Особое внимание необходимо уделять формированию доверия на ранних этапах взаимодействия с аудиторией. Первичное впечатление о специалисте формируется в течение короткого времени и зависит от

оформления профиля, структуры контента и ясности позиционирования. Чёткое понимание того, какую ценность предлагает специалист, позволяет быстрее установить контакт с аудиторией и повысить вероятность дальнейшего взаимодействия [1; 2].

В современных условиях важную роль играет также адаптивность личного бренда. Специалист должен учитывать изменения в предпочтениях аудитории, новые тенденции цифровой среды и особенности функционирования платформ. Гибкость в коммуникации и способность оперативно реагировать на изменения позволяют сохранять актуальность и поддерживать интерес со стороны пользователей [2; 4].

Доверие аудитории закладывается именно на начальном этапе знакомства со специалистом. За считанные секунды у потенциального подписчика складывается впечатление, которое определяется визуальным оформлением профиля, логикой подачи материалов и четкостью транслируемого позиционирования. Когда человек сразу понимает, какую пользу способен принести эксперт, контакт устанавливается значительно быстрее, а шансы на продолжение коммуникации возрастают [1; 2].

Личный бренд требует постоянной корректировки. Предпочтения целевой аудитории меняются, цифровая среда порождает новые тренды, алгоритмы платформ работают по-разному в разные периоды. Специалист, способный гибко перестраивать подходы к коммуникации и оперативно отвечать на эти сдвиги, сохраняет свою релевантность для пользователей и удерживает их внимание [2; 4].

Необходимо подчеркнуть, что личный бренд может выступать не только инструментом привлечения клиентов, но и средством профессионального развития. Активное ведение социальных сетей способствует систематизации знаний, расширению профессиональных связей и формированию экспертного сообщества вокруг специалиста. Это создаёт дополнительные возможности для карьерного роста и повышения уровня профессиональной компетентности [3; 4].

Кроме того, значительное влияние на формирование доверия оказывает соответствие онлайн-образа специалиста его реальной профессиональной деятельности. Несоответствие между заявленным уровнем экспертности и фактическими результатами может привести к снижению доверия и потере аудитории. В этой связи важным является соблюдение принципов достоверности и честности в коммуникации [1; 5].

Таким образом, развитие личного бренда в социальных сетях требует комплексного подхода, включающего не только создание качественного контента, но и управление коммуникациями, анализ поведения аудитории и постоянное совершенствование стратегии продвижения. Только при соблюдении данных условий возможно формирование устойчивого доверия и долгосрочной лояльности потребителей [2; 5].

Личный бренд служит инструментом привлечения клиентов, но этим его функции не ограничиваются. Систематизация знаний, расширение кру-

га профессиональных контактов, создание экспертного сообщества – активное присутствие в социальных сетях открывает перед специалистом все эти возможности. Карьерный рост и рост профессиональной компетентности становятся закономерным следствием такой деятельности [3; 4].

Доверие аудитории во многом зависит от того, насколько онлайн-образ специалиста соответствует его реальной практике. Расхождение между декларируемой экспертностью и фактическими достижениями ведет к утрате доверия, а вслед за ним – и самой аудитории. Достоверность и честность в коммуникации приобретают здесь принципиальное значение [1; 5].

Развитие личного бренда в социальных сетях требует комплексного подхода: создания качественного контента, управления коммуникациями, анализа поведения аудитории, постоянного совершенствования стратегии продвижения. Устойчивое доверие и долгосрочная лояльность потребителей формируются при соблюдении всех этих условий [2; 5].

Список использованных источников

1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – Pearson, 2016. – 832 p.: URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003207>
2. Smith P., Zook Z. Marketing Communications. – Kogan Page, 2020. – 456 p.: URL: <https://www.koganpage.com/product/marketing-communications-9780749498648>
3. Аакер Д. Создание сильных брендов. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 352 с.: URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-sozdanie-silnykh-brendov/>
4. Панкрухин А.П. Маркетинг. – М.: Омега-Л, 2020. – 656 с.: URL: <https://www.ozon.ru/product/marketing-pankruhin-a-p-149005631/>
5. Годин С. Это маркетинг. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 240 с.: URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/eto-marketing/>

THE IMPACT OF A PROFESSIONAL PERSONAL BRAND ON CONSUMER TRUST AND LOYALTY IN SOCIAL MEDIA

D.A. Mitrofanov¹

*Kazan State Power Engineering
university, Kazan, Russia*

In the context of digitalization and the active development of social networks, a specialist's personal brand becomes an important factor in building consumer trust and loyalty. This article explores the features of personal brand formation and its impact on audience behavior. Special attention is given to factors such as expertise, openness, and social validation. The article concludes that the systematic development of a personal brand is crucial for building sustainable relationships with customers.

Keywords: *personal brand, marketing, consumer trust, customer loyalty, social networks.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИННОВАЦИИ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ

Е.А. Митрофанова, А.А. Кондратьева, Е.Ю. Царегородцева

*Иркутский государственный университет путей сообщения,
г. Иркутск, Россия*

Современный этап развития финансовой сферы характеризуется беспрецедентным влиянием технологических инноваций, среди которых искусственный интеллект занимает ключевое положение. Статья посвящена исследованию роли искусственного интеллекта как инновации в финансовой сфере. В рамках настоящей работы изучается как искусственный интеллект может быть использован и какую роль занимает в управлении финансами. Цель настоящей работы: анализ роли и использование ИИ в управлении финансами. В условиях быстро меняющейся экономической среды все больше компаний обращаются к использованию искусственного интеллекта в бухгалтерском учете и аудите. Это позволяет повысить эффективность и точность процессов, а также снизить затраты на рутинную работу, снизить ошибки, которые могут привести к проблемам безопасности данных и конфиденциальности. Все это является новизной представленного исследования.

Ключевые слова: искусственный интеллект, инновации, инновационный менеджмент, финансы, управление инновациями, цифровые технологии, автоматизация процесса.

Несмотря на декларируемые преимущества ИИ, финансовые институты сталкиваются с фундаментальными барьерами при интеграции алгоритмических решений. Проблема обработки гетерогенных данных проявляется в несовместимости форматов, фрагментарности исторических записей и низком качестве маркировки информации, что ограничивает обучающую базу для нейросетей.

Эти технологические ограничения усугубляются организационными сложностями, включая сопротивление персонала изменениям и дефицит компетенций для управления ИИ-системами. Особую остроту приобретает проблема «чёрного ящика» в алгоритмах глубокого обучения, когда непрозрачность принятия решений создаёт риски несоответствия регуляторным требованиям и этическим стандартам. Отсутствие единых подходов к интерпретации результатов работы нейросетей формирует правовые коллизии, особенно в сферах кредитного скоринга и управления активами. Накопление этих факторов создаёт системные препятствия для цифровой трансформации финансовой отрасли, требующие комплексного научного анализа.

Применение ИИ позволяет автоматизировать рутинные процессы, сократить количество ошибок и повысить качество принимаемых решений. Именно поэтому внедрение ИИ активно используется в различных отраслях экономики, включая сферу финансов и бухучета.

Современная экономика предъявляет высокие требования к скорости и качеству обработки больших объемов информации. В условиях глобализации и цифровизации бизнеса традиционные методы финансового контроля становятся недостаточно эффективными. Это стимулирует развитие новых подходов, основанных на применении машинного обучения, больших данных и аналитики [1].

Искусственный интеллект оказывает значительное воздействие на инновации в различных сферах деятельности, играя ведущую роль в повышении конкурентоспособности, эффективности, качестве продукта и услуг [2].

Первые попытки применения ИИ в управлении финансами начались в середине XX века с появлением первых компьютеров и алгоритмов машинного обучения. В 1980-х годах первые попытки применения искусственного интеллекта в финансах были связаны с разработкой экспертных систем. Эти системы формализовали знания профессиональных аналитиков в виде логических правил и баз данных, что позволило автоматизировать принятие решений в областях кредитного скоринга и оценки рисков. Экспертные системы стали основой для автоматизации рутинных операций, демонстрируя потенциал ИИ в обработке структурированной финансовой информации. Однако их возможности ограничивались узкими предметными областями и требовали постоянного обновления правил специалистами [3]. Современные NLP-системы автоматизируют релевантный анализ юридических документов и договоров, сокращая время обработки на 70%.

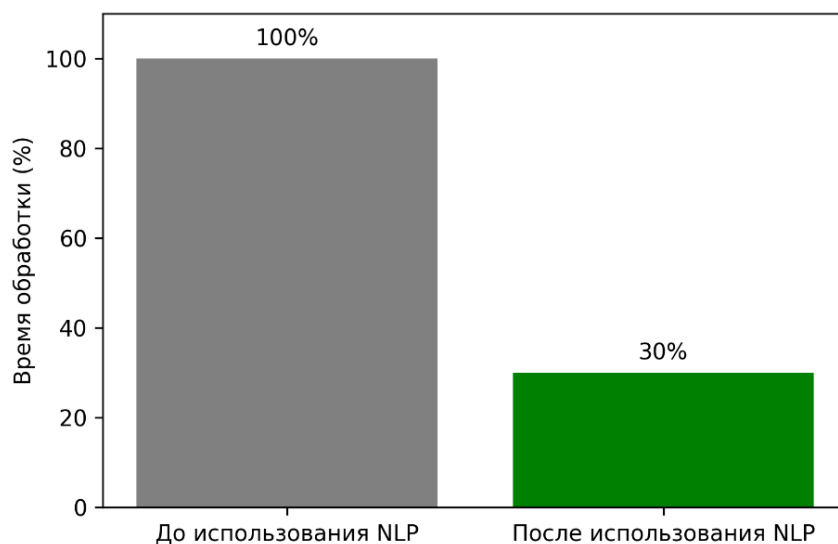


Рисунок 1 – Сравнение времени обработки финансовых документов до и после внедрения NLP-систем [4]

Технологии семантического поиска и суммаризации позволяют выявлять скрытые риски в финансовой отчётности компаний, а анализ тональности в социальных медиа даёт прогнозную оценку потребительского до-

верия. Интеграция этих методов в системы поддержки решений повысила обоснованность инвестиционных стратегий.

Обработка потоковых финансовых данных осуществляется через специализированные алгоритмы, обеспечивающие анализ в реальном времени. Эти алгоритмы сочетают методы оконного анализа для краткосрочных трендов и рекуррентные нейросети для долгосрочных прогнозов [5, с. 21].

Перспективы развития искусственного интеллекта (ИИ) в финансовой сфере чрезвычайно широки и обещают значительные перемены в ближайшем будущем. Вот некоторые ключевые направления, по которым будут развиваться технологии ИИ в ближайшие годы:

1. Улучшенные алгоритмы и методики. Современные алгоритмы продолжают совершенствоваться благодаря прогрессу в областях глубокого обучения, нейронных сетей и квантовых вычислений. В результате банки смогут получать ещё более точные прогнозы, эффективнее оценивать риски и выявлять скрытые закономерности в поведении клиентов и рыночных тенденциях.

2. Повышенная автономия и принятие решений. Роботы и виртуальные ассистенты станут более самостоятельными, принимая всё больше решений без участия человека. Банки смогут сосредоточиться на стратегических задачах, поручив повседневные операции технологиям ИИ.

3. Интеграция с новыми технологиями. Финтех-компании начнут интегрировать ИИ с блокчейном, Интернетом вещей (IoT) и роботизированными системами. Такой симбиоз создаст уникальные возможности для улучшения процессов верификации, платежей и ведения бухгалтерского учёта. Компании смогут контролировать активы в режиме реального времени и защищать их от кибератак.

4. Индивидуальное обслуживание клиентов. Клиентские интерфейсы становятся всё более персонализированными. Финансовые учреждения будут собирать больше данных о каждом клиенте, используя алгоритмы для точного понимания потребностей и предпочтений конкретного потребителя. Клиентам предложат идеально подобранные финансовые продукты и консультации в любое удобное время.

5. Мобильные банковские приложения следующего поколения. Банковские мобильные приложения станут намного умнее и удобнее.

6. Рост криптовалют и цифровых активов. Цифровые валюты и токены приобретают популярность, привлекая внимание крупных игроков финансового рынка. Искусственный интеллект станет важным инструментом для трейдинга и инвестиций в криптовалюты, помогая принимать быстрые и точные решения на высокودинамичном рынке.

7. Увеличение роли этики и прозрачности. Общественность и регуляторы требуют большей открытости и ясности в действиях ИИ.

8. Новые рынки и регионы. Расширяя своё присутствие на международных рынках, российские финтех-компании столкнутся с разнообразием культурных особенностей и законов разных стран.

9. Противодействие мошенничеству и преступлениям. Алгоритмы ИИ станут главным оружием против финансовых преступлений.

10. Совершенствование законодательной базы. Государство начнёт разрабатывать и вводить новые нормативные акты, регулирующие деятельность ИИ в финансовой сфере. Потребуется создать четкую правовую базу, позволяющую одновременно стимулировать инновации и поддерживать стабильность банковской системы [6, с. 14].

Искусственный интеллект обладает огромным потенциалом изменить облик мировой финансовой индустрии. Уже сегодня мы видим первые признаки масштабных изменений, но впереди ещё долгий путь, полный открытий и вызовов. Только те игроки, которые готовы вкладываться в исследования и разработки, сумеют воспользоваться всеми преимуществами новой эпохи [7].

Список использованных источников

1. Атаян Г.Ю., Касевич Е.В. К вопросу о внедрении искусственного интеллекта в банковский сектор Российской Федерации // Вестник Российской правовой академии. – 2023. – №4. – С. 207–216.

2. Кантаев Н.К. Перспективы использования методов машинного обучения для оценки кредитных рисков // Вестник евразийской науки. – 2025. – С. 1–5.

3. Кусербаев К.И., Супрунов М.М., Крючков Е.С. Интеллектуальный анализ данных и обработка big data с применением ml-технологий для эконометрического и финансового моделирования // Вестник евразийской науки. – 2025. – №2. – С. 1–18.

4. Николайчук О.А., Гаврилова Е.А. Проблемы устойчивости банковской системы в условиях цифровизации // Бизнес. Образование. Право. – 2025. – №2. – С. 120–126.

5. Тарасюк Н.Ю. Машинное обучение в системах поддержки принятия инвестиционных решений: сравнительный анализ традиционных экономических моделей и ML-подходов // Вестник евразийской науки. – 2025. – №2. – С. 1–21.

6. Царегородцева, Е.Ю., Горбачев М.А. Защита экономической информации от несанкционированного доступа // Информационные технологии и математическое моделирование в управлении сложными системами. – 2025. – № 3(27). – С. 14–20.

7. Чуб В.С. Сравнительный анализ методов машинного обучения в оценке кредитных рисков // Образовательные ресурсы и технологии. – 2023. – №3. – С. 81–92.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS INNOVATION IN THE FINANCIAL SECTOR

E.A. Mitrofanova, A.A. Kondratyeva E.Yu. Tsaregorodtseva

*Irkutsk State Transport University,
Irkutsk, Russia*

The current stage of financial development is characterized by the unprecedented impact of technological innovation, among which artificial intelligence occupies a key position. This article examines the role of artificial intelligence as an innovation in the financial sector. This paper examines how artificial intelligence can be used and what

role it plays in financial management. The purpose of this paper is to analyze the role and use of AI in financial management. In a rapidly changing economic environment, more and more companies are turning to artificial intelligence in accounting and auditing. This allows for increased efficiency and process accuracy, reduced costs for routine work, and a reduction in errors that can lead to data security and privacy issues. All of this constitutes the novelty of this study.

Keywords: Artificial intelligence, innovation, innovation management, finance, innovation management, digital technologies, process automation.

УДК 316.46

ЛИДЕРСТВО КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А.Ю. Митяева¹

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

Статья посвящена анализу взаимосвязи между лидерскими качествами руководителя и результативностью компании, работающей в условиях нестабильного рынка. Исследователь прослеживает эволюцию научных подходов к изучению лидерства: от первоначальных попыток выявить универсальные черты «идеального лидера» к более адаптивным моделям, учитывающим контекст и способность к преобразованиям. Отдельное внимание уделяется особенностям российского управленческого ландшафта, где переход от авторитарных структур к более эгалитарным носит неравномерный характер и зависит от отраслевой принадлежности, размера организации и возраста руководящего состава.

Ключевые слова: лидерство, организационная результативность, стиль руководства, трансформационный лидер, управление изменениями, кадровый потенциал, корпоративная культура, стратегическое видение.

Анализ успешных и провальных корпоративных стратегий всё убедительнее показывает: ни рыночные колебания, ни доступ к новейшим технологиям сами по себе не обеспечивают роста компании. Ключевым фактором успеха становится человек, возглавляющий команду, а также его способность объединить сотрудников вокруг единой цели, а не просто распределить задачи. В.В. Комаров справедливо отмечает, что общепринятое понятие «стиль руководства» отражает лишь умозрительную концепцию, тогда как на практике руководитель гибко комбинирует элементы различных подходов, адаптируясь к меняющимся условиям [2, с. 440]. Нынешний дефицит истинных лидеров обусловлен стечением трёх масштабных трансформаций: автоматизация устраняет рутинные операции, открывая простор для новаторства; новое поколение специалистов, привыкших к

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

цифровой среде, ищет цели и смыслы, а не чёткие указания; проектные группы, организованные по горизонтальному принципу, заменяют традиционную иерархию, требуя от управленца умения мотивировать тех, кто формально не подчиняется [4, с. 2625].

В рамках данного исследования предполагается решить комплексную задачу, включающую как анализ исторического развития научных концепций, объясняющих природу лидерского влияния, так и изучение практических инструментов, позволяющих отследить, как качества и поведенческие модели управленца влияют на ключевые финансовые показатели компании.

Исследования феномена лидерства получили систематический характер перед второй мировой войной. Ученые пытались выделить группу врождённых качеств, которые, по их мнению, присущи настоящим лидерам: сильная воля, проницательный интеллект, стремление быть первым и устойчивость к стрессу. Прелесть этого метода заключалась в его кажущейся простоте: измерив эти черты у кандидата, можно было предсказать его будущий успех. Однако многочисленные эмпирические исследования, проводившиеся десятилетиями, не оправдали этих надежд. Выяснилось, что успешные руководители обладают настолько разнообразными характеристиками, что невозможно вывести универсальную модель. Поняв, что этот подход завёл в тупик, научное сообщество переключило внимание на наблюдаемое поведение управляющих. Трёхфакторная модель К. Левина, включающая директивный, кооперативный и либеральный стили руководства, показала, что кооперативный подход способствует более глубокой вовлечённости сотрудников, в то время как авторитарное управление обеспечивает быстрый, но недолговечный рост производительности, подавляя при этом инициативу [2, с. 443].

Осознание того, что одни и те же управленческие подходы приводят к противоположным результатам в зависимости от обстоятельств, стало катализатором развития ситуационного подхода в менеджменте. Ф. Фидлер выделил три ключевых фактора, влияющих на эффективность руководства: ясность постановки задачи, степень формальной власти менеджера и характер его взаимоотношений с командой. Варьирование этих переменных позволяло определить, когда более продуктивен ориентированный на задачу стиль, а когда – сосредоточенный на человеческих отношениях. П. Херси и К. Бланшар расширили эту концепцию, предложив учитывать уровень готовности и компетентности сотрудников при выборе оптимального стиля руководства. Они показали, что новичкам требуется детальное руководство, тогда как опытным специалистам необходимо больше автономности. Именно эти теории первыми смогли объяснить, почему один и тот же руководитель может быть успешным в одной организации и терпеть неудачу в другой, учитывая [6, с. 7].

Своими новаторскими исследованиями Дж. Бернс, получившими дальнейшее развитие в трудах Б. Басса, обозначили принципиально новый подход к лидерству. Они выделили две диаметрально противоположные

модели управления: транзакционную, основанную на системе «задача-поощрение-наказание» и трансформационную. Последняя предполагает, что руководитель способен изменить взгляды своих подчинённых, мотивируя их на достижение целей, выходящих за рамки стандартных должностных обязанностей. Анализируя опыт российских предприятий, Е.С. Балабанова и В.Э. Деминская пришли к выводу, что сотрудники связывают трансформационное лидерство с теми руководителями, которые умело ведут диалог, поощряют инициативу и инвестируют в обучение команды [1, с. 268]. Переход к дистанционным формам работы повысил актуальность этой модели. Отсутствие личного контакта может ослабить чувство единения в коллективе, и только трансляция стратегических целей в сочетании с эффективной обратной связью способны укрепить командный дух.

Общая эффективность организации представляет собой комплексное понятие, охватывающее прибыльность деятельности, лояльность клиентов, скорость обновления ассортимента и способность противостоять внешним шокам. Ключевой способ, которым лидер влияет на эти аспекты, заключается в формировании негласных корпоративных норм. Руководитель, зачастую непреднамеренно, устанавливает границы дозволенного: допустимо ли искажать отчетность, насколько опасно выражать несогласие с вышестоящими, является ли соблюдение сроков обязательным требованием или рекомендацией. Опыт показывает, что личные убеждения управляющего проникают в культуру коллектива гораздо быстрее любых официальных документов и в конечном итоге диктуют, станет ли команда двигаться в направлении инноваций или выберет путь наименьшего сопротивления и стагнации [2, с. 450].

Важнейшим элементом управления является трансляция стратегических целей по всем уровням организационной иерархии. Когда руководитель компании четко и понятно доносит до коллектива видение будущего бизнеса и его ключевые задачи, каждый работник получает ориентир для принятия повседневных решений. Без такого четкого направления отдельные подразделения могут начать фокусироваться на собственных, узкоспециализированных показателях, которые зачастую идут вразрез с общими целями корпорации. В.А. Спивак и его коллеги подчёркивают необходимость формализации: навык построения долгосрочной перспективы и донесения ее до каждого сотрудника должен стать обязательным требованием для управленческого персонала. Однако, на данный момент, действующая нормативная база практически не содержит подобных положений [5, с. 1841].

Стратегическое управление персоналом предполагает наличие дополнительной системы, ориентированной на поиск, развитие и сохранение высококвалифицированных специалистов. Руководитель, обладающий видением, позволяющим выявлять скрытый потенциал сотрудников, способствующий его развитию и своевременному расширению сферы их ответственности, фактически создает основу для собственного кадрового резерва. Исследование, проведенное А.А. Ригиным и А.М. Елиным на базе горно-

добывающего предприятия, выявило чёткую корреляцию: в отделах, где руководители демонстрировали ярко выраженные лидерские качества, частота добровольных уходов сотрудников была заметно ниже общезаводского показателя. При этом решающую роль в удержании персонала играл не уровень оплаты труда, а ощущение признания заслуг и понятные перспективы карьерного продвижения [4, с. 2631].

Описанный механизм проявляется на пороге существенных организационных изменений. К таким трансформациям относятся переход на цифровые системы документооборота, адаптация к более строгим законодательным требованиям и реагирование на меняющиеся запросы потребителей. Как отмечает А.В. Плотников, подробно исследовавший сложности цифровой модернизации, главная трудность заключается не в технических аспектах, а в человеческом факторе. Сотрудники могут сопротивляться внедрению новшеств, если им не разъяснена причина необходимости перемен. Руководитель, который чётко объясняет цели преобразований, вовлекает команду в совместное создание нового порядка и открыто принимает на себя ответственность за возможные неудачи на начальных этапах, значительно увеличивает шансы на успешное проведение реформы [3, с. 1409].

Применение описанных подходов в российском бизнес-контексте сталкивается с существенными культурными преградами. Большинство российских организаций по-прежнему работают по принципу строгой иерархии: распоряжения руководства воспринимаются как обязательные, а информация о возникающих трудностях доходит до высшего звена в сильно искаженном виде. Тем не менее, в сфере высоких технологий, в венчурной среде и среди команд, состоящих преимущественно из молодых сотрудников, наблюдается тенденция перехода от иерархической к коллаборативной модели взаимодействия [1, с. 275]. Стимулировать эту трансформацию может пересмотр критериев продвижения по службе. На сегодняшний день при назначении на руководящие должности основными факторами являются опыт работы и глубина профессиональных знаний, в то время как способность мотивировать команду и налаживать доверительные отношения не учитывается при формальной оценке. В.А. Спивак и М.А. Гриднева указывают на системную проблему: пока профессиональные стандарты не будут включать лидерские навыки в обязательные требования, недостаток истинных лидеров на управленческих постах будет сохраняться [5, с. 1843].

В то же время возникла необходимость преобразовать эпизодические образовательные инициативы в непрерывный процесс, включающий оценку управленческого потенциала, разработку индивидуального плана развития, наставничество, а также перемещение между различными проектными командами. Не менее актуальной является задача создания атмосферы, способствующей проявлению лидерских качеств на всех уровнях организации. Инновационные предложения сотрудников активно приветствуются, а неудачи в процессе усовершенствования рабочих процедур анализируются в

образовательных целях. Компании, культивирующие такой подход, достигают состояния распределенного лидерства, где источники позитивных преобразований распределяются по всей структуре предприятия [4, с. 2633].

Таким образом, уровень управленческой компетентности руководителя напрямую влияет на способность компании противостоять давлению со стороны рынка, технологическим изменениям и кадровым проблемам. Авторитет лидера проникает в основополагающие ценности фирмы, определяет направление её развития и устанавливает степень готовности к переменам. Российским компаниям будет сложно самостоятельно перейти от авторитарного стиля управления к более эгалитарному, основанному на взаимодействии. Для этого потребуются пересмотр требований к управленческим навыкам, внедрение программ развития руководителей и создание среды, в которой поощряется и поддерживается проактивность сотрудников.

Список использованных источников

1. Балабанова, Е.С. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик / Е.С. Балабанова, В.Э. Деминская // Российский журнал менеджмента. – 2017. – Т. 15. – № 3. – С. 263–288. – DOI 10.21638/11701/spbu18.2017.301. – EDN ZRWXPH.
2. Комаров, В.В. Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства / В.В. Комаров // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. – № 2. – С. 439–460. – DOI 10.18334/lim.9.2.114367. – EDN YPWBTB.
3. Плотников, А.В. Проблемы цифровой трансформации и концепция управления изменениями / А.В. Плотников // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11. – № 4. – С. 1403–1414. – DOI 10.18334/vinec.11.4.113975. – EDN TNHQBQ.
4. Ригин, А.А. Понимание аспектов лидерства в структуре управления организацией / А.А. Ригин, А.М. Елин // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11. – № 11. – С. 2623–2636. – DOI 10.18334/epp.11.11.113814. – EDN VRDNSX.
5. Спивак, В.А. Совершенствование профессиональных стандартов руководителей на основе учета лидерских компетенций / В.А. Спивак, М.А. Гриднева, М.А. Петров // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19. – № 6. – С. 1839–1846. – DOI 10.18334/rp.19.6.39157. – EDN XPFCMB.
6. Филонович, С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 3–24.

LEADERSHIP AS A FACTOR OF EFFECTIVENESS OF A MODERN ORGANIZATION

A.Yu. Mityaeva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This work aims at revealing the link between managerial-personal attributes of a head officer and measurable company outcomes within a turbulent market setting. Research

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

paradigm shifts are traced: from early endeavours to construct a single ideal-leader portrait towards flexible situational-transformational frameworks. A dedicated emphasis is placed on the domestic managerial landscape, where the drift from command-hierarchy patterns towards partnership-based governance remains fragmented and mediated by sector specifics, business scale and the age composition of the management cohort.

Keywords: leadership, organizational performance, management style, transformational leader, change management, human resource capacity, corporate culture, strategic vision.

УДК 339.138

ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ В СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ ВКОНТАКТЕ (НА ПРИМЕРЕ БРЕНДА NIKE)

А.А. Михайлова, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются особенности продвижения товаров в социальной сети ВКонтакте. Анализируются основные инструменты интернет-маркетинга, используемые компаниями для взаимодействия с аудиторией. Особое внимание уделяется продвижению продукции бренда Nike, а также эффективности использования контент-маркетинга, таргетированной рекламы и взаимодействия с подписчиками. Показано, что социальные сети являются важным каналом продвижения и позволяют формировать лояльность аудитории, увеличивать узнаваемость бренда и стимулировать продажи.

Ключевые слова: социальные сети, интернет-маркетинг, продвижение, ВКонтакте, бренд, таргетированная реклама, контент-маркетинг, аудитория, цифровой маркетинг.

В современном мире цифровые технологии играют важную роль в развитии бизнеса и маркетинговых коммуникаций. Одним из наиболее эффективных инструментов продвижения товаров и услуг стали социальные сети. Они позволяют компаниям напрямую взаимодействовать с целевой аудиторией, получать обратную связь и формировать лояльность потребителей.

Одной из крупнейших социальных сетей в России является ВКонтакте. Платформа предоставляет широкие возможности для продвижения брендов, включая создание сообществ, публикацию контента, запуск рекламных кампаний и взаимодействие с пользователями.

Актуальность темы исследования заключается в том, что социальные сети становятся ключевым каналом коммуникации между компаниями и потребителями. Грамотное использование инструментов продвижения позволяет значительно повысить эффективность маркетинговой деятельности.

Целью данной статьи является анализ особенностей продвижения товаров в социальной сети ВКонтакте на примере бренда Nike.

Социальные сети стали важным элементом современной маркетинговой стратегии компаний.

Основными преимуществами продвижения в социальных сетях являются: широкий охват аудитории; возможность точного таргетинга; интерактивность и обратная связь; относительно низкая стоимость продвижения; возможность анализа эффективности рекламных кампаний.

Социальная сеть ВКонтакте обладает большим количеством пользователей и разнообразными инструментами продвижения. Компании могут создавать официальные сообщества, публиковать новости, проводить конкурсы, использовать видеоконтент и запускать рекламные кампании.

Качественный контент позволяет привлекать внимание аудитории, формировать интерес к бренду и повышать уровень доверия.

Таргетированная реклама является одним из наиболее эффективных инструментов продвижения. Она позволяет показывать рекламные объявления пользователям, которые соответствуют определённым характеристикам: возраст; пол; интересы; место проживания; поведение в сети.

Благодаря точной настройке рекламы компании могут эффективно привлекать потенциальных покупателей.

Важным элементом продвижения является взаимодействие с подписчиками. Компании отвечают на комментарии, проводят опросы, конкурсы и акции. Это способствует формированию лояльности аудитории и повышению вовлечённости пользователей.

Бренд Nike является одним из наиболее известных производителей спортивной одежды и обуви. Компания активно использует социальные сети для продвижения своей продукции.

Основными направлениями контента являются: презентация новых моделей обуви и одежды; публикации с известными спортсменами; мотивационные посты о спорте; видеоролики с тренировками; анонсы мероприятий и акций.

Важную роль также играет визуальное оформление сообщества. Использование качественных фотографий и видеоматериалов способствует повышению интереса к продукции.

Продвижение товаров во ВКонтакте обладает рядом преимуществ для компаний.

Во-первых, социальные сети позволяют быстро распространять информацию о новых продуктах и акциях.

Во-вторых, компании получают возможность анализировать реакцию аудитории на публикации.

В-третьих, социальные сети позволяют формировать сообщество вокруг бренда.

Однако для успешного продвижения необходимо регулярно публиковать качественный контент, анализировать результаты маркетинговых кампаний и адаптировать стратегию продвижения.

Развитие цифровых технологий и социальных сетей продолжает оказывать значительное влияние на маркетинговую деятельность компаний. Социальная сеть ВКонтакте регулярно внедряет новые инструменты для

продвижения товаров и услуг, такие как улучшенные рекламные кабинеты, алгоритмы рекомендаций контента и возможности интеграции с интернет-магазинами.

Также важно исследовать влияние блогеров и лидеров мнений на продвижение брендов в социальных сетях. Сотрудничество компаний с популярными авторами контента может значительно повысить доверие аудитории и увеличить охват рекламных кампаний.

Таким образом, дальнейшие исследования в области продвижения товаров в социальных сетях позволят разработать более эффективные маркетинговые инструменты и повысить результативность взаимодействия компаний с потребителями, анализ эффективности продвижения в социальной сети ВКонтакте позволяет компаниям корректировать маркетинговую стратегию, повышать результативность рекламных кампаний и укреплять позиции бренда на рынке.

Однако продвижение во ВКонтакте имеет и некоторые недостатки. Одной из основных проблем является высокая конкуренция. Многие компании активно используют социальные сети для продвижения, поэтому привлечь внимание пользователей становится сложнее. Таким образом, несмотря на определённые трудности, социальная сеть ВКонтакте остаётся одним из наиболее эффективных инструментов продвижения товаров и услуг в интернете.

Список использованных источников

1. Басов Ф.А. (2024). Мобильный маркетинг: от теории к практике управления лояльностью. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. — 215 с.
2. РАЭК. (2025). Экономика Рунета 2024-2025: Цифровая экономика России. Аналитический отчет. — М.: Российская ассоциация электронных коммуникаций. — 180 с.
3. VK / MyTracker. (2025). Тренды мобильного маркетинга 2025: Рынок приложений в России и мире. Исследование. [Электронный ресурс]. URL: <https://tracker.ru/> (дата обращения: 19.03.2026).
4. Басов Ф.А. (2024). Мобильный маркетинг: от теории к практике управления лояльностью. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. — 215 с.
5. Лебедев М.И. Цифровые инструменты формирования лояльности потребителей в индустрии спортивных товаров / М.И. Лебедев, А.В. Соколова // Российский экономический интернет-журнал. — 2024. — № 2. — URL: <https://www.e-rej.ru/articles/3947.html> (дата обращения: 19.03.2026).

PROMOTION OF PRODUCTS IN THE SOCIAL NETWORK VKONTAKTE (ON THE EXAMPLE OF THE NIKE BRAND)

A.A.Mikhaylova , A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the features of product promotion in the social network VKontakte. The main tools of Internet marketing used by companies to interact with the audience are analyzed. Particular attention is paid to the promotion of the Nike brand, as well as the effectiveness of content marketing, targeted advertising and

communication with subscribers. It is shown that social networks are an important promotion channel and help increase brand awareness and customer loyalty.

Keywords: social networks, internet marketing, promotion, VKontakte, brand, targeted advertising, digital marketing.

УДК 659.1

АСПЕКТЫ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ В РЕКЛАМЕ

С.А. Молчанова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Описаны теоретические и прикладные стороны включения благотворительности в рекламные коммуникации. Проанализировано, как менялись способы взаимодействия коммерческих компаний и некоммерческих организаций с аудиторией, и исследованы условия, при которых благотворительные кампании достигают своей цели. Сопоставлены эмпирические данные и кейсы. Сделан вывод, что компании отказываются от единичных акций и переходят к программам, рассчитанным на годы, которые удерживают потребителей.

Ключевые слова: благотворительность, рекламная коммуникация, социально ответственный маркетинг.

Интеграция благотворительности в рекламные коммуникации стала заметным явлением в современном маркетинге. Это происходит потому, что ожидания потребителей изменились, и бизнес всё чаще демонстрирует социально ответственное поведение [4]. В условиях постоянного потока информации и повышения требований к прозрачности деятельности компаний благотворительная составляющая рекламы перестаёт выполнять только имиджевую роль. Она становится фактором, который влияет на экономические показатели и формирует долгосрочную лояльность потребителей. Исследователи подчёркивают, что включение в рекламу социально значимых тем помогает создать устойчивую эмоциональную связь между брендом и потребителем. Вместе с тем практика последних лет показывает, что необходимо более детально изучать, как именно благотворительная реклама воздействует на целевую аудиторию [4].

Благотворительная реклама действует потому, что вызывает эмоциональную реакцию. В Институте когнитивных нейронаук НИУ ВШЭ провели исследование, в котором выявили нейрофизиологические признаки готовности жертвовать. Участникам показывали изображения животных, требующих помощи, и одновременно записывали их психофизиологические показатели. Оказалось, что сокращение мышцы, которая поднимает бровь к переносице (*corrugator supercilii*), указывает на негативные эмоции

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

и совпадает с большей склонностью сделать пожертвование. Замедление сердечного ритма, связанное с парасимпатической активацией, также сопровождает увеличение предполагаемой суммы [4].

Результаты показывают, что эффективность благотворительной рекламы зависит не от силы негативных эмоций, а от того, насколько сообщение вызывает сильное сочувствие. Практика демонстрирует, что постоянное применение только тяжелого контента приводит к эмоциональному истощению аудитории. Фонд «Марафон добра» в ходе А/В-тестирования коммуникаций установил, что подписчики отписывались от писем с эмоциональным давлением в два раза чаще, хотя краткосрочный сбор средств оставался на уровне кампаний с более сдержанной тональностью [1]. Поэтому необходимо соблюдать баланс между сочувственным воздействием и сохранением психологического комфорта получателя, что является первым ключевым аспектом описываемого явления [1].

Технологии стали вторым важным элементом благотворительных коммуникаций. Они позволяют персонализировать обращения и автоматизировать работу с аудиторией. Фонд «Марафон добра» установил CRM-систему и настроил автоматические цепочки сообщений. Вместо общих просьб о помощи стали рассказывать о конкретных результатах, например, об историях выздоровления подопечных. После этого средний срок и сумма пожертвований от постоянных благотворителей удвоились [1].

Платформа «Благопоиск» предложила другой формат работы. Она реализовала модель «подписки на добро» и применила приёмы, привычные пользователям цифровых сервисов, к благотворительности [2]. Проект включает интерактивный тест, который помогает выбрать фонд, и упрощает процедуру пожертвования. Благодаря этому платформа привлекла 21,5 млн пользователей и увеличила уровень доверия к некоммерческим организациям на 7 процентных пунктов [2].

Этот пример показывает, что технология «подталкивания» работает в социальной сфере: она позволяет благотворительным программам охватывать больше людей, поскольку без цифровых инструментов такой рост невозможен.

Компании включают благотворительность в рекламные кампании, потому что это влияет на их репутацию. Успех зависит от того, насколько деятельность компании совпадает с её заявленными ценностями. Эксперты констатируют: если социальная миссия противоречит основному бизнесу, потребители замечают это и обвиняют бренд в лицемерии. Партнёрства между коммерческими и некоммерческими организациями дают совокупный результат, превышающий сумму ресурсов каждой стороны [2].

Бренд одежды Marc O'Polo считает умеренное потребление одним из главных принципов. Вместе с платформой «Авито» он устроил распродажу образцов коллекции. Половину полученных денег перечислили фонду «Второе дыхание», который сортирует вещи и отправляет их людям, нуж-

дающимся в одежде [5]. Благодаря акции собрали деньги и увеличили интерес со стороны пользователей: доля кликов по баннеру достигла 0,17% [5]. Бренд Monochrome применяет похожий принцип: он отдаёт часть выручки от продажи товаров определённого цвета фонду Константина Хабенского. Покупатель видит, какая именно сумма уходит на благотворительность. Эти случаи показывают, что улучшение репутации происходит тогда, когда благотворительная активность становится неотъемлемой частью работы компании [5].

Этический вопрос использования благотворительности в рекламе вызывает наибольшее обсуждение. Профессиональное сообщество считает недопустимым привлечение внимания к бренду через социальную тематику без оказания реальной помощи [5]. Исследователи указывают на необходимость изменения подхода к коммуникациям: в центре информации должно находиться решение конкретной проблемы, а не сам факт перечисления денег компанией. Примером служит разница между фразами «мы помогли» (внимание на том, кто помог) и «благодаря поддержке достигнуты следующие результаты» (внимание на социальный эффект). Этическая сторона связана с требованием прозрачности: аудитория должна видеть, куда ушли средства и каков результат [5].

Выполненное исследование дает возможность выстроить в систему основные черты включения благотворительности в современную рекламу. Эмоционально-психологическая сторона опирается на нейрофизиологические процессы сопереживания и требует выдерживать пропорцию между силой воздействия и сохранением ощущения психологической безопасности у аудитории [3]. Технологическая сторона выражается в адаптации сообщений под конкретного человека и во включении цифровых средств, превращающих благотворительные акции из единичных событий в постоянную деятельность. Репутационная сторона подчеркивает необходимость достоверного соответствия между брендом и проводимой благотворительной работой, совпадающей с его заявленными ценностями [3]. Этическая сторона устанавливает пределы употребления социальной тематики и обязывает публиковать подробные и проверяемые сведения о достигнутых результатах [3].

Интеграция благотворительности в рекламу требует согласования эмоциональных, технологических, репутационных и этических элементов для перехода от единичных акций к постоянному социальному партнерству.

Список использованных источников

1. Амозов, В.В. Роль рекламы в решении социальных проблем / В.В. Амозов // Логика и методология научных исследований. – 2025. – С. 16-18. – EDN ZQPDDU.
2. Другова, Е.С. Критерии формирования доверия в современной рекламе / Е.С. Другова, Е.А. Абрамов-Муляр // Медиаисследования: культура, искусство, коммуникация. – 2025. – С. 92-103. – EDN ZCDQEF.
3. Крутова, С.В. Роль социальной рекламы в развитии благотворительной деятельности / С.В. Крутова, И.М. Воротилкина // Постулат. – 2019. – № 11(49). – С. 19. – EDN EMTRQN.

4. Павлова, О.К. Реклама и благотворительность в России. Исторический аспект / О.К. Павлова // Двадцатые Петровские чтения. – 2019. – С. 36-40. – EDN GAWJKT.

5. Сошенко, И.В. применение вирусного маркетинга в социально-экономической индикации / И.В. Сошенко // Инновационные подходы в современной науке. – 2023. – С. 75-79. – EDN WZTRXQ.

ASPECTS OF CHARITY IN ADVERTISING

S.A. Molchanova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article describes the theoretical and practical aspects of incorporating charity into advertising communications. It analyzes how commercial companies and non-profit organizations interact with their audiences over the past few years and examines the conditions under which charitable campaigns achieve their goals. Empirical data and case studies are compared. It concludes that companies are abandoning one-off campaigns and moving toward long-term programs that retain consumers.

Keywords: *charity, advertising communications, socially responsible marketing, non-profit organizations, neuromarketing.*

УДК 339.138

РОЛЬ БЛОГЕРОВ И ИНФЛЮЕНСЕРОВ В СОВРЕМЕННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

A.A. Мугарипова²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Трансформация цифровой среды требует пересмотра подходов к воздействию на потребителей, где инфлюенсеры выступают ключевыми агентами формирования покупательских установок, принципиально отличаясь от традиционных знаменитостей источником влияния, основанным на парасоциальных отношениях с аудиторией. При этом коммерческая эффективность инструмента обусловлена дифференцированным подходом: микро-инфлюенсеры предпочтительны для вовлечения за счет близости к аудитории, тогда как мега-инфлюенсеры эффективны для широкого охвата, но сопряжены с рисками снижения аутентичности. Перспективным направлением признается переход от разовых интеграций к долгосрочным партнерским моделям, обеспечивающим органичное встраивание бренда в контент.

Ключевые слова: *инфлюенсер-маркетинг, социальные медиа, цифровые лидеры мнений, потребительское доверие.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Современная цифровая среда демонстрирует фундаментальную трансформацию механизмов передачи информации и формирования потребительских предпочтений. Традиционные каналы маркетинговых коммуникаций, основанные на одностороннем обращении к массовой аудитории, утрачивают прежнюю эффективность в условиях информационной перегрузки и возрастающей критичности потребителей к прямым рекламным сообщениям. На смену им приходят децентрализованные структуры влияния, в которых ключевыми агентами становятся блогеры и инфлюенсеры – лица, обладающие способностью воздействовать на поведенческие установки своей аудитории благодаря выстроенному доверию и эмоциональной связи. Актуальность обращения к данной тематике обусловлена тем, что к 2025–2026 годам инфлюенсер-маркетинг окончательно оформился в качестве самостоятельного и системообразующего элемента маркетинговых стратегий ведущих брендов, требующего научного осмысления его механизмов, границ эффективности и стратегических параметров интеграции. Целью настоящей работы выступает выявление ключевых факторов, определяющих результативность применения блогеров и инфлюенсеров в рамках современных маркетинговых стратегий, а также систематизация подходов к их использованию в зависимости от маркетинговых задач.

В научной литературе, посвященной цифровым коммуникациям, отсутствует единый подход к определению феномена инфлюенсера, что обусловлено междисциплинарным характером данного явления. Представители экономического направления склонны рассматривать инфлюенсеров как специализированный рекламный канал, эффективность которого измеряется количественными показателями охвата и конверсии. Социологический подход, напротив, акцентирует внимание на их роли как культурных посредников, транслирующих определенные ценностные установки и стили потребления. Интегративный взгляд, получивший распространение в последних исследованиях, предлагает концептуализировать инфлюенсер-маркетинг как гибридную форму экономической активности, в рамках которой коммерческая функция неразрывно переплетена с функцией социальной координации и смыслообразования.

Ключевым отличием цифровых лидеров мнений от традиционных знаменитостей (celebrity) выступает источник их влияния. Если звезды кино, спорта или музыки обретают статус вне цифрового пространства и лишь затем переносят его в социальные медиа, то инфлюенсеры формируют свою аудиторию непосредственно внутри цифровой среды через систематическое создание контента, взаимодействие с подписчиками и постепенное накопление репутационного капитала. Это обстоятельство обуславливает качественно иной характер связи между инфлюенсером и его аудиторией, который базируется не на дистанцированном восхищении, а на ощущении доступности, близости и горизонтальности коммуникации.

Фундаментом, на котором держится коммерческая эффективность инфлюенсеров, выступает способность конвертировать социальное дове-

рие в покупательское намерение. Традиционные рекламные форматы транслируют обращение, выстроенное по логике «приобретите, поскольку продукт обладает высокими качественными характеристиками». Инфлюенсеры же доносят до аудитории принципиально иное сообщение, интегрируя продукт в повседневный нарратив и представляя его как органичную составляющую определенного образа жизни или системы ценностей.

Объяснительную силу данному феномену придает теория парасоциальных отношений, разработанная в рамках медиапсихологии. Подписчики выстраивают с инфлюенсером одностороннюю эмоциональную привязанность, воспринимая его как значимого другого, несмотря на отсутствие реальной двусторонней коммуникации. В ходе экспериментальных исследований подтверждено, что воспринимаемая достоверность (*credibility*) и привлекательность (*attractiveness*) инфлюенсера выступают ключевыми медиаторами, формирующими отношение аудитории к рекламируемому продукту. При этом эффект усиливается, когда инфлюенсер воспринимается как обладающий экспертизой в узкой нише, а его рекомендации – как основанные на личном опыте использования.

Вместе с тем развитие данного направления маркетинга обнажило и его уязвимые стороны. Феномен, получивший в литературе наименование «обратного эффекта вампира» (*reverse vampire effect*), заключается в том, что чрезмерная коммерциализация контента или излишне навязчивая интеграция бренда способны разрушить парасоциальную связь. Аудитория, ощущая манипулятивный характер сообщения, перестает доверять инфлюенсеру, что негативно сказывается на эффективности как конкретной кампании, так и долгосрочном репутационном капитале лидера мнений.

Современная практика инфлюенсер-маркетинга предполагает дифференцированный подход к выбору партнера, в основе которого лежит размер аудитории и характер отношений с ней. В научной литературе и прикладных исследованиях сложилась классификация, выделяющая нано-инфлюенсеров (до 10 тыс. подписчиков), микро-инфлюенсеров (10–100 тыс.), макро-инфлюенсеров (100 тыс. – 1 млн) и мега-инфлюенсеров (свыше 1 млн). Каждая из этих групп демонстрирует специфические характеристики эффективности.

Мета-аналитические обобщения последних лет свидетельствуют о том, что микро- и нано-инфлюенсеры обладают наибольшей способностью к генерации вовлеченности. Данный эффект объясняется высокой степенью близости к аудитории, возможностью поддерживать диалоговый режим коммуникации и восприятием таких блогеров как «равных», чьи рекомендации лишены коммерческого цинизма. Их аудитория, как правило, характеризуется высокой гомогенностью и лояльностью, что делает их оптимальным инструментом для задач формирования репутации бренда в узких нишах.

Мега-инфлюенсеры, напротив, демонстрируют преимущества в задачах, связанных с достижением максимального охвата и формированием эффекта социального доказательства. Однако их вовлекающий потенциал

ниже, а риск восприятия коммерческой интеграции как неаутентичной – существенно выше. Исследования фиксируют, что по мере роста подписной базы снижается способность инфлюенсера поддерживать ощущение личной связи, что делает его использование более оправданным для широких кампаний, нацеленных на узнаваемость, нежели для задач глубинного взаимодействия с потребителем.

Стратегическая роль инфлюенсера не исчерпывается выбором масштаба аудитории – ключевое значение приобретает также конгруэнтность между типом инфлюенсера, форматом контента и характером коммуникационного обращения. Эмпирические данные свидетельствуют, что виртуальные инфлюенсеры, представляющие собой цифровые аватары, генерируемые искусственным интеллектом, оказываются более убедительными при использовании рациональных аргументов, в то время как человеческие инфлюенсеры демонстрируют преимущества в эмоциональной коммуникации. Данный факт подтверждает гипотезу о дифференцированных ожиданиях аудитории: от человека потребитель ждет эмпатии и личного опыта, от алгоритмически управляемого персонажа – объективности и анализа.

Современные маркетинговые стратегии также демонстрируют переход от разовых интеграций к долгосрочным партнерствам, в рамках которых инфлюенсеры становятся амбассадорами брендов. Такая модель позволяет органично вписать продукт в контентную повестку лидера мнений, снизить порог критического восприятия со стороны аудитории и обеспечить накопление синергетического эффекта от многократных касаний. В рамках формирующейся «экономики создателей» (creator economy) выстраиваются сложные экосистемы, объединяющие блогеров, платформы и бренды в многосторонних отношениях создания и обмена ценностью.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что роль блогеров и инфлюенсеров в современной маркетинговой стратегии выходит далеко за рамки посреднической функции распространения рекламных сообщений. Инфлюенсеры выступают в качестве ключевых агентов конструирования потребительских смыслов, трансляторов ценностных установок и гарантов доверия в условиях информационной неопределенности. Их влияние базируется на способности формировать и поддерживать парасоциальные отношения, которые при определенных условиях конвертируются в коммерчески значимое поведение.

К числу ключевых выводов работы относится положение об отсутствии универсальной модели использования инфлюенсеров: выбор стратегического партнера должен определяться конкретными маркетинговыми задачами. Для максимизации вовлеченности и формирования лояльности наиболее релевантны микро- и нано-инфлюенсеры, обладающие высокой степенью доверия со стороны нишевой аудитории. Для достижения широкого охвата и решения задач узнаваемости бренда предпочтительно привлечение макро- и мега-инфлюенсеров, однако при этом необходимо учитывать риски снижения аутентичности восприятия.

Перспективными направлениями дальнейших исследований выступают вопросы экономической эффективности инфлюенсер-маркетинга в сравнении с традиционными каналами, разработка унифицированных метрик оценки возврата инвестиций, а также изучение поведенческих паттернов аудитории в ответ на интеграции в различных контентных форматах.

Список использованных источников

1. Демченко В.В. Инфлюенсер-маркетинг как гибридная форма рекламы и культурного посредничества // Маркетинговые коммуникации в цифровой среде. – 2025. – № 2. – С. 45–52.

<https://cyberleninka.ru/article/n/inflyuenser-marketing-kak-gibrid-reklamy-i-kulturnogo-posrednichestva?ysclid=mn9tpe7gzu392156110>

2. Трофимова А.А. Методики измерения эффективности инфлюенс-маркетинга как инструмента формирования потребительского доверия. // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов XIX Международной конференции (Екатеринбург, 14–16 ноября 2024 г.). – Екатеринбург: Издательство Издательский Дом «Ажур», 2025. – С. 786–788.

<https://elar.urfu.ru/handle/10995/142786?locale=en>

3. A meta-analysis of the effectiveness of social media influencers: Mechanisms and moderation // Journal of the Academy of Marketing Science. 2025.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-025-01107-3>

4. Libai B., Rosario A.B., Beichert M., et al. Influencer marketing unlocked: Understanding the value chains driving the creator economy // Journal of the Academy of Marketing Science. 2025. Vol. 53. P. 4–28.

<https://businessdatascience.nl/publication/168753/influencer-marketing-unlocked-understanding-the-value-chains-driving-the-creator-economy>

5. Инфлюенс-маркетинг: аналитика бьюти-блогеров в Telegram.

<https://doaj.org/article/813c003e46734decbb0bc4b66e276e1a>

THE ROLE OF BLOGGERS AND INFLUENCERS IN MODERN MARKETING STRATEGY

A.A. Mugaripova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The transformation of the digital environment requires a revision of approaches to influencing consumers, where influencers act as key agents in shaping purchasing attitudes, fundamentally differing from traditional celebrities in their source of influence, based on parasocial relationships with the audience. At the same time, the commercial effectiveness of the tool is determined by a differentiated approach: micro-influencers are preferred for engagement due to their closeness to the audience, whereas mega-influencers are effective for broad reach but are associated with risks of reduced authenticity. A promising direction is seen as the shift from one-time integrations to long-term partnership models that ensure the organic embedding of the brand into content.

Keywords: *influencer marketing, social media, digital opinion leaders, consumer trust.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

**АВТОМАТИЗАЦИЯ И ПРОГНОЗНАЯ АНАЛИТИКА
ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ: ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ
НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ**

Д.И. Музурова, О.В. Дюдина

*Казанский энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется взаимосвязь между уровнем автоматизации управления денежными потоками и инвестиционной привлекательностью компании. Анализируется трансформация процессов планирования, контроля и прогнозирования денежных потоков. Обосновано, что переход от реактивного управления к прогнозному на базе автоматизированных систем снижает финансовые риски, повышает прозрачность и способствует росту ключевых показателей эффективности бизнеса, что напрямую влияет на оценку компании инвесторами.

Ключевые слова: автоматизация, прогнозная аналитика, финансовые коэффициенты, цифровые платформы, инвестиции.

Вопросы привлечения инвестиций традиционно находятся в центре внимания компаний. В литературе, посвященной данной теме, значительное место уделяется расчету финансовых коэффициентов: рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости, структуры дебиторской и кредиторской задолженности, а также показателям износа основных средств и производительности труда. На основе этих данных аналитики строят сложные экономико-статистические модели инвестиционной привлекательности компании. Однако практика использования исключительно классических методов наталкивается на ряд существенных ограничений:

Во-первых, результаты применения традиционных методик зачастую формулируются в виде обобщенных рекомендаций (повышение рентабельности, увеличение доли собственного капитала, оптимизация структуры источников финансирования), которые сложно реализуемы в условиях конкретной операционной деятельности.

Во-вторых, традиционные модели не учитывают отраслевую специфику, что приводит к искажению выводов. Так для быстрорастущих технологических компаний низкие коэффициенты ликвидности могут быть нормой, в то время как для производственного сектора – индикатором нестабильности.

В-третьих, прогнозные оценки, основанные на прошлых данных, носят вероятностный характер. Метод сценарного моделирования, широко используемый в аналитике, не гарантирует точность, поскольку внешняя среда и внутренние процессы компании постоянно меняются.

Цифровая экономика требует перехода от разовых проверок отчетных данных к непрерывному мониторингу и прогнозированию денежных потоков. Именно автоматизация и аналитика в реальном времени устраняют субъективность при оценке инвестиционной привлекательности.

Денежный поток – наиболее объективный показатель устойчивости компании и привлекательности для инвесторов. Это совокупность притоков и оттоков денежных средств, возникающих в ходе хозяйственной деятельности [1]. Основные виды денежных потоков:

- Операционная деятельность: продажи, услуги, расчеты с поставщиками.
- Инвестиционная деятельность: инвестиции в оборудование, недвижимость, ценные бумаги.
- Финансовая деятельность: получение кредитов, выпуск облигаций, выплата дивидендов.

Управление денежными потоками должно быть направлено на максимизацию чистой прибыли, сохранение финансовой устойчивости и создание основы для конкурентоспособности [2]. Однако с точки зрения инвестиционной привлекательности наиболее важным становится не просто наличие данных, а их прозрачность и предсказуемость. Такую надежность обеспечивает только высокая степень автоматизации.

Автоматизация управления денежными потоками строится на внедрении интегрированных информационных систем, к числу которых относятся ERP, CRM, TMS. Они позволяют реализовать следующие механизмы:

- объединить все финансовые процессы в единую платформу;
- унифицировать процедуры планирования и исполнения платежей, минимизируя влияние человеческого фактора;
- обеспечить прозрачность организационной и финансовой структуры компании.

Таким образом, автоматизация не просто ускоряет отчетность, но и меняет экономику бизнеса, делая его более устойчивым и прибыльным.

В отличие от традиционных аналитических отчетов, фокусирующихся на анализе прошлого, прогнозная аналитика строит живую модель будущих денежных потоков [3]. Специализированные цифровые платформы (EPM, CPM) реализуют ряд задач:

- интеграция данных из ERP, 1С и других систем без ручного труда;
- высокая точность прогнозирования кассовых разрывов (до 95-97%);
- оценка чувствительности денежного потока к изменению макроэкономических параметров, включая курсы валют, ключевую ставку и цены на сырье;
- моделирование альтернативных стратегий развития с автоматической калибровкой вероятностей.

Уровень прозрачности, предсказуемости и эффективности управления финансами напрямую определяет инвестиционную привлекательность

бизнеса [4]. Автоматизация денежных потоков оказывает прямое влияние на ключевые аспекты инвестиционного решения:

- Для инвестора критически важным является риск дефолта или кассовых разрывов. Автоматизированные системы позволяют выявлять риски до возникновения события, проводя предупредительные мероприятия.

- Инвесторы требуют независимого взгляда на бизнес в реальном времени. Цифровые дашборды обеспечивают контроль выручки, прибыли и денежного потока. Данные об исполнении бюджетов и ключевых показателях эффективности проекта становятся доступными инвестору по мере их возникновения в режиме онлайн.

- Цифровые платформы и системы онлайн-мониторинга позволяют выйти за рамки стандартной финансовой отчетности и предоставлять инвестору данные, ранее недоступные в силу высокой стоимости их сбора и обработки – показатели загрузки мощностей, оборачиваемости запасов, прослеживаемость движения финансовых потоков, динамики клиентской базы в режиме, приближенном к реальному времени.

- Автоматизированная передача данных через защищенные каналы исключает задержки, связанные с ручным формированием, согласованием и передачей документов.

- Возможность моделирования инвестиционных проектов любой сложности, и их интеграция в действующий бюджет позволяет обосновывать привлечение финансирования. Инвесторы видят не только текущее состояние, но и обоснованный прогноз развития.

Автоматизация управления денежными потоками и внедрение прогнозной аналитики являются не просто технологическим обновлением, а стратегическим инструментом повышения инвестиционной привлекательности бизнеса. Переход от традиционных учетных систем к платформам управления эффективностью (ERP, CRM) позволяет трансформировать финансовую функцию из центра затрат в центр создания стоимости. Это обеспечивает стабильность финансов за счет вовремя выявленных рисков недостатка средств, увеличение рыночной оценки компании, повышение прозрачности и доверия со стороны инвесторов благодаря реальным данным и сценарному планированию.

Таким образом, качество управления денежными потоками, обеспечиваемое автоматизацией в сочетании с инструментами прогнозной аналитики становится ключевым активом. Такой подход определяет способность компании привлекать инвестиции, повышать доверие инвесторов к внутренним финансовым процессам и устойчиво развиваться.

Список использованных источников

1. Иванова О.С., Быкова А.А. Управление денежными потоками как фактор финансовой устойчивости организации: методы и инструменты // Экономика и управление. Сборник научных трудов. Санкт-Петербург. – 2025. – С. 146-150. – EDN: VELEPV

2. Кузьмина Д.А., Соловьева А.С., Воскресенская Л.Н. Анализ и оценка инвестиционной привлекательности компании // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2025. – № 1. – С. 67-69. – EDN: GABAGP

3. Дюдина О.В., Уразбахтина Л.Р., Основные тенденции и инструменты цифровой трансформации энергетических компаний // Экономика и предпринимательство. – 2024. – №5 (166). – С. 1001-1004. – EDN: FMVYCI

4. Мякишева М.А. Интеллектуальные системы управления денежными потоками в условиях цифровой трансформации // Экономика устойчивого развития. – 2025. – № 1(61). – С. 251-254. – EDN: QJAFLT

AUTOMATION AND PREDICTIVE ANALYTICS: ASSESSMENT OF THE IMPACT ON THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE COMPANY

D.I. Muzurova, O.V. Dyudina

*Kazan Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the relationship between the level of automation of cash flow management and the investment attractiveness of a company. The transformation of the processes of planning, control and forecasting of cash flows is analyzed. It is proved that the transition from reactive management to predictive management based on automated systems reduces financial risks, increases transparency and contributes to the growth of key business performance indicators, which directly affects the assessment of the company by investors.

Keywords: automation, predictive analytics, financial ratios, digital platforms, investments.

УДК 339.138

РЕФОРМИРОВАНИЕ И МАРКЕТИНГ: ТАКТИКА СОКРАЩЕНИЙ – СТРАТЕГИЯ ПОТЕРИ РЫНКА

Э.Р. Муратова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматривается распространенная проблема современного бизнеса – сокращение маркетинговых бюджетов в периоды экономической нестабильности. Анализируется парадоксальная ситуация, когда тактические решения по оптимизации расходов оборачиваются стратегической потерей рыночных позиций. Автор исследует механизм влияния коммуникационной активности на долю рынка, опираясь на статистические закономерности и практические кейсы известных компаний. Подробно разбираются три типичных сценария ошибочных действий при сокращении бюджетов: полная остановка продви-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

жения, пропорциональное урезание всех каналов и чрезмерное увлечение скидками. В качестве альтернативы предлагаются подходы к разумной оптимизации маркетинговой деятельности, включающие анализ эффективности через финансовые показатели, сохранение минимального присутствия в информационном поле и балансирование между текущими задачами и поиском новых возможностей. Материал будет полезен собственникам бизнеса, руководителям маркетинговых подразделений и финансовым директорам, принимающим решения о распределении бюджетов в условиях ограниченных ресурсов.

Ключевые слова: маркетинговый бюджет, оптимизация расходов, доля рынка, доля голоса, коммуникационная активность.

В условиях нестабильной экономической ситуации компании часто действуют по шаблону: ищут статьи расходов, которые можно быстро сократить. Маркетинговый бюджет традиционно попадает под удар одним из первых – его уменьшение не вызывает мгновенного падения операционных показателей [1]. Однако такой подход имеет обратную сторону, о которой редко говорят на совещаниях: сокращая финансирование продвижения сегодня, компания фактически добровольно уступает свои позиции конкурентам завтра.

Финансовая логика здесь понятна: убрали траты – отчетность выглядит лучше. Но бизнес существует не в вакууме, а в конкурентной среде, где любое действие (или бездействие) вызывает цепную реакцию [2]. Давайте разберемся, почему попытки «пересидеть трудные времена» за счет маркетинга часто приводят к прямо противоположному результату.

Приостанавливая коммуникацию, компании ошибочно надеются, что потребители будут ждать их возвращения. Но внимание аудитории быстро перехватывают конкуренты. Закономерность проста: снижение доли присутствия в информационном поле через 6–12 месяцев приводит к падению реальной доли рынка. Пример 1. Производитель напитков ушел в социальные проекты, а конкурент сохранил рекламную активность и укрепил позиции в рознице – потребители переключились на того, кто был на виду [3]. Пример 2. Производитель спортивной одежды сделал ставку на быстрые онлайн-продажи, получил краткосрочный рост, но через несколько лет столкнулся с падением узнаваемости бренда и был вынужден срочно восстанавливать баланс коммуникаций.

Ошибки при сокращении маркетинговых бюджетов цикличны и повторяются от кризиса к кризису. Можно выделить три наиболее опасных сценария. Первый сценарий: полная остановка активности. Логика «сейчас заморозим, а потом включимся обратно» не работает. Возобновление стоит значительно дороже поддержания минимального присутствия. Долгосрочные инструменты (контент, SEO) требуют непрерывности: при остановке накопленные результаты обнуляются, и после паузы ком-

пания начинает с нуля, пока конкуренты уже ушли вперед. Второй сценарий: пропорциональное урезание всех статей. Сокращение каждого канала на одинаковый процент выглядит справедливо, но несет скрытую угрозу. Эффективные каналы, дающие основной поток заказов, лишаются финансирования наравне с бесполезными. В итоге компания теряет стабильную выручку, но продолжает тратить деньги на неработающие направления [4]. Третий сценарий: бесконечные скидки и акции. Снижение цен дает быстрый всплеск продаж, но формирует у потребителя опасную привычку покупать только по специальной цене. Ценность продукта в глазах клиента падает, значение имеет лишь размер дисконта. Бизнес попадает в ловушку: без скидок не продается, а со скидками не приносит прибыли. При появлении конкурента с большей скидкой такая аудитория уходит мгновенно.

Сокращение маркетинговых бюджетов в кризис неизбежно, но важна не столько экономия, сколько перенастройка расходов для баланса текущей устойчивости и будущего роста. Эксперты выделяют три основных подхода к антикризисному маркетингу: решения на основе цифр. Бюджет нужно перераспределять в пользу реально продающих каналов, отключая бесперспективные. Пример компании из сферы B2B: отказ от равномерного сокращения расходов в пользу концентрации на «дорогих», но результативных инструментах позволил повысить эффективность продаж, несмотря на падение рынка. Удержание доли присутствия. Пока конкуренты уходят с рынка, у компании есть шанс занять их место. Для этого нужны массированные кампании, достаточно точечной работы с клиентами и экспертного контента, чтобы не исчезать из поля зрения потребителя. Баланс текущего и нового [5]. Маркетинг должен решать две задачи: выжимать максимум из текущих инструментов и искать точки роста на будущее. Даже при ограниченном бюджете важно выделять ресурсы (время, внимание) на тестирование новых гипотез и каналов, иначе компания рискует отстать от меняющегося рынка.

Любой экономический спад – это не только проверка на прочность, но и период перераспределения сил. Кто-то в это время думает только о том, как минимизировать потери, а кто-то закладывает основу для будущего роста.

Сокращение маркетинговых бюджетов без анализа последствий – это действие, направленное на улучшение отчетности текущего месяца ценой потери рыночных позиций в следующем году. Более дальновидный подход заключается в точной настройке: отказ от неэффективных инструментов, перераспределение ресурсов в пользу результативных направлений и сохранение контакта с аудиторией даже в минимальном объеме.

Победу в долгосрочной перспективе одерживают не те, кто умеет лучше всех экономить, а те, кто сохраняет способность инвестировать в свое будущее, когда окружающие охвачены паникой.

Список использованных источников

1. Алексеева К.В., Александрова Л.Ю. Роль маркетинга города как составляющего территориального маркетинга // В сборнике: Управление ассортиментом, качеством и конкурентоспособностью в глобальной экономике. Сборник статей VII Международной заочной научно-практической конференции. Ответственный за выпуск А.Н. Автономов. – 2016. – С. 28-31.
2. Береза Е.С., Шалак Т.А. Партнерский маркетинг как один из инструментов интернет-маркетинга // В сборнике: Управление социально-экономическими системами: методы, модели, технологии. Сборник научных трудов I Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 155-157.
3. Пескова О.С., Борискина Т.Б., Мершиева Г.А., Самсонова Е.В. Эволюция маркетинга как концепции управления рынком: переход от классического маркетинга к «новому» маркетингу // Вестник Орел ГИЭТ. – 2020. – № 1 (51). – С. 60-67.
4. Семчук Ж.В. Сферы образовательных услуг предприятий в условиях экономической нестабильности с учетом рисков // Международный научный журнал Интернаука. – 2017. – Т. 2. № 1. – С. 120-126.
5. Удалова И.Б., Кириллова К.В. Современный маркетинг: выбор между традиционным маркетингом и маркетингом взаимоотношений // Экономика и предпринимательство. – 013. – № 12-3 (41). – С. 687-689.

REFORMING AND MARKETING: REDUCTION TACTICS – MARKET LOSS STRATEGY

E.R. Muratova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses a common problem business – the reduction of marketing budgets in periods of economic instability. The paradoxical situation is analyzed, when tactical decisions on cost optimization turn into a strategic loss of market positions. The author explores the mechanism of the influence of communication activity on market share, relying on statistical patterns and practical cases of well-known companies. Three typical scenarios of erroneous actions when reducing budgets are analyzed in detail: a complete stop of promotion, proportional reduction of all channels and an excessive focus on discounts. As an alternative, we offer approaches to reasonable optimization of marketing activities, including analysis of efficiency through financial indicators, maintaining a minimal presence in the information field, and balancing between current tasks and the search for new opportunities. The material will be useful for business owners, heads of marketing departments, and financial directors who make decisions about budget allocation in conditions of limited resources.

Keywords: *marketing budget, cost optimization, market share, voice share, communication activity.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

КАК МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ВЛИЯЮТ НА РЕПУТАЦИЮ КОМПАНИИ

Р.А. Мухалёв¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Взаимосвязь маркетинговых стратегий и корпоративной репутации: механизмы формирования и управленческие риски. В условиях цифровой прозрачности и гиперконкурентной среды репутация организации трансформируется из вспомогательного индикатора в стратегический нематериальный актив. Настоящая работа посвящена анализу каналов, посредством которых маркетинговые инициативы (позиционирование, рекламные нарративы, digital-активность и антикризисные коммуникации) модифицируют общественное восприятие компании. Доказывается, что устойчивость репутационного капитала определяется не столько функциональными характеристиками продукта, сколько степенью конгруэнтности между декларируемыми ценностями бренда, содержанием публичных сообщений и реальными корпоративными практиками. На материалах кейсов Dove, Nike, Pepsi и Starbucks демонстрируется, что аутентичные и социально ориентированные решения усиливают доверие стейкхолдеров, тогда как инструментализация чувствительных тем без содержательной подоплеки провоцирует репутационные издержки.

Ключевые слова: корпоративная репутация, маркетинговые стратегии, брендинг, digital-коммуникации, кризисный менеджмент, ценностная согласованность.

Современный рынок характеризуется беспрецедентным уровнем информационной открытости, в результате чего любое действие компании мгновенно становится предметом публичной оценки. Репутация в этом контексте выступает интегральным показателем доверия, влияющим на лояльность потребителей, инвестиционную привлекательность и способность организации нивелировать внешние шоки. В академическом дискурсе она трактуется как устойчивая оценка деятельности фирмы со стороны заинтересованных групп, складывающаяся из накопленного опыта, ожиданий и интерпретации корпоративных решений [1; 2]. Маркетинг при этом перестаёт быть исключительно инструментом стимулирования сбыта и превращается в систему смысловых сигналов, через которые аудитория верифицирует идентичность бренда. Цель данной работы заключается в выявлении механизмов, посредством которых маркетинговая политика способна как аккумулировать, так и разрушать репутационный капитал компании [9].

Теоретические аспекты маркетинга как фактора репутационного управления Корпоративная репутация объединяет когнитивные и аффек-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

тивные компоненты: оценку качества, надёжности, этической последовательности и прозрачности действий организации. Положительный репутационный профиль снижает транзакционные издержки продвижения, повышает воспринимаемую ценность предложения и формирует буфер лояльности в периоды нестабильности [1]. Маркетинговые решения, в свою очередь, задают публичную рамку взаимодействия бренда с рынком. Каждый рекламный посыл, визуальный стандарт, продукт или реакция на критику выступает актом коммуникации, который аудитория считывает, как подтверждение или опровержение заявленных принципов [3, 4]. Таким образом, маркетинг и репутация находятся в динамической обратной связи: устоявшийся позитивный образ облегчает внедрение новых инициатив, а каждая последующая коммуникационная активность либо легитимизирует, либо корректирует сложившееся восприятие.

Ключевые векторы репутационного влияния маркетинговых инициатив. Эффект маркетинговых решений на репутацию проявляется через несколько взаимосвязанных механизмов: Ценностная когерентность. Репутационный выигрыш возможен лишь при условии, что транслируемые смыслы подкрепляются реальными бизнес-процессами. Для значительной части потребителей критически важна не функциональная характеристика товара, а соответствие поведения компании её публичным декларациям [7]. Разрыв между словами и действиями генерирует когнитивный диссонанс и ведёт к быстрой эрозии доверия. Смысловая релевантность рекламных кампаний. Реклама укрепляет репутацию, когда обращается к значимым для аудитории контекстам и органично вписывается в идентичность бренда. Попытки интегрировать острые социальные нарративы без реальной экспертизы или истории вовлечённости компании в данную проблематику воспринимаются как спекуляция и провоцируют обратный эффект. Цифровая среда и антикризисные коммуникации. Социальные платформы радикально ускорили динамику репутационных процессов: аудитория не просто потребляет контент, но мгновенно его обсуждает, интерпретирует и масштабирует [5]. В этой ситуации локальный маркетинговый просчет способен трансформироваться в публичный кризис за часы. Согласно современным моделям кризисного менеджмента, эффективность ответа определяется не только скоростью и формулировками, но и демонстрацией конкретных корректирующих действий, соразмерных уровню приписываемой ответственности [6].

Эмпирическая иллюстрация на примерах международных брендов. Практическая значимость указанных механизмов наглядно прослеживается в деятельности глобальных компаний. Долгосрочная стратегия Dove, построенная на продвижении реалистичных стандартов внешности и публичном отказе от цифровой ретуши, демонстрирует, как последовательная ценностная платформа конвертируется в устойчивый репутационный актив [8]. Аналогичный паттерн наблюдается в кейсе Nike:

поддержка спортивной фигуры Колина Каперника, несмотря на прогнозируемую поляризацию мнений, укрепила лояльность ядра аудитории за счет демонстрации принципиальной позиции, соответствующей ДНК бренда [10]. Противоположный эффект фиксируется в кампании Pepsi с участием Кендалл Дженнер. Попытка коммерциализировать протестную эстетику без содержательной связи с деятельностью компании была воспринята как циничная инструментализация социальной повестки, что вынудило бренд отозвать ролик и принести публичные извинения [11]. Что касается Starbucks, инцидент с расовой дискриминацией в одном из заведений показал ограниченность вербальных реакций. Компания смогла частично нивелировать репутационный ущерб лишь за счет системных организационных мер, включая временное закрытие тысяч точек для масштабного обучения персонала и пересмотра внутренних регламентов [12]. Эти примеры подтверждают, что репутационные последствия маркетинговых решений определяются не охватом или креативностью, а глубиной смысловой связи между коммуникацией и реальной практикой компании.

Специфика репутационного менеджмента в российском контексте. Применение рассмотренных механизмов в условиях российского рынка требует учёта ряда институциональных и культурных особенностей. Во-первых, высокая роль неформальных коммуникаций и сарафанного радио усиливает значимость локальных инфлюенсеров и региональных медиа. Во-вторых, исторически сложившееся недоверие к корпоративным декларациям повышает требования к доказательности и прозрачности действий компании. В-третьих, геополитическая турбулентность и санкционное давление актуализируют запрос на «суверенную репутацию» способность бренда сохранять доверие в условиях внешних шоков и информационной поляризации. В этой связи для российских компаний особенно критична адаптация глобальных практик: механическое копирование западных кампаний без учёта локального культурного кода нередко приводит к репутационным провалам. Успешные кейсы (например, «Сбер», «Яндекс», «ВкусВилл») демонстрируют, что интеграция социальной ответственности в ядро бизнес-модели, открытость к диалогу с потребителем и быстрая реакция на обратную связь становятся ключевыми факторами устойчивого репутационного роста.

Выводы и управленческие импликации. Проведённый анализ позволяет заключить, что маркетинговые решения выступают прямым драйвером формирования корпоративной репутации, поскольку задают смысловую рамку, в которой аудитория интерпретирует деятельность бренда. Репутационный капитал аккумулируется при условии аутентичности, долгосрочной ценностной ориентации и готовности подкреплять публичные заявления организационными действиями. Напротив, поверхностная адаптация социальных тем или отсутствие внятной антикризисной стратегии ведут к быстрому снижению доверия. Для современных организаций это означает необходимость интеграции репутационного аудита в процесс раз-

работки любой маркетинговой инициативы. При планировании коммуникаций следует оценивать не только краткосрочные метрики охвата и конверсии, но и долгосрочное влияние на восприятие бренда стейкхолдерами. Только при таком подходе маркетинг трансформируется из инструмента стимулирования продаж в механизм устойчивого развития и защиты нематериальных активов компании.

Список использованных источников

1. Veh A., Göbel M., Vogel R. Корпоративная репутация в управленческих исследованиях: обзор литературы и оценка концепции // Business Research. – 2019. – Т. 12.
2. Gotsi M., Wilson A. M. Корпоративная репутация: в поисках определения // Corporate Communications: An International Journal. – 2001. – Т. 6. № 1. – С. 24–30.
3. O'Sullivan H., Ngugi I. Маркетинговый микс. Bournemouth University, 2022.
4. Wichmann J.R.K. [и др.]. Глобальная перспектива маркетингового микса во времени и пространстве // International Marketing Review*. – 2022.
5. Floreddu P.B., Cabiddu F., Evaristo R. Внутри вашего круга социальных медиа: как оптимизировать онлайн-корпоративную репутацию // *Business Horizons*. – 2014. – Т. 57. № 6.
6. Coombs W.T. Защита репутации организации во время кризиса: разработка и применение ситуационной теории кризисных коммуникаций // Corporate Reputation Review. – 2007. – Т. 10.
7. Edelman Trust Institute. Специальный отчёт Edelman Trust Barometer 2024: бренды и политика 2024.
8. Quelch J. A., Jocz K. E. Dove и «Настоящая красота»: создание бренда с миссией. Кейс Harvard Business School. – 2008.
9. Unilever. 20 лет спустя: Dove и будущее «Настоящей красоты». – 2024.
10. Reuters. Реклама Nike с Каперником вызвала всплеск продаж и дефицит товаров. – 2018.
11. Reuters. Pepsi отозвала рекламу с Кендалл Дженнер после негативной реакции в соцсетях. – 2017.
12. Reuters. Starbucks закрывает 8 000 магазинов в США для тренинга по борьбе с расовой предвзятостью. – 2018.

HOW MARKETING DECISIONS AFFECT A COMPANY S REPUTATION

R.A. Mukhalev¹

*Kazan state university of energy,
Kazan, Russia*

The Interrelationship Between Marketing Strategies and Corporate Reputation: Formation Mechanisms and Management Risks. In an environment of digital transparency and hypercompetition, an organization s reputation is transforming from a secondary indicator into a strategic intangible asset. This paper analyzes the channels through which marketing initiatives (positioning, advertising narratives, digital activity, and crisis communications) shape public perception of a company. It is demonstrated that the sustainability of reputational capital is determined not so much by the functional

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

characteristics of the product as by the degree of congruence between the brand's declared values, the content of public communications, and actual corporate practices. Using case studies of Dove, Nike, Pepsi, and Starbucks, the paper demonstrates that authentic and socially oriented decisions strengthen stakeholder trust, whereas the instrumentalization of sensitive topics without substantive substance provokes reputational costs.

Keywords: corporate reputation, marketing strategies, branding, digital communications, crisis management, value alignment.

УДК 338.24.01

БАЛАНС ТАКТИКИ И СТРАТЕГИИ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

М.П. Мясников¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматривается проблема поддержания равновесия между краткосрочными антикризисными мерами (тактикой) и долгосрочным вектором развития (стратегией) в условиях нестабильности. Анализируются риски гипертрофированного внимания к оперативному выживанию в ущерб стратегической устойчивости. Предложена модель динамического баланса, позволяющая сочетать быстрые тактические реакции на угрозы с сохранением стратегического курса, ориентированного на посткризисный рост.

Ключевые слова: антикризисное управление, стратегия, тактика, баланс, устойчивость предприятия, кризис, управленческие решения.

В условиях экономической турбулентности, санкционного давления и волатильности рынков перед руководством современных предприятий остро встает дилемма: как одновременно реагировать на сиюминутные угрозы (падение спроса, разрыв логистических цепочек, кассовые разрывы) и продолжать движение к долгосрочным целям. Традиционное антикризисное управление часто воспринимается как набор экстренных мер по «тушению пожаров», что приводит к потере стратегической ориентации. Однако, как показывает практика, эффективный выход из кризиса возможен только при условии соблюдения баланса между тактической гибкостью и стратегической целеустремленностью.

Цель данной статьи – выявить проблемные зоны в поиске этого баланса и предложить подходы к его достижению в рамках системы антикризисного управления предприятием.

В теории менеджмента под стратегией понимается долгосрочный курс развития, определяющий миссию, цели и способы конкуренции. Тактика

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

же представляет собой набор оперативных инструментов и действий, направленных на реализацию стратегических задач в конкретных, часто быстро меняющихся, условиях.

В кризисной ситуации это соотношение нарушается. Стратегическое планирование отходит на второй план под давлением оперативных проблем. Руководитель превращается в «кризис-менеджера», живущего от одного отчета о ликвидности до другого. Однако, как справедливо отмечает И. Ансофф, стратегия без тактики – это мечта, а тактика без стратегии – это кошмар [1]. Применительно к антикризисному управлению это означает, что любые тактические шаги (сокращение издержек, увольнения, распродажа активов) должны оцениваться не только с точки зрения немедленного эффекта, но и с точки зрения их влияния на будущий потенциал компании.

Анализ практики антикризисного управления позволяет выделить две крайности, или «уклона», которые ведут к дисбалансу:

Гипертактика (или «стратегическая слепота»). В этом случае предприятие полностью погружается в операционное выживание. Менеджмент принимает решения хаотично, под влиянием момента: резко урезаются бюджеты на развитие и маркетинг, замораживаются инвестиционные проекты, распродают перспективные активы для покрытия текущих долгов. На первый взгляд, это позволяет «продержаться» еще месяц-другой. Однако после стабилизации рынка такая компания оказывается неспособной к росту: у нее нет новых продуктов, разрушена команда, потеряны ключевые компетенции и рыночные позиции. Тактическая победа (выживание здесь и сейчас) оборачивается стратегическим поражением (потерей конкурентоспособности в будущем).

Гиперстратегия (или «тактическая слепота»). Менее распространенный, но не менее опасный перекося, когда руководство продолжает следовать ранее намеченной долгосрочной стратегии, игнорируя сигналы внешней среды и резкое ухудшение текущей ситуации. Примером может служить продолжение дорогостоящей программы цифровизации или строительства нового цеха в момент, когда кредиторы требуют немедленного погашения задолженности, а оборотных средств не хватает даже на закуп сырья. Такая стратегическая ригидность приводит к банкротству, не дожидаясь того самого «светлого будущего», ради которого приносились тактические жертвы.

Эмпирические наблюдения позволяют выделить три стадии развития дисбаланса в антикризисном управлении:

Первая стадия – «тактический крен». Предприятие сталкивается с первыми признаками кризиса: снижение спроса, задержки платежей, ужесточение условий кредитования. Руководство начинает активно применять тактические инструменты: оптимизацию дебиторской задолженности, переговоры с поставщиками об отсрочках, временное сокращение расходов. На этом этапе стратегия еще сохраняется в повестке, но уже отодвигается на второй план.

Вторая стадия – «стратегическая амнезия». Кризис углубляется, тактические меры перестают давать быстрый эффект. Начинаются массовые сокращения, замораживаются инвестиционные программы, распродают непрофильные активы. Стратегические цели перестают упоминаться даже на совещаниях высшего руководства. Главным KPI становится не доля рынка или удовлетворенность клиентов, а наличие денег на счетах на конец недели.

Третья стадия – «необратимая деградация». Компания выживает тактически, но стратегически умирает. Утрачены компетенции, разрушены команды, потеряны рыночные ниши. Даже если внешняя среда стабилизируется, предприятие не может вернуться на докризисный уровень – оно превратилось в «оболочку», способную лишь к простому воспроизводству, но не к развитию.

– Модель динамического баланса. Ключом к эффективному антикризисному управлению является не выбор между тактикой и стратегией, а выстраивание их иерархической взаимосвязи. Баланс достигается через механизм «тактики, работающей на стратегию».

Для соблюдения баланса необходимо внедрение следующих принципов:

Принцип двухконтурного управления. В системе менеджмента должны сосуществовать два контура: контур оперативного реагирования (кризисный штаб, решающий проблемы cash-flow) и контур стратегического развития (отдел стратегического планирования или совет директоров, который оценивает, как антикризисные меры влияют на долгосрочную стратегию).

Защита «стратегического ядра». Руководство должно определить перечень активов, компетенций и сотрудников, которые критически важны для будущего компании. Их нельзя сокращать или распродавать ни при каких обстоятельствах, даже если это временно ухудшит тактические показатели. Например, сохранение R&D-отдела (исследований и разработок) в кризис – это инвестиция в посткризисное восстановление.

Антикризисный скользящий план. Вместо жесткого стратегического плана на 5 лет необходима «скользящая» стратегия с ежегодной корректировкой. Долгосрочные цели (например, захват 20% рынка) остаются неизменными, а пути их достижения (тактика) гибко меняются в зависимости от фазы кризиса.

Культура стратегической рефлексии. Важно, чтобы даже при принятии экстренных тактических решений (например, о массовом сокращении издержек) менеджмент задавался вопросом: «Как это решение повлияет на нашу способность удовлетворять потребности клиентов через два года?».

Проблема баланса тактики и стратегии в антикризисном управлении является одной из ключевых компетенций современного руководителя. Ошибка заключается в противопоставлении этих категорий. Истинное мастерство проявляется в способности проводить жесткие тактические сокращения, одновременно сохраняя стратегический потенциал для будущего.

го роста. Только такое двуединое управление позволяет предприятию не просто «выжить любой ценой», а выйти из кризиса обновленным и более сильным, превратив угрозы в новые возможности для развития.

Список использованных источников

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 344 с. – EDN: QOQTVH.
2. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 479 с. – EDN: RAPLQV.
3. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – Москва: Вильямс, 2013. – 928 с. – EDN: RWLJNR.
4. Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов / под ред. В.Я. Захарова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 319 с. – EDN: ZPURRR.

BALANCE OF TACTICS AND STRATEGY IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

M.P. Myasnikov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article deals with the problem of maintaining a balance between short-term anti-crisis measures (tactics) and a long-term development vector (strategy) in conditions of instability. The risks of hypertrophied attention to operational survival to the detriment of strategic sustainability are analyzed. A model of dynamic balance is proposed, which allows combining rapid tactical responses to threats while maintaining a strategic course focused on post-crisis growth.

Keywords: anti-crisis management, strategy, tactics, balance, enterprise sustainability, crisis, management decisions.

УДК 330

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ К ПОНИМАНИЮ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

В.О. Назаров

*Тихоокеанский государственный университет,
г. Хабаровск, Россия.*

Проведён анализ различных научных трактовок риска, применяемых в экономике, управлении и теории принятия решений.

Ключевые слова: риск, менеджмент, неопределённость, управление рисками, вероятность, потери, экономические риски.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

Риск-менеджмент представляет собой системный процесс выявления, анализа и управления рисками, направленный на функционирование и развитие организации. Однако в научной литературе не существует единой универсальной трактовки данного термина, поэтому различные исследователи рассматривают риск с позиций вероятности наступления неблагоприятных событий, неопределённости будущего, возможности потерь или отклонения фактических результатов от запланированных показателей.

Такое многообразие трактовок объясняется междисциплинарным характером категории риска, которая используется в экономике, управлении, социологии, страховании и теории принятия решений.

Различия в специфике отдельных сфер деятельности оказывают существенное влияние на характер возникновения и проявления рисков. Каждая отрасль экономики, будь то промышленность, финансы, торговля или инновационная деятельность, характеризуется собственными условиями функционирования, уровнем неопределённости и набором факторов, способных повлиять на конечные результаты деятельности. Именно поэтому риски в различных сферах имеют неодинаковую природу, степень вероятности и масштабы возможных последствий.

Исторически понятие риска связано с представлением об опасности и угрозе. Считается, что термин «риск» имеет происхождение первоначально использовался для обозначения скрытой опасности, с которой могли столкнуться мореплаватели. Со временем данное понятие стало использоваться в экономике для обозначения неопределённости результатов хозяйственной деятельности.

В общем смысле риск связан с неопределённостью будущих событий и возможностью возникновения неблагоприятных последствий для деятельности организации. При этом неопределённость рассматривается как состояние недостатка информации о будущих условиях функционирования, тогда как риск предполагает возможность оценки вероятности наступления определённых событий.

В экономической литературе риск часто связывают с возможностью финансовых потерь или недополучения ожидаемой прибыли, однако в современных концепциях риск рассматривается более широко и может включать как негативные, так и позитивные отклонения от ожидаемых результатов. Тем не менее в большинстве научных исследований основное внимание уделяется потенциальным угрозам и их влиянию на деятельность организации.

Один из наиболее распространенных подходов рассматривает риск как вероятность возникновения неблагоприятных последствий в процессе деятельности. Такая трактовка получила широкое распространение в экономической теории и практике управления предприятиями.

Сторонники данного подхода рассматривают риск как фактор, способный привести к возникновению угрозы или ущерба для организации. В этом контексте риск понимается как вероятность наступления событий, которые могут отрицательно повлиять на результаты деятельности пред-

приятия. Подобное понимание риска лежит в основе традиционной концепции управления рисками, основная цель которой заключается в снижении вероятности неблагоприятных последствий и минимизации возможных потерь.

Однако, с точки зрения данного подхода риск может выступать важным стимулом предпринимательской активности: возможность получения прибыли напрямую связана с готовностью субъекта хозяйствования принимать решения в условиях неопределённости. Чем выше уровень принимаемого риска, тем больше потенциальная доходность деятельности. В данном случае прибыль рассматривается как своеобразное вознаграждение за принятый риск. Таким образом, риск становится не только источником возможных потерь, но и фактором, стимулирующим экономическое развитие и инновации.

Однако ограничение понимания риска исключительно негативными последствиями не позволяет полностью раскрыть его экономическую сущность, так как в условиях рыночной экономики риск является не только источником угроз, но и важным фактором развития предпринимательской деятельности.

Во второй группе научных подходов к определению риска основной акцент делается на взаимосвязи риска с такими категориями, как неопределённость, случайность событий, вероятность и частота их возникновения. В рамках данного подхода риск рассматривается не только как возможная угроза или вероятность потерь, но прежде всего как особая форма деятельности в условиях неопределённости. При этом внимание уделяется анализу вероятности наступления различных событий и оценке возможных результатов деятельности как в количественном, так и в качественном выражении.

Согласно этому подходу, риск представляет собой событие или совокупность событий, которые могут произойти в условиях неопределённости с определённой вероятностью. Результаты таких событий могут быть различными и по-разному влиять на финансово-экономическую деятельность предприятия. В одних случаях последствия могут быть негативными и приводить к убыткам, в других – положительными, обеспечивая получение дополнительной прибыли или других выгод. Таким образом, риск рассматривается как вероятностная характеристика будущих событий, исход которых заранее не определён.

Для более глубокого понимания сущности риска необходимо обратиться к категории неопределённости. Неопределённость возникает тогда, когда существует ряд факторов, способных повлиять на результат события, однако степень их воздействия заранее неизвестна. В таких условиях невозможно точно предсказать конечный исход, поскольку отсутствует полная и достоверная информация о внешней и внутренней среде функционирования организации. Кроме того, неопределённость может проявляться в неполноте или неточности информации о будущих условиях реализации тех или иных решений.

Некоторые исследователи предлагают более широкую трактовку риска. В рамках такого подхода риск рассматривается как возможность возникновения различных вариантов исхода события. С экономической точки зрения возможны три основных результата: положительный, отрицательный и нейтральный. Положительный исход предполагает получение прибыли или выгоды, отрицательный – возникновение убытков или ущерба, а нейтральный означает отсутствие как прибыли, так и потерь. Подобная интерпретация подчёркивает многовариантность результатов экономической деятельности и отражает двойственную природу риска.

Таким образом, в рамках этого подхода риск можно рассматривать как количественную характеристику неопределённости, отражающую вероятность наступления различных событий и их возможных последствий.

В современных условиях управление рисками становится важной частью общей системы управления организацией. И риск-менеджмент представляет собой комплекс методов и инструментов, направленных на выявление, анализ и регулирование рисков, возникающих в процессе деятельности предприятия.

Современные концепции риск-менеджмента рассматривают риск как фактор, который может оказывать как отрицательное, так и положительное влияние на деятельность предприятия. Поэтому управление рисками должно быть направлено на поиск оптимального соотношения между уровнем риска и ожидаемой доходностью.

В заключение, анализ теоретических основ и различных интерпретаций понятия риска позволяет сделать вывод о том, что риск является многогранной экономической категорией, который может быть связан с неопределённостью будущих событий и отражать вероятность возникновения различных результатов деятельности. То есть, одни рассматривают риск как вероятность неблагоприятных последствий и возможных потерь, другие – как источник возможностей и важный элемент предпринимательской деятельности.

Список использованных источников

1. Диев В.С. Неопределённость как атрибут и фактор принятия решений // Вестник Новосибирского государственного университета. Сер. Философия. – 2010. – Т. 8, № 1. – С. 3-8.

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR UNDERSTANDING RISK AND UNCERTAINTY IN A MANAGEMENT SYSTEM

V.O. Nazarov

*Pacific State University,
Khabarovsk, Russia*

The analysis of various scientific interpretations of risk applied in economics, management and decision theory is carried out.

Keywords: risk, management, uncertainty, risk management, probability, losses, economic risks.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЕКТ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

Д.Р. Накипова¹

Казанский государственный энергетический университет,
г.Казань, Россия

В статье рассматривается роль эмоционального интеллекта в системе современного управления организацией. Анализируются основные компоненты эмоционального интеллекта, их влияние на эффективность лидерства, принятие управленческих решений и формирование благоприятного психологического климата в коллективе. Особое внимание уделяется значению эмоционального интеллекта в условиях кризисных ситуаций. Делается вывод о необходимости развития эмоциональных компетенций руководителей как важного фактора повышения эффективности деятельности предприятия.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, лидерство, менеджмент, управление персоналом, коммуникации, мотивация, антикризисное управление.

Современные условия функционирования предприятий характеризуются высокой степенью неопределённости, усилением конкуренции и необходимостью быстрой адаптации к изменениям внешней среды. В этих условиях возрастает значение человеческого фактора, а также управленческих компетенций руководителя [3]. Традиционные подходы к управлению, основанные исключительно на рациональности и профессиональных знаниях, уже не обеспечивают достаточной эффективности. Всё большее значение приобретают навыки взаимодействия с людьми, понимания их эмоционального состояния и управления им. В этой связи особую актуальность приобретает эмоциональный интеллект как ключевая характеристика современного лидера [1].

Эмоциональный интеллект представляет собой способность распознавать, понимать и регулировать собственные эмоции, а также эмоции других людей [2]. Он включает следующие основные компоненты: самосознание, саморегуляцию, мотивацию, эмпатию, социальные навыки. Данные компоненты формируют основу эффективного взаимодействия руководителя с коллективом.

Роль эмоционального интеллекта в лидерстве проявляется прежде всего в способности выстраивать доверительные отношения с сотрудниками [4]. Руководитель, обладающий развитым эмоциональным интеллектом, способен учитывать индивидуальные особенности работников, поддерживать их в сложных ситуациях и формировать благоприятный психологический климат. Кроме того, эмоциональный интеллект оказывает значительное влияние на принятие управленческих решений. Умение

¹ Научный руководитель А.В. Овчинников.

контролировать собственные эмоции позволяет руководителю сохранять объективность и принимать более взвешенные решения даже в условиях стресса [2]. Важным аспектом является влияние эмоционального интеллекта на мотивацию персонала. Эмоционально компетентный лидер способен вдохновлять сотрудников, формировать у них чувство значимости и вовлечённости в общий процесс. Это способствует повышению производительности труда и улучшению результатов деятельности организации. Практическое применение эмоционального интеллекта особенно заметно в процессе управления командой и разрешения конфликтов. Руководитель, обладающий развитой эмпатией, способен своевременно выявлять напряжённость в коллективе и предотвращать её перерастание в конфликт [4].

В условиях кризиса значение эмоционального интеллекта существенно возрастает. Нестабильность и неопределённость вызывают у сотрудников тревогу и стресс, что может негативно сказаться на эффективности их работы [3]. В таких условиях руководитель должен не только принимать решения, но и обеспечивать эмоциональную поддержку коллектива. Эмоциональный интеллект позволяет:

- 1) сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях;
- 2) снижать уровень тревожности сотрудников;
- 3) поддерживать мотивацию;
- 4) эффективно коммуницировать изменения [1].

Развитие эмоционального интеллекта возможно посредством тренингов, коучинга, саморефлексии и практики эффективного общения. Включение данных инструментов в систему подготовки управленческих кадров способствует формированию более эффективных лидеров. В условиях цифровизации и автоматизации управленческих процессов значение эмоционального интеллекта продолжает возрастать. Технологии не способны заменить человеческие качества, такие как эмпатия, понимание и способность к взаимодействию [3]. Поэтому эмоциональный интеллект становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности руководителя.

Таким образом, эмоциональный интеллект играет важную роль в повышении эффективности лидерства, улучшении качества управления и обеспечении устойчивого развития организации.

Для эффективного использования эмоционального интеллекта в системе управления важно не только его развитие, но и объективная оценка уровня сформированности у руководителей и сотрудников [2]. В современных организациях всё чаще применяются различные методы диагностики эмоционального интеллекта. К числу наиболее распространённых методов относятся психометрические тесты, самооценочные опросники и оценка по модели «360 градусов» [4]. Последний подход предполагает получение обратной связи от коллег, подчинённых и руководства, что позволяет сформировать более полное представление об уровне эмоциональных компетенций. Оценка эмоционального интеллекта позволяет вы-

явить сильные и слабые стороны руководителя, а также определить направления его профессионального развития. Это особенно важно в условиях формирования кадрового резерва и подготовки будущих лидеров. Кроме того, результаты диагностики могут использоваться при принятии управленческих решений, связанных с распределением ролей в команде, назначением на руководящие должности и формированием эффективных рабочих групп.

Эмоциональный интеллект оказывает значительное влияние на формирование корпоративной культуры организации. Руководитель, обладающий высокими эмоциональными компетенциями, задаёт определённый стиль взаимодействия, который постепенно становится нормой для всего коллектива. В организациях, где уделяется внимание развитию эмоционального интеллекта, как правило, формируется культура открытости, доверия и взаимного уважения. Сотрудники чувствуют себя более вовлечёнными в рабочий процесс, что положительно сказывается на их мотивации и результатах деятельности. Напротив, низкий уровень эмоционального интеллекта руководства может привести к формированию напряжённой атмосферы, росту конфликтов и снижению эффективности работы. Это подтверждает необходимость интеграции эмоционального интеллекта в систему корпоративных ценностей.

В условиях современной экономики особое значение приобретает способность организаций к инновациям. Эмоциональный интеллект играет важную роль в формировании инновационного потенциала предприятия. Руководитель с высоким уровнем эмоционального интеллекта способен создавать условия, в которых сотрудники не боятся высказывать новые идеи и предлагать нестандартные решения. Поддержка инициативы и отсутствие страха критики способствуют развитию креативности. Кроме того, эмоциональный интеллект помогает эффективно управлять процессом изменений, который неизбежно сопровождает внедрение инноваций. Сотрудники часто испытывают сопротивление нововведениям, и задача руководителя – минимизировать это сопротивление через грамотную коммуникацию и поддержку. В результате формируется более гибкая и адаптивная организация, способная быстро реагировать на изменения внешней среды.

В условиях цифровизации экономики и внедрения новых технологий роль эмоционального интеллекта не только не снижается, но и возрастает. Автоматизация управленческих процессов приводит к тому, что всё большее значение приобретают именно человеческие качества руководителя [3]. В будущем можно ожидать усиления внимания к развитию эмоционального интеллекта в системе профессионального образования и корпоративного обучения. Уже сегодня многие организации внедряют программы, направленные на развитие soft skills, включая эмоциональную компетентность. Кроме того, эмоциональный интеллект становится важным критерием при отборе и оценке управленческих кадров. Компании всё

чаще ориентируются не только на профессиональные знания кандидатов, но и на их способность эффективно взаимодействовать с людьми. Таким образом, эмоциональный интеллект будет оставаться одним из ключевых факторов успешного функционирования организаций в долгосрочной перспективе.

В научной литературе выделяется несколько подходов к пониманию структуры эмоционального интеллекта [2], которые находят применение в менеджменте. Одной из наиболее распространённых является модель, рассматривающая эмоциональный интеллект как совокупность когнитивных и поведенческих способностей. В рамках данного подхода акцент делается на умении анализировать эмоциональную информацию и использовать её при принятии решений. Другой подход трактует эмоциональный интеллект как совокупность личностных характеристик, включая эмоциональную устойчивость, уровень эмпатии и коммуникативные навыки. Данная модель широко применяется при оценке управленческого потенциала руководителей. В современных условиях всё большее распространение получает интегративный подход, объединяющий различные аспекты эмоционального интеллекта. Он предполагает комплексное развитие как когнитивных, так и социальных компетенций руководителя. Использование данных моделей в практике управления позволяет более точно оценивать уровень развития эмоционального интеллекта и разрабатывать эффективные программы его совершенствования.

В условиях современного развития экономики эмоциональный интеллект становится одним из ключевых факторов эффективного лидерства [1]. Он оказывает значительное влияние на качество управления, уровень мотивации персонала и устойчивость организации к внешним вызовам. Руководители, обладающие высоким уровнем эмоционального интеллекта, способны выстраивать эффективные коммуникации, управлять конфликтами и создавать благоприятный психологический климат в коллективе. Таким образом, развитие эмоционального интеллекта должно рассматриваться как важнейшее направление совершенствования системы менеджмента предприятия.

Список использованных источников

1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 544 с. – EDN: NQXJYB.
2. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Emotional intelligence: theory, findings, and implications / J.D. Mayer, P. Salovey, D.R. Caruso // Psychological Inquiry. – 2004. – Vol. 15, № 3. – P. 197–215. – EDN: JFQWZL.
3. Роббинс С.П., Джадж Т.А. Организационное поведение / С.П. Роббинс, Т.А. Джадж. – СПб.: Питер, 2021. – 640 с. – EDN: VZKQTR.
4. Иванова И.В. Эмоциональный интеллект как фактор эффективности управления персоналом / И.В. Иванова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 4. – С. 112–118. – EDN: UYTRPL.

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A KEY FACTOR OF EFFECTIVE LEADERSHIP

D.R. Nakipova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the role of emotional intelligence in modern organizational management. The main components of emotional intelligence and their influence on leadership effectiveness are analyzed. Special attention is paid to the importance of emotional intelligence in crisis conditions. The conclusion is made about the necessity of developing emotional competencies of managers.

Keywords: emotional intelligence, leadership, management, personnel, communication, motivation.

УДК 338.2:343.8

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ, ОСНОВАННЫХ НА ПРИНЦИПАХ ХАССП, В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ УИС

П.С. Невструев²

*Академия права и управления ФСИН России,
г. Рязань, Россия*

Статья посвящена обоснованию необходимости внедрения систем управления безопасностью продукции (в частности, принципов ХАССП) в производственных подразделениях УИС как ключевому фактору для обеспечения качества питания осужденных. Актуальность темы обусловлена ужесточением законодательных требований, ростом потребительских ожиданий в отношении безопасности продуктов питания.

Ключевые слова: система менеджмента безопасности пищевой продукции (СМБПП), ХАССП, сертификация, уголовно-исполнительная система, производственные подразделения УИС.

Одним из самых важных факторов деятельности любого производства является качество. Высокий уровень качества выпускаемой продукции сказывается на успехе производства в рамках рынка, улучшение КПД производимой продукции, экономичное использование ресурсов [1]. Таким образом, качество продукции, как и любой другой критерий, влияет на экономическую безопасность в производственных подразделениях УИС.

Угрозы на производственном предприятии в подразделениях УИС являются основным спектром угроз экономической безопасности. Неудач-

¹ Scientific supervisor A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель: д.с.-х. наук, профессор Савина О.В.

ные технологии производства, неквалифицированные сотрудники часто совершают различные ошибки, которые приводят к катастрофам и всё это является факторами риска основной деятельности на предприятии. Из-за данных факторов можно потерпеть неудачи, которые приведут к повышению коэффициента издержек, уменьшение выпускаемых товаров.

Внедрение систем управления безопасностью продукции, основанных на принципах ХАССП, в производственных подразделениях УИС является обязательным требованием законодательства РФ для обеспечения качества питания спецконтингента. Это включает строгий контроль на всех этапах: от приемки сырья до выпуска готовой продукции, складского хранения и реализации, гарантируя продовольственную безопасность учреждений.

Это минимизирует риски отравлений, улучшает качество питания спецконтингента и обеспечивает соответствие законодательству РФ.

ХАССП – это русскоязычный вариант английской аббревиатуры НАССР. Расшифровывается она как Hazard Analysis and Critical Control Points, то есть «Анализ рисков и критические контрольные точки».

Под аббревиатурой ХАССП понимается набор обязательных документов, которые предприятие должно использовать, чтобы качественно организовать работу сотрудников и обеспечить изготовление качественной и безопасной для потребителя продукции.

Система обеспечения безопасности пищевой продукции в учреждениях УИС базируется на принципах ХАССП [2]. На данный момент их семь:

1. Анализ рисков. Все возможные риски должны быть учтены. Для этого анализируют процессы и потенциальные опасности с целью предупреждения выявленных рисков.

2. Определение критических контрольных точек. Под ККТ понимаются факторы, которые способны сделать конечный продукт небезопасным. Поэтому следует определить процессы или места, где существует реальный риск появления опасности и которые требуют постоянного мониторинга.

3. Определение критических пределов для ККТ. В технологическом процессе для ККТ должны быть установлены критические пределы. При превышении максимально допустимых значений становится возможным выпуск небезопасной продукции.

4. Мониторинг и контроль. Принцип заключается в установлении системы мониторинга для критических контрольных точек с целью своевременного выявления отклонений от критических пределов.

5. Корректирующие действия. Предполагает разработку конкретных мер, предпринимаемых при отклонении ККТ от установленных пределов. Корректирующие действия позволяют не допустить попадания небезопасного продукта к потребителю, а также выявить и устранить причину отклонения.

6. Проверка показателей. Организация регулярных проверок дает возможность убедиться, что система ХАССП функционирует правильно и эффективно. Для этого может проводиться внешний и внутренний аудит.

7. Ведение документации. Это значит, что производственные процессы в ККТ контролируются, а отклонения исправляются. Вести документацию нужно для самоконтроля и для предоставления проверяющим органам.

Ключевые аспекты внедрения системы ХАССП и предварительные мероприятия в производственных подразделениях УИС представлены на рис. 1.



Рисунок 1 – План внедрения ХАССП в производственных подразделениях УИС

Смысл внедрения программы ХАССП заключается в том, чтобы выявить и взять под системный контроль все критические точки предприятия, то есть те этапы приготовления, на которых нарушения технологических и санитарных норм могут привести к неустраняемым или трудно устранимым последствиям для безопасности изготавливаемого пищевого продукта.

В процессе создания ХАССП анализируют процессы по всей пищевой цепочке – от начального сырьевого сегмента до момента попадания к потребителю. Существует четыре источника возникновения опасностей – это сырье, персонал, оборудование и окружающая среда.

Внедрение системы ХАССП не только обеспечивает безопасность продукции и приготовленных блюд, но и способствует благополучному производству подразделений УИС в целом:

- приготовление блюд становится безопасным процессом, при котором персонал придерживается всех санитарно-гигиенических норм и условий;
- деятельность предприятия не противоречит требованиям законодательства;

– практически исключается выявление возможных нарушений при ревизионных проверках, а также повышается доверие со стороны контролирующих органов.

С 2025 года предприятие не может работать без системы ХАССП: это будет нарушением закона, за которое предусмотрена ответственность. В частности, система ХАССП является обязательной для общепита по ТР ТС 021/2011. В ст. 10 регламента Таможенного союза зафиксировано, что для изготовления безопасной пищевой продукции производитель обязан разработать и внедрить процедуры, основанные на принципах ХАССП. Также требование о внедрении ХАССП содержится в СанПиН 2.3/2.4.3590-20 для предприятий УИС.

Ключевыми аспектами внедрения системы ХАССП в производственных подразделениях УИС являются:

– Полный контроль (от поля до стола): Система охватывает все стадии производственного процесса – доставку полуфабрикатов, хранение на складах, приготовление в столовых и выдачу пищи.

– Анализ опасностей и критические точки: Разработка планов управления рисками (биологическими, физическими, химическими) для предотвращения выпуска небезопасной продукции.

– Документирование и актуализация: Обязательное ведение записей о результатах контроля и корректирующих действиях. Проведение внутренних аудитов и актуализация системы ХАССП (пересмотр, если изменились технологии, инфраструктура или сырье).

– Продовольственная безопасность: Обеспечение потребностей спецконтингента в безопасной и качественной продукции.

Согласно приказу ФСИН России от 23.05.2025 №327, в учреждениях уголовно-исполнительной системы (УИС) разрабатывается и выполняется программа производственного контроля на объектах продовольственной службы.

Некоторые аспекты, которые охватываются контролем:

– составление раскладок продуктов для приготовления пищи осуждённым, подозреваемым, обвиняемым;

– соблюдение санитарно-эпидемиологических правил и норм СанПиН 2.3/2.4.3590-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания населения»;

– выполнение санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий;

– контроль качества готовых блюд с внесением результатов в книгу учёта контроля за качеством приготовления пищи;

– соблюдение условий хранения продуктов и полуфабрикатов;

– соблюдение работниками столовой личной гигиены;

– контроль наличия, чистоты и целостности специальной одежды осуждённых, трудоустроенных в столовой.

Также в рамках программы контролируются установка, ввод в эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт оборудования продовольственной службы, получение и расходование имущества, поверка весоизмерительных приборов и гирь.

Таким образом, внедрение ХАССП – это не разовая мера, а постоянная система управления. Она обеспечивает прозрачность, предсказуемость безопасности пищевой продукции и высокий уровень контроля в производственных подразделениях УИС.

Список использованных источников

1. Управление качеством / Н.В. Байдова, О.В. Савина, А.М. Савина [и др.]. – Рязань: Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2024. – 132 с.

2. ГОСТ Р 51705.1-2024 «Системы менеджмента качества. Управление качеством и безопасностью пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования».

IMPLEMENTATION OF PRODUCT SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS BASED ON HACCP PRINCIPLES IN THE PRODUCTION UNITS OF THE FEDERAL PENITENTIARY SERVICE

P.S. Nevstruev¹

*Academy of Law and Management of the Federal Penitentiary Service of Russia,
Ryazan, Russia*

The article is devoted to substantiating the need to implement product safety management systems (in particular, the principles of HACCP) in the production units of the penal system as a key factor in ensuring the quality of food for convicts. The relevance of this topic is due to the tightening of legislative requirements and the growing consumer expectations regarding food safety.

Keywords: Food Safety Management System (FSMS), HACCP, certification, penal system, and production units of the penal system.

УДК 69

ВОПРОСЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Д.А. Нестеров

*Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет,
г. Москва, Россия*

Цель настоящей статьи – обобщить основные проблемы инвестирования в лесопромышленный комплекс. В работе выделены ключевые факторы, сдерживающие инвестиции, а также предложены механизмы повышения инвестиционной привлекательности отрасли.

Ключевые слова: лесопромышленный комплекс, инвестиции, лесопользование, модернизация производства.

¹ Scientific supervisor: Doctor of Agricultural Sciences, Professor Savina O.V.

Лесопромышленный комплекс представляет собой важную составляющую экономической системы многих государств, так как включает совокупность отраслей, связанных с заготовкой древесины, её первичной и глубокой переработкой, а также производством продукции на основе древесного сырья. Но несмотря на значительный ресурсный потенциал, развитие лесопромышленного комплекса во многих странах характеризуется недостаточным уровнем инвестиционной активности.

По оценкам экономических ведомств, одним из главных факторов, сдерживающих развитие лесной промышленности, является недостаточный внутренний спрос на продукцию отрасли. Рынок древесной продукции развивается относительно медленно, что ограничивает возможности для расширения производства и, кроме того, уровень использования лесных ресурсов остаётся ниже потенциально возможного, что связано как с организационными трудностями, так и с инфраструктурными ограничениями.

Одной из причин является высокая капиталоемкость отрасли, так как реализация крупных проектов, связанных со строительством деревообрабатывающих предприятий или целлюлозно-бумажных комбинатов, требует значительных финансовых вложений. Кроме того, инвестиционные проекты в лесной промышленности, как правило, имеют длительный срок окупаемости, что, в свою очередь, увеличивает риски для инвесторов и снижает привлекательность отрасли для частного капитала.

Дополнительным фактором, осложняющим инвестиционные процессы, является недостаточное развитие инфраструктуры в лесных регионах. Многие лесные массивы расположены в труднодоступных районах, где отсутствует развитая транспортная сеть – а это значительно увеличивает затраты на транспортировку сырья и готовой продукции, что уже, в свою очередь, влияет на экономическую эффективность инвестиционных проектов. Так, ограниченность инфраструктуры нередко требует дополнительных вложений в строительство дорог, логистических центров и транспортных узлов.

Серьёзной проблемой остаётся также технологическая отсталость значительной части предприятий лесопромышленного комплекса: использование устаревшего оборудования приводит к снижению производительности труда, росту себестоимости продукции и уменьшению её конкурентоспособности на мировом рынке, а недостаточный уровень развития технологий глубокой переработки древесины ограничивает возможности увеличения добавленной стоимости продукции, что также отрицательно влияет на инвестиционную привлекательность отрасли.

В результате инвесторы вынуждены вкладывать значительные средства не только в создание производственных мощностей, но и в строительство инфраструктуры, необходимой для функционирования предприятий, при этом, в некоторых случаях расходы на инфраструктурные проекты могут быть сопоставимы или даже превышать стоимость самого производства.

Ещё одной особенностью лесной отрасли является сравнительно медленный рост лесов. Это приводит к необходимости расширения территорий заготовки древесины и увеличению расстояний транспортировки сырья, соответственно, возрастает стоимость вывоза древесины и обслуживания дорожной сети, что увеличивает производственные издержки и снижает экономическую эффективность предприятий.

Не менее значимой проблемой является кадровый дефицит. Современные деревообрабатывающие предприятия требуют высококвалифицированных специалистов, способных работать с технологически сложным оборудованием. Однако в ряде регионов наблюдается нехватка подготовленных работников. В результате предприятия вынуждены привлекать специалистов из других регионов страны или даже из-за рубежа, что также увеличивает расходы бизнеса.

Отдельного рассмотрения заслуживает вопрос рационального использования древесного сырья. Несмотря на огромные объёмы лесных ресурсов, эффективность их переработки остаётся относительно низкой. Значительная часть древесной биомассы в процессе производства не используется или теряется. По различным оценкам, до половины потенциально пригодного сырья может не вовлекаться в дальнейшую переработку. Между тем эти ресурсы могли бы использоваться в целлюлозно-бумажной промышленности, биоэнергетике или производстве древесных плит.

В сложившейся ситуации особую роль может сыграть государство. В условиях ограниченной инвестиционной активности частного капитала государственная поддержка способна стать важным фактором модернизации отрасли. Такая поддержка может проявляться в различных формах: финансировании инфраструктурных проектов, предоставлении налоговых льгот, создании специальных программ поддержки инвестиций и стимулировании развития глубокой переработки древесины.

Кроме того, государство может выступать инициатором крупных инвестиционных проектов, направленных на создание современных производственных комплексов и развитие лесной инфраструктуры. Подобные меры способны не только повысить инвестиционную привлекательность отрасли, но и создать дополнительные рабочие места, способствуя развитию регионов.

Важным условием развития инвестиционной деятельности является также модернизация инфраструктуры лесных регионов. Развитие транспортных сетей, строительство лесных дорог и создание современных логистических систем позволяют значительно снизить издержки, связанные с транспортировкой древесины и готовой продукции. Улучшение инфраструктуры способствует повышению экономической эффективности инвестиционных проектов и расширению возможностей для развития новых производств.

Помимо развития инфраструктуры, важным направлением государственной политики должно стать создание системы налоговых и финансовых стимулов. Такие меры могут включать налоговые льготы, субсидирование процентных ставок по кредитам, предоставление государственных гарантий по инвестиционным проектам, а также поддержку экспорта продукции глубокой переработки древесины. Подобные инструменты широко используются в различных странах для стимулирования развития стратегически важных отраслей экономики.

Формирование благоприятного инвестиционного режима особенно важно для привлечения крупных международных компаний, обладающих значительным опытом, современными технологиями и финансовыми ресурсами. При наличии понятных и стабильных условий ведения бизнеса может стать привлекательной площадкой для размещения производств мировых лидеров лесопромышленной отрасли. В свою очередь, участие таких компаний способно ускорить модернизацию производства, внедрение новых технологий и развитие высокотехнологичных направлений переработки древесины.

Существенную роль в повышении инвестиционной привлекательности лесопромышленного комплекса играет технологическая модернизация отрасли, а именно, внедрение современных технологий переработки древесины позволяет значительно повысить эффективность использования сырья и увеличить добавленную стоимость производимой продукции. Особое значение в настоящее время приобретают технологии глубокой переработки древесины, включая производство древесных композитных материалов, биоэнергетических ресурсов и биохимической продукции.

Таким образом, несмотря на существующие трудности, лесопромышленный комплекс обладает значительным потенциалом.

Список использованных источников

1. Карлик, А.Е. Оценка бизнеса и инвестиционная привлекательность предприятия / А.Е. Карлик, Г.В. Кобельков, Е.В. Колокольцева // Вестник МГТУ им. Г.И. Носова. – 2011. – № 2. – С. 71-74.

ISSUES OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE TIMBER INDUSTRY

D.A. Nesterov

*National Research Moscow State University of Civil Engineering,
Moscow, Russia*

The purpose of this article is to summarize the main problems of investing in the timber industry. The paper highlights the key factors constraining investments, as well as suggests mechanisms for increasing the investment attractiveness of the industry.

Keywords: *timber industry, investments, forest management, modernization of production.*

ЛОКАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ: НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА КАЗАНИ

Л.И. Низамиева¹

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

Статья предлагает стратегию локального маркетинга для Казани на 2026 год, сочетающую глобальные технологии (ИИ, геотаргетинг, автоматизацию рекламы) с локальной культурной идентичностью (двуязычность, традиции, наследие Универсиады-2013 и ЧМ-2018). Проведён анализ внедрения цифровых инструментов, оценена конкурентоспособность локальных брендов и даны практические рекомендации для их развития в условиях глобализации.

Ключевые слова: локальный маркетинг, Казань, гибридные стратегии, геосервисы, культурная идентичность, цифровая трансформация.

В условиях глобализации, сопровождающейся стиранием экономических, культурных и информационных границ, критически важным становится нахождение оптимального баланса между следованием глобальным трендам и сохранением локальной идентичности. Глобализация несёт для региональных рынков двойственный характер: с одной стороны, она обеспечивает доступ к передовым технологиям, дополнительным ресурсам и новым сегментам аудитории, с другой – обостряет конкурентную борьбу, в том числе за счёт выхода на локальные рынки транснациональных корпораций. В этой ситуации локальный маркетинг выступает ключевым механизмом развития территорий, позволяя задействовать их уникальные конкурентные преимущества для обеспечения устойчивого экономического роста.

Казань – яркий тому пример. Столица Татарстана умело сочетает традиции и современность: многонациональная культура и богатое наследие соседствуют с развитой инфраструктурой. Это создаёт особую среду для маркетинга, где местные компании успешно конкурируют с федеральными и мировыми брендами, делая ставку на региональную идентичность.

Актуальность статьи обусловлена ростом конкуренции в Казани: местным компаниям приходится соперничать не только с региональными, но и с федеральными и международными игроками. Сохранение местной уникальности становится ключевым преимуществом, особенно с учётом того, что Казань – один из главных туристических городов России: грамотный локальный маркетинг поможет привлечь гостей, увеличить время их пребывания и расходы в городе. Развитие локального маркетинга стимулирует экономику – способствует росту малого и среднего бизнеса, создаёт рабочие места, повышает поступления в бюджет и улучшает жизнь горожан. Особая специфика Казани – двуязычная (русский и татарский)

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

среда и многонациональность – требует от компаний особых подходов к коммуникации и брендингу, чтобы они были понятны и близки всем жителям и гостям города.

Цель статьи – сформировать эффективную стратегию локального маркетинга для Казани на 2026 г. и ближайшую перспективу, которая позволит местным компаниям успешно конкурировать в условиях глобализации, максимально использовать цифровой потенциал и туристическую привлекательность города, а также укреплять региональную идентичность для устойчивого социально-экономического развития.

Для достижения этой цели поставлены задачи: провести комплексный анализ текущего состояния локального маркетинга в Казани в 2026 г. : оценить уровень внедрения цифровых инструментов (ИИ-аналитика, автоматизация рекламы, геосервисы), долю локальных брендов на рынке и их конкурентоспособность относительно федеральных и международных игроков; исследовать, как наследие крупных международных событий (Универсиада-2013, ЧМ-2018) влияет на современные маркетинговые стратегии города; выявить перспективные маркетинговые инструменты и технологии 2026 года, оценить их применимость для локального бизнеса Казани; разработать практические рекомендации по внедрению гибридных маркетинговых стратегий – сочетанию глобальных технологических решений с локальной культурной идентичностью.

Новизна статьи заключается в комплексном изучении маркетинга Казани в 2026 г.: впервые одновременно анализируется уровень внедрения цифровых инструментов (ИИ-аналитика, автоматизация рекламы, геосервисы), влияние наследия Универсиады-2013 и ЧМ-2018 на современные стратегии, а также отбираются наиболее подходящие технологии для локального бизнеса. На этой основе разрабатываются практические рекомендации по сочетанию глобальных технологических решений с локальной культурной идентичностью – что поможет местным брендам повысить конкурентоспособность относительно федеральных и международных игроков.

1. В 2026 г. в Казани активно внедряются цифровые инструменты в локальный маркетинг: предприниматели используют ИИ-аналитику (лидерство среди российских городов) – в основном для сбора информации и анализа бизнес-процессов, создания контента и прогнозирования, хотя зачастую ограничиваются поверхностным применением (генерацией черновиков текстов и изображений). Автоматизация рекламы развивается благодаря платформам управления рекламой, auto-bidding и smart-кампаниям (Яндекс, VK и др.): алгоритмы оптимизируют распределение бюджета и показы в реальном времени. Геосервисы (Яндекс Карты, 2ГИС) остаются ключевым каналом: компании активно задействуют расширенные возможности карточек (в т. Ч. В гостиничном бизнесе, салонах красоты и автоуслугах), геотаргетированную рекламу, анализ тональности отзывов и технологии компьютерного зрения для обработки визуального контента. В 2026 г. в Казани доля локальных брендов стабильна, но меньше федеральной и

международной конкуренции. Примеры успеха: кафе «Казанские блины» популярно среди туристов благодаря аутентичности и удобству заказа через геосервисы, магазин одежды «TatarStyle» развивается благодаря уникальной концепции и активным социальным сетям. Несмотря на доминирование крупных сетей, локалы растут благодаря инновационным подходам. [2]

2. Наследие Универсиады-2013 и Чемпионата мира-2018 заметно влияет на развитие современной Казани и её маркетинговую стратегию. Элементы инфраструктуры, созданные для этих событий, продолжают использоваться и привлекать туристов: стадион «Казань Арена» принимает крупные концерты и матчи, а набережная озера Кабан стала популярной прогулочной зоной. Транспортная система, модернизированная к ЧМ-2018, остается удобной для передвижения туристов и горожан. Международный статус, полученный городом благодаря крупным спортивным соревнованиям, сохраняется и поддерживается властями через продвижение Казани как культурной столицы Поволжья. Так, фестиваль «Сабантуй World» ежегодно привлекает тысячи туристов, подчёркивая мультикультурный облик региона. Местные бренды активно включают наследие международных событий в свои маркетинговые кампании. Например, сувенирная продукция с символикой ЧМ-2018 и тематические экскурсии пользуются спросом среди туристов. Кафе и рестораны, открывшиеся накануне чемпионата, теперь рекламируются как знаковые места для знакомства с гастрономической культурой Татарстана.

3. В 2026 г. перспективные маркетинговые инструменты и технологии будут связаны с искусственным интеллектом, гиперперсонализацией, локализацией и интеграцией в местное сообщество. Для локального бизнеса Казани эти решения особенно актуальны, учитывая рост конкуренции, развитие цифровой инфраструктуры и специфику регионального рынка. Искусственный интеллект (ИИ) станет ключевым драйвером маркетинга. В 2026 г. ИИ будет использоваться не только для отдельных задач, но и для формирования целостной экосистемы: от генерации контента и автоматизации до аналитики и прогноза результатов. Например, ИИ-чат-боты и голосовые ассистенты смогут работать 24/7, отвечая на вопросы клиентов, помогая выбрать продукт и даже оформляя заказы. Это снизит нагрузку на службу поддержки и увеличит конверсию. Для Казани это особенно ценно, так как локальные бизнесы (например, кафе, клиники, магазины) могут использовать таких ассистентов для оперативного взаимодействия с клиентами, учитывая высокую плотность населения в центре. Геотаргетинг и гиперлокальность останутся в тренде. Фокус смещается на »здесь и сейчас» – в конкретном районе, улице или даже конкурентной геолокации. Основные площадки – Яндекс Карты, 2ГИС, а также соцсети с привязкой к местоположению. Например, новая кофейня в спальном районе Казани может запускать продвижение своей метки на Яндекс Картах и таргетироваться на жителей ближайших домов в VK и Telegram, предлагая скидку на первый заказ при показе рекламы в радиусе 500 метров. Работа с микро- и нано-

инфлюенсерами сохранит актуальность. Малый и средний бизнес особенно активно использует этот тренд, так как небольшие блогеры – идеальный выбор для локальных брендов. В Казани микроинфлюенсеры могут стать эффективным инструментом для продвижения локальных кафе, магазинов или услуг, так как их аудитория более лояльна и доверяет рекомендациям [1].

4. Для внедрения гибридных маркетинговых стратегий (сочетание глобальных технологий и локальной культурной идентичности) выполните следующие шаги: проведите аудит бренда и целевой аудитории с акцентом на локальные традиции и цифровые привычки; внедрите ИИ-инструменты (чат-боты с поддержкой русского и татарского языков, алгоритмы персонализации по геоданным и поведению); оптимизируйте контент для локальных поисковых запросов и геосервисов (Яндекс Карты, 2ГИС), добавляя культурные отсылки и двуязычные ключевые фразы; настройте гиперлокальный таргетинг в соцсетях (VK, Яндекс Директ) с акциями для жителей конкретных районов; сотрудничайте с местными микроинфлюенсерами (5–50 тыс. подписчиков) для продвижения через аутентичный контент; интегрируйте элементы локальной идентичности (национальные орнаменты, символы, локальные топонимы) в дизайн и коммуникацию; разработайте программу лояльности с партнёрскими скидками от локальных бизнесов. Это позволит укрепить связь с аудиторией, сохранив глобальную технологичность и локальную аутентичность [2].

Подводя итоги, стратегия локального маркетинга для Казани на 2026 г. должна сочетать глобальные технологии и локальную культурную идентичность. Анализ показал, что предприниматели используют ИИ-аналитику, активно развиваются автоматизация рекламы и геосервисы (ЯндексКарты, 2ГИС). Наследие Универсиады-2013 и ЧМ-2018 продолжает привлекать туристов, укрепляя статус Казани как культурной столицы Поволжья. Перспективные инструменты – ИИ, гиперперсонализация, геотаргетинг и работа с микроинфлюенсерами – соответствуют потребностям местного бизнеса. Рекомендации по гибридным стратегиям (двуязычные чат-боты, гиперлокальный таргетинг, сотрудничество с инфлюенсерами, интеграция региональных элементов в коммуникацию) помогут усилить конкурентоспособность и эффективнее использовать туристический потенциал города. Реализация подхода будет способствовать росту малого и среднего бизнеса, созданию рабочих мест и устойчивому социально-экономическому развитию Казани на основе её культурных и технологических преимуществ. [3]

Список использованных источников

1. Дурович А.П. Маркетинг в условиях глобализации монография / А.П. Дурович; Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО». – Минск: МИТСО, 2016. – 147 с. ил., табл.; 20. – ISBN 978-985-497-330-2.

2. Как продвигать локальный бизнес в 2026 году <https://kontur.ru/articles/2912>

3. Как соединить офлайн и онлайн: гибридные маркетинговые стратегии, которые работают <https://workspace.ru/blog/kak-soedinit-oflayn-i-onlayn-gibridnye-marketingovye-strategii-kotorye-rabotayut/>

LOCAL MARKETING IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: A CASE STUDY OF THE CITY OF KAZAN

L.I. Nizamieva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article proposes a local marketing strategy for Kazan for 2026 that combines global technologies (AI, geotargeting, advertising automation) with local cultural identity (bilingualism, traditions, the legacy of the 2013 Universiade and the 2018 FIFA World Cup). An analysis of the implementation of digital tools has been carried out, the competitiveness of local brands has been assessed, and practical recommendations for their development in the context of globalization have been provided.

Keywords: local marketing, Kazan, hybrid strategies, geoservices, cultural identity, digital transformation.

УДК 339.138:338.48

ФАКТОРЫ УСПЕХА В МАРКЕТИНГЕ УСЛУГ СФЕРЫ ТУРИЗМА

А.В. Никифорова²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматриваются основные факторы, влияющие на эффективность маркетинга услуг в сфере туризма. Отмечается, что современный туристический рынок характеризуется высокой конкуренцией, поэтому предприятиям необходимо активно использовать маркетинговые инструменты для привлечения и удержания клиентов. Особое внимание уделяется таким факторам, как качество туристического продукта, анализ потребительских предпочтений, использование цифровых технологий и формирование положительного имиджа компании. В работе делается вывод о том, что успешная маркетинговая стратегия туристских организаций основывается на комплексном использовании современных методов продвижения и постоянном анализе поведения потребителей.

Ключевые слова: маркетинг, туризм, туристические услуги, маркетинговые коммуникации, цифровой маркетинг, потребительское поведение.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Туризм является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей мировой экономики [1]. Он играет важную роль в социально-экономическом развитии государств и регионов, способствует созданию рабочих мест, развитию инфраструктуры и увеличению доходов бюджета [5]. Развитие туристической отрасли оказывает положительное влияние на такие сферы, как транспорт, гостиничный бизнес, общественное питание и культурная деятельность.

В современных условиях туристический рынок характеризуется высокой степенью конкуренции [4]. Туристические компании вынуждены постоянно совершенствовать методы продвижения своих услуг и искать новые способы привлечения клиентов. Именно поэтому маркетинг занимает важное место в деятельности туристских организаций [2].

Маркетинг в сфере туризма представляет собой систему управления, направленную на выявление и удовлетворение потребностей туристов [3]. Основная задача маркетинга заключается в формировании туристского продукта, который будет максимально соответствовать ожиданиям потребителей. При этом необходимо учитывать особенности туристических услуг, такие как их нематериальность, комплексность и зависимость от внешних факторов [2].

Одним из важнейших факторов успеха маркетинга туристических услуг является ориентация на потребителя [4]. Современные компании должны внимательно изучать поведение клиентов, их предпочтения и мотивацию к путешествиям. Для этого используются различные методы маркетинговых исследований, включая анализ статистических данных, опросы потребителей и изучение тенденций развития туристического рынка [8].

Большое значение имеет качество туристического продукта. Туристический продукт представляет собой совокупность услуг, которые получают туристы во время путешествия [3]. Он включает транспортное обслуживание, размещение, питание, экскурсионные программы и дополнительные сервисы [1]. Высокое качество этих услуг способствует формированию положительного впечатления у клиентов и повышает вероятность повторного обращения к туристической компании.

Следующим важным фактором является формирование положительного имиджа компании [4]. Репутация туристической организации играет значительную роль при выборе услуг потребителями. Клиенты чаще доверяют компаниям, которые имеют положительные отзывы и длительное присутствие на рынке [7]. Поэтому туристические предприятия должны уделять особое внимание качеству обслуживания и соблюдению своих обязательств перед клиентами [2].

В современных условиях большое значение приобретает использование цифровых технологий [5]. Интернет стал одним из основных источников информации для туристов. Многие люди выбирают направления для

путешествий, изучают отзывы и бронируют услуги именно через онлайн-ресурсы [8]. Поэтому туристические компании активно используют сайты, социальные сети и различные интернет-платформы для продвижения своих услуг.

Цифровой маркетинг позволяет значительно расширить аудиторию и повысить эффективность рекламных кампаний [4]. Использование интернет-рекламы, поискового продвижения и социальных сетей помогает туристическим компаниям привлекать новых клиентов и поддерживать связь с постоянными потребителями [7].

Также важную роль играют маркетинговые коммуникации. К ним относятся реклама, продвижение услуг, участие в туристических выставках и использование программ лояльности [2]. Эти инструменты помогают формировать интерес к туристическим продуктам и стимулировать спрос.

Немаловажным фактором развития туризма является туристическая привлекательность региона. Она определяется наличием природных ресурсов, культурных и исторических объектов, а также уровнем развития инфраструктуры [1]. Регионы, обладающие развитой инфраструктурой и разнообразными туристическими ресурсами, имеют больше возможностей для привлечения туристов [6].

Следует также учитывать влияние внешних факторов, таких как экономическая ситуация, уровень доходов населения, транспортная доступность и государственная политика в сфере туризма [6]. Эти факторы могут существенно влиять на развитие туристической отрасли и спрос на туристические услуги [8].

Таким образом, успех маркетинга в сфере туризма зависит от комплексного использования различных факторов. Среди них особое значение имеют ориентация на потребителя, качество туристического продукта, использование современных технологий продвижения и формирование положительного имиджа компании [2]. Эффективное применение этих факторов позволяет туристическим организациям повышать свою конкурентоспособность и успешно развиваться на рынке [4].

Список использованных источников

1. Александрова А.Ю. Международный туризм. – М.: КНОРУС, 2018.
2. Дурович А.П. Маркетинг в туризме. – Минск: Новое знание, 2017.
3. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе. – М.: КНОРУС, 2019.
4. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2019.
5. Морозов М.А. Экономика туризма. – М.: Юрайт, 2020.
6. Официальный сайт Федерального агентства по туризму Российской Федерации.
7. Российский союз туриндустрии. Аналитические материалы туристического рынка.
8. Федеральная служба государственной статистики. Статистика туризма в Российской Федерации.

FACTORS OF SUCCESS IN MARKETING OF TOURISM SERVICES

A.V. Nikiforova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the main factors influencing the effectiveness of marketing in the tourism services sector. Tourism is characterized by high competition, which requires companies to actively use marketing tools to attract and retain customers. The study highlights such factors as service quality, company reputation, digital technologies and the analysis of consumer needs. It is concluded that the success of marketing activities in tourism depends on the integrated use of modern marketing instruments.

Keywords: *marketing, tourism services, tourism industry, digital marketing, consumer behavior.*

УДК 331.101.5

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Д.А. Николаев, Л.П. Кузьмина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются специфические черты управления человеческими ресурсами в организациях малого и среднего бизнеса в контексте активной цифровизации экономических процессов. Анализируются ключевые изменения в HR-практиках, обусловленные внедрением цифровых технологий, таких как автоматизация рутинных операций, использование аналитических инструментов для принятия решений, трансформация форматов взаимодействия с персоналом, включая удалённую занятость. Выявляются основные преимущества цифровизации для малого и среднего бизнеса – снижение издержек, повышение оперативности кадровых решений, расширение возможностей подбора персонала. На основе проведённого анализа формулируются рекомендации по адаптации HR-стратегий к условиям цифровой среды с учётом специфики малого и среднего предпринимательства.

Ключевые слова: *цифровизация, управление персоналом, малый бизнес, средний бизнес, HR-технологии, цифровые компетенции, автоматизация HR, удалённая занятость, бизнес-процессы, цифровая трансформация.*

Современные экономические процессы характеризуются стремительной цифровизацией, которая затрагивает все сферы деятельности, включая управление человеческими ресурсами (HR). Особенно значимым становит-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ся осмысление того, как организации малого и среднего бизнеса адаптируются к новым реалиям. В отличие от крупных корпораций, обладающих значительными ресурсами, малые и средние предприятия (МСП) сталкиваются с уникальными вызовами при внедрении цифровых технологий в HR-практики, но одновременно получают возможности для существенного повышения эффективности работы с персоналом. Внедрение новых цифровых технологий на современном этапе социально-экономического развития позволяет не только повысить эффективность системы управления персоналом, но и укрепить положение организации на рынке, повысить ее конкурентоспособность [1].

Трансформация HR-процессов под влиянием цифровых технологий начинается с автоматизации рутинных операций. Задачи, ранее требовавшие значительных временных затрат – оформление трудовых договоров, учёт рабочего времени, расчёт заработной платы, формирование отчетности – теперь могут выполняться с помощью программных решений. Это сокращает вероятность ошибок и высвобождает время HR-специалистов для стратегических задач например, вместо обработки документации менеджер может сосредоточиться на программах развития сотрудников или анализе вовлечённости персонала.

Одновременно развивается использование аналитических инструментов для принятия кадровых решений. Цифровые платформы позволяют собирать и обрабатывать данные о сотрудниках, от показателей производительности до информации об участии в обучающих программах. На основе этих данных руководители принимают обоснованные решения – выявляют эффективные каналы рекрутинга, прогнозируют потребность в персонале или определяют факторы текучести кадров. Для МСП, где каждый сотрудник играет значительную роль, такая аналитика становится критически важным инструментом. Применение инструментов анализа данных помогает принимать обоснованные решения по развитию и мотивации персонала (рисунок 1) [2].

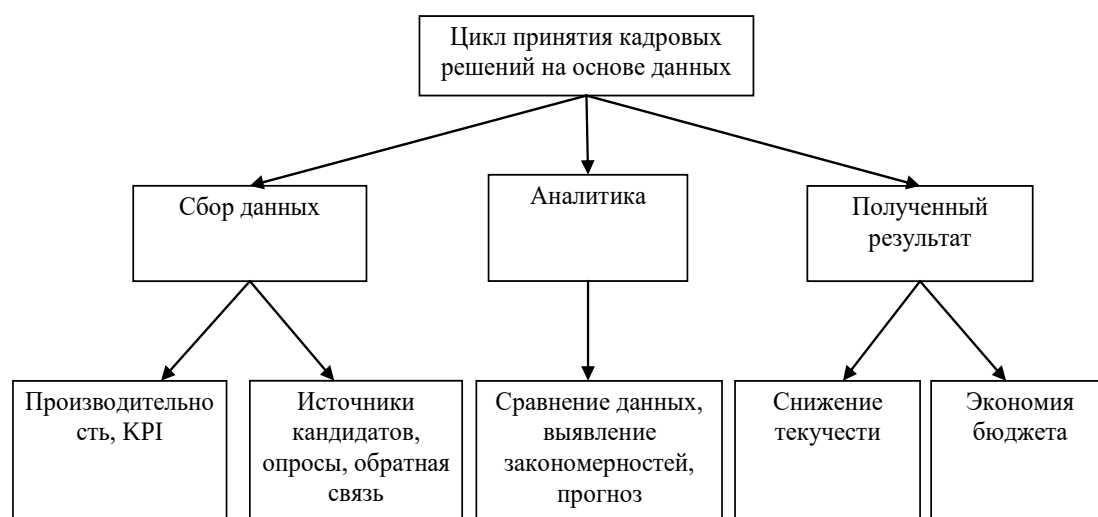


Рисунок 1 – Цикл принятия кадровых решений на основе данных

Существенные изменения происходят и в форматах взаимодействия с персоналом, особенно в контексте удалённой занятости. Облачные сервисы для совместной работы, платформы для видеоконференций и инструменты контроля задач позволяют эффективно управлять распределёнными командами. Для МСП это открывает новые горизонты: появляется возможность привлекать таланты из других регионов, снижать затраты на офисное пространство и гибко реагировать на изменения рынка.

Преимущества цифровизации для бизнеса многогранны. Прежде всего, снижается уровень издержек. Автоматизация сокращает потребность в административном персонале, а электронный документооборот минимизирует затраты на бумагу и хранение архивов. Повышается оперативность кадровых решений, то есть цифровые инструменты позволяют быстрее закрывать вакансии и адаптировать новых сотрудников. Расширение возможностей рекрутинга также играет важную роль, ведь онлайн-платформы и соцсети дают доступ к более широкой аудитории кандидатов.

Однако внедрение цифровых HR-технологий в МСП сопряжено с ограничениями. Одним из главных препятствий является ограниченность финансовых ресурсов: малые и средние предприятия не всегда могут позволить себе дорогостоящие корпоративные системы. Не менее острой проблемой становится нехватка квалифицированных кадров для работы с новыми инструментами. Недостаточный уровень цифровой грамотности среди сотрудников ещё один вызов. Персонал, привыкший к традиционным методам, может сопротивляться изменениям.

Адаптация HR-стратегий к цифровой среде должна быть взвешенной и поэтапной. Первоочередной задачей важно поставить выбор инструментов, соответствующих потребностям компании. Вместо внедрения комплексных систем «на вырост» стоит сосредоточиться на решении конкретных проблем. Важно оценить уровень цифровой грамотности персонала и разработать программы повышения компетенций через внутреннее обучение или привлечение внешних тренеров.

Особое внимание следует уделить информационной безопасности. Даже небольшие компании должны обеспечить защиту персональных данных и конфиденциальной информации. Доля компаний, не использующих никаких средств информационной защиты, возросла до 28% (ранее 17%), а тех, которые не имеют утвержденной политики информационной безопасности – до 67% (ранее 60%)» [3]. В базовые меры могут входить надёжные пароли, обновление ПО, разграничение прав доступа – всё это снижает риски без существенных затрат.

Постепенное внедрение технологий должно сопровождаться мониторингом результатов. Регулярный анализ эффективности новых инструментов позволяет своевременно выявлять проблемы. Например, если платформа для удалённой работы не оправдывает ожиданий, стоит изучить причины – возможно, дело в недостаточной подготовке пользовате-

лей. Гибкость и готовность к экспериментам становятся ключевыми качествами успешного HR-менеджмента.

В перспективе цифровизация HR-процессов способна кардинально изменить облик МСП. Компании, сумевшие грамотно интегрировать новые технологии, получают конкурентное преимущество. Они смогут быстрее реагировать на изменения рынка, эффективнее использовать человеческие ресурсы и создавать привлекательные условия труда. Успех будет зависеть не от масштаба внедрения, а от соответствия решений специфике бизнеса и готовности организации к изменениям. По результатам анализа внедрения цифровых технологий в HR-процессы выявлено, что малые и средние предприятия фокусируются на автоматизации таких рутинных задач как, ведении кадрового учёта, расчёте заработной платы, использовании облачных технологий для хранения данных, а также на внедрении инструментов коммуникации (корпоративных порталов и мессенджеров).

Таким образом, цифровизация управления персоналом в малом и среднем бизнесе является сложным, но перспективным процессом. Преодолевая барьеры, МСП могут использовать цифровые технологии для построения гибких, прозрачных и эффективных HR-систем, обеспечивающих устойчивое развитие в меняющейся экономической среде.

Список использованных источников

1. Мохамд А.А. Управление персоналом в цифровой экономике // Креативная экономика. – 2020. – № 5. – С. 697–708.
2. Кузнецова И.А., Лебедева Е.А. Цифровая трансформация HR-функции в малом и среднем бизнесе: особенности внедрения и оценки эффективности // Российское предпринимательство. 2023. № 24 (3). С. 78–89.
3. Зиберт Ю. Банк «Открытие»: пандемия не изменила индекс цифровизации компаний МСБ / Ю.Зиберт // Личный блог. 01.10.2020. Режим доступа: <https://zibert-jul.ru/bank-otkrytie-pandemiya-ne-izmenila-indeks-cifrovizacii-kompanij-msb/> (дата обращения 16.03.2026).

FEATURES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

D.A. Nikolaev, L.P. Kuzmina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the specific features of human resources management in small and medium-sized businesses in the context of active digitalization of economic processes. It analyzes the key changes in HR practices caused by the introduction of digital technologies, such as the automation of routine operations, the use of analytical tools for decision-making, and the transformation of HR practices, including remote employment. The article identifies the main advantages of digitalization for small and medium-sized businesses, including cost

reduction, increased efficiency in HR decisions, and expanded recruitment opportunities. Based on the analysis, recommendations are formulated for adapting HR strategies to the digital environment, taking into account the specifics of small and medium-sized enterprises.

Keywords: digitalization, human resources management, small business, medium business, HR technologies, digital competencies, HR automation, remote employment, business processes, and digital transformation.

УДК 338.2:343.8

СЕРТИФИКАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА БЕЗОПАСНОСТИ ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ – ПУТЬ К ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УИС

М.А. Овечкин¹

*Академия права и управления ФСИН России,
г. Рязань, Россия*

Статья посвящена обоснованию необходимости сертификации систем менеджмента безопасности пищевой продукции в производственных подразделениях уголовно-исполнительной системы (УИС), как ключевому фактору повышения их конкурентоспособности. Актуальность темы обусловлена ужесточением законодательных требований, ростом потребительских ожиданий в отношении безопасности продуктов питания

Ключевые слова: *система менеджмента безопасности пищевой продукции (СМБПП), ХАССП, сертификация, уголовно-исполнительная система, производственные подразделения УИС.*

В условиях современного рынка, где потребитель становится все более требовательным, а законодательство – все более строгим, вопрос качества и безопасности производимых продуктов выходит на первый план. Для пищевых предприятий сегодня становится обязательным не только внедрение систем управления качеством, но и систем безопасности пищевой продукции [1].

Безопасность пищевой продукции связана с наличием опасных факторов, угрожающих здоровью человека в момент потребления пищи. Так как возникновение опасных факторов в пищевых продуктах может произойти на любой стадии создания продукции, важен адекватный контроль на всех звеньях этой цепи, начиная от выращивания сырья до производства и реализации готовой продукции. Таким образом, безопасность пищевых продуктов гарантируется объединенными усилиями всех участников цепи производства сырья и готовой продукции.

¹ Научный руководитель: д.с.-х. наук, профессор Савина О.В.

В сфере производства пищевой продукции безопасность продуктов питания для конечного потребителя обеспечивается системой менеджмента безопасности пищевой продукции (СМБПП), основанной на принципах ХАССП, внедрение которой сегодня является обязательным для всех предприятий, связанных с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевой продукции.

Создание системы менеджмента безопасности пищевой продукции – стратегическое решение, которое может помочь организации улучшить общую результативность ее работы в области обеспечения пищевой безопасности. Польза от внедрения СМБПП состоит в следующем: а) способности на постоянной основе поставлять безопасную продукцию и услуги, отвечающие требованиям потребителей и применяемым законодательным и другим обязательным требованиям; б) уделении должного внимания рискам, связанным с целями организации; в) способности организации продемонстрировать соответствие установленным требованиям СМБПП [1].

Разработка и внедрение систем менеджмента безопасности пищевой продукции на предприятии осуществляется на основе ГОСТ Р ИСО 22000-2019 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к любой организации в цепи производства и потребления пищевой продукции». Это национальный стандарт Российской Федерации, входящий в серию ИСО 9000, идентичный международному стандарту ISO 22000:2018. Он устанавливает требования к системе менеджмента, которая позволяет организации, участвующей в цепи производства и потребления пищевой продукции, демонстрировать свою способность контролировать опасные факторы, связанные с безопасностью пищевой продукции, с целью обеспечения безопасности пищевой продукции на момент ее потребления человеком.

В настоящем стандарте установлены требования к системе менеджмента безопасности пищевой продукции (СМБПП), чтобы организации, участвующие в цепи создания пищевой продукции, могли:

а) планировать, внедрять, применять, поддерживать в рабочем состоянии и актуализировать СМБПП с целью обеспечения безопасности продукции и услуг при их использовании по предусмотренному назначению;

б) демонстрировать соответствие применимым нормативным и законодательным требованиям к безопасности пищевой продукции;

в) оценивать и анализировать требования потребителя и демонстрировать соответствие тем взаимно согласованным с потребителем требованиям, которые относятся к безопасности пищевой продукции;

г) эффективно обмениваться информацией по вопросам безопасности пищевых продуктов с заинтересованными сторонами, участвующими в цепи создания пищевой продукции;

д) обеспечивать соответствие организации заявленной ею политике в области обеспечения безопасности пищевой продукции; демонстрировать соответствие заинтересованным сторонам;

е) обращаться за сертификацией или регистрацией своей СМБПП во внешние организации или проводить самооценку или самодекларирование соответствия требованиям настоящего стандарта [2].

Все требования настоящего стандарта являются универсальными, и они предназначены для применения ко всем организациям в цепи создания пищевой продукции, независимо от их размера и сложности, в том числе и к производственным подразделениям УИС, которые занимаются производством пищевой продукции не только для внутренних нужд, но и для сторонних заказчиков.

Производственные подразделения УИС играют важную роль в обеспечении продовольственной безопасности как внутри системы, так и за ее пределами. Они производят широкий спектр пищевой продукции. Однако, как и любые другие производители, они сталкиваются с рядом вызовов:

- Растущие требования к безопасности пищевой продукции: Законодательство постоянно ужесточается, а потребители ожидают гарантий безопасности.

- Конкуренция на рынке: Производственные подразделения УИС конкурируют с коммерческими предприятиями, которые активно внедряют современные стандарты качества.

- Необходимость оптимизации производственных процессов: повышение эффективности и снижение издержек – постоянная задача.

- Формирование положительного имиджа: доверие к продукции – залог успеха.

Стандарт позволяет любым организациям, в том числе малым, имеющим менее развитую структуру, таким как производственные подразделения УИС, внедрить разработанные извне элементы в их СМБПП и проводить сертификацию своих систем менеджмента безопасности пищевой продукции на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2019. Несмотря на то, что сертификация СМБПП на сегодняшний день не является обязательной, в отличие от внедрения самой системы, её проведение дает производственным подразделениям УИС ряд неоспоримых преимуществ, напрямую влияющих на их конкурентоспособность:

- Гарантия безопасности: сертификат является объективным подтверждением того, что продукция производится в соответствии с высокими стандартами безопасности. Это критически важно для потребителей, особенно при поставках в социальные учреждения, детские сады, школы, больницы.

- Расширение рынков сбыта: многие крупные торговые сети и государственные заказчики требуют наличия сертифицированной СМБПП от своих поставщиков. Сертификация открывает двери на новые, более прибыльные рынки.

- Укрепление репутации: производственные подразделения УИС, демонстрирующие приверженность безопасности пищевой продукции, формируют положительный имидж надежного и ответственного производителя.

Таким образом, сертификация СМБПП на соответствие требованиям международных стандартов ИСО 9000 – это не просто рекомендация, а на-

сущная необходимость для производственных подразделений УИС, стремящихся к повышению конкурентоспособности и обеспечению стабильного функционирования в условиях динамично меняющегося рынка. Это путь к созданию современного, эффективного и социально ответственного производства, способного удовлетворять самые высокие требования потребителей и соответствовать лучшим мировым практикам.

Список использованных источников

1. Управление качеством / Н.В. Байдова, О.В. Савина, А.М. Савина [и др.]. – Рязань : Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2024. – 132 с.

2. ГОСТ Р ИСО 22000-2019. Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции.

CERTIFICATION OF FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS IS A WAY TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF PRODUCTION UNITS OF THE PENAL SYSTEM

M.A. Ovechkin

*Academy of Law and Management of the Federal Penitentiary Service of Russia,
Ryazan, Russia*

This article examines the need for certification of food safety management systems (FSMS) in penitentiary system production units as a key factor in enhancing their competitiveness. The relevance of this topic is driven by stricter legislative requirements and rising consumer expectations regarding food safety.

Keywords: *food safety management system (FSMS), HACCP, GOST R ISO 22000-2019, certification, competitiveness, penitentiary system production units, penitentiary system, food safety, hazard management, product quality.*

УДК 339.138

КОНВЕРСИОННЫЙ МАРКЕТИНГ: ОБЩЕЕ И ОСОБЕННОЕ

Е.А. Павлова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается конверсионный маркетинг как инструмент управления спросом в условиях негативного или безразличного отношения потребителей к товару или услуге. Анализируются теоретические подходы к определению данного понятия, выявляются общие черты с классическими маркетинговыми стратегиями, а также подчёркиваются специфические особенности, связанные

¹ Научный руководитель А.В. Овчинников.

с психологией восприятия и необходимого воздействия на целевые аудитории. Особое внимание уделяется практическим аспектам применения конверсионного маркетинга на современных российских предприятиях в условиях экономической нестабильности и санкционного давления.

Ключевые слова: конверсионный маркетинг, управление спросом, маркетинговые стратегии, реформирование предприятия, коммуникационная политика.

Современная экономическая ситуация, характеризующиеся высокой волатильностью рынков, усилением санкционного давления и изменением потребительских предпочтений, ставит перед предприятиями задачу не только удерживать существующих клиентов, но и активно работать с теми сегментами, которые демонстрируют негативное или отсутствующие отношение к предлагаемым продуктам. В этих условиях особую значимость приобретает конверсионный маркетинг – специфическая направленность маркетинговой деятельности, нацеленное на преобразование отрицательного или безразличного спроса в положительный.

Актуальность темы обусловлена необходимостью пересмотра традиционных подходов к управлению спросом в период реформирования системы менеджмента на отечественных предприятиях. В современных исследованиях отмечается, что важнейшей задачей становится не только производство товаров, а формирование и корректировка спроса, что выводит на первый план конверсионные стратегии. Цель данной статьи заключается в выявлении общих черт и особенностей конверсионного маркетинга по сравнению с другими видами маркетинга, а также в определении условия его эффективного применения в практике российского бизнеса.

Понятие конверсионного маркетинга было введено классиками маркетинга (Ф.Котлер, Г.Армстронг) в рамках типологии маркетинга в зависимости от состояния спроса. Согласно данной классификации, конверсионный маркетинг применяется тогда, когда на рынке наблюдается негативный спрос – ситуация, при которой большинство потенциальных потребителей отвергают товар или услугу независимо от их объективных качеств. Причинами такого отношения могут быть вредные привычки, устаревшие стереотипы, страх перед новизной, религиозные или культурные запреты, а также неудачный предыдущий опыт.

Цель конверсионного маркетинга заключается в изменении отрицательного отношения к объекту на положительное через формирование новой системы ценностей, развенчание мифов, демонстрацию реальных выгод и снятие психологических барьеров. Инструментарий включает агрессивную рекламную кампанию, публичные мероприятия, работу с лидерами мнений, а также совершенствование самого продукта с целью устранения причин неприятия.

В отличие от развивающего или стимулирующего маркетинга, которые работают с растущим или скрытым спросом, конверсионный маркетинг требует более тонкого психологического подхода и часто сопряжён с долгосрочными инвестициями в изменение общественного сознания. Он

также отличается от противодействующего маркетинга, целью которого является снижение иррационального спроса (например, на алкоголь или табак). Здесь же речь идёт о превращении негатива в позитив.

Несмотря на специфику, конверсионный маркетинг базируется на фундаментальных принципах маркетинга, общих для всех его разновидностей. Во-первых, он опирается на сегментирование рынка и выделение целевых групп, в наибольшей степени подверженных негативному отношению. Во-вторых, используются стандартные элементы комплекса маркетинга (товар, цена, продвижение, распределение), хотя и с определёнными модификациями. Например, товар может быть доработан, чтобы снять возражения; цена может быть снижена на начальном этапе для привлечения скептиков; каналы распределения выбираются таким образом, чтобы обеспечить доверие потребителей. Кроме того, как и любой другой вид маркетинга, конверсионный маркетинг требует тщательного анализа внешней среды, изучения мотивации потребителей и оценки эффективности проводимых мероприятий. Без этого невозможно выстроить адекватную стратегию изменения отношения.

Главная особенность заключается в объекте воздействия: вместо нейтрально или положительно настроенного потребителя маркетолог имеет дело с индивидом, который сознательно избегает продукт или даже испытывает к нему неприязнь. Это требует принципиально иного подхода к коммуникации. Если в обычном маркетинге достаточно информировать о преимуществах, то здесь необходимо сначала разрушить существующий негативный стереотип, предложив альтернативную картину мира.

Второй важной чертой является высокая ресурсоёмкость. Изменение устоявшихся взглядов требует значительных затрат на исследования, разработку специальных сообщений, привлечение авторитетных посредников и проведение масштабных PR-акций. Часто такие инвестиции окупаются не сразу, а лишь через несколько лет, что делает конверсионный маркетинг прерогативой крупных компаний с долгосрочной стратегией и государственных структур.

Третья особенность – необходимость глубокого понимания психологии целевой аудитории. Недостаточно знать демографические характеристики, важно выявить глубинные причины неприятия, которые могут корениться в травматическом опыте, культурных кодах или групповых нормах.

Конверсионный маркетинг представляет собой особый вид маркетинговой деятельности, направленный на преобразование негативного или отсутствующего спроса в положительный. Имея общие черты с традиционными маркетинговыми подходами, он обладает ярко выраженными особенностями: работа с отрицательными установками, высокая затратность, необходимость психологической проработки и наступательный характер коммуникаций.

Для современных российских предприятий, функционирующих в условиях экономической нестабильности и необходимости импортозамещения, конверсионный маркетинг становится важным инструментом анти-

кризисного управления. Он позволяет не только сохранить рыночные позиции, но и сформировать новые сегменты спроса за счёт изменения потребительских предпочтений. Успешная реализация конверсионных стратегий требует интеграции маркетинговых усилий в общую систему менеджмента и готовности к долгосрочным инвестициям.

Список использованных источников

1. Андреева О.Д., Скоробогатых И.И. Конверсионный маркетинг как инструмент антикризисного управления компанией // Экономика и управление: проблемы, решения. -2022. – Т. 3, № 6 (126). – С. 89-96. -DOI 10.36871/ek.up.p.r. 2022.06.03.012. -EDN: YPJYVN.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2023. – 736 с.
3. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс. – М.: Дело, 2024. – 480 с.
4. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – М.: Вильямс, 2021.

CONVERSION MARKETING: GENERAL AND SPECIAL

Е.А. Pavlova¹

*Kazan state power engineering university,
Kazan, Russia*

The article considers conversion marketing as a tool for managing demand in conditions of negative or indifferent consumer attitude towards a product or service. Theoretical approaches to the definition of this concept are analyzed, common features related to the psychology of perception and the need for active influence on the target audience is paid to the practical aspects of the application of conversion marketing in modern Russia enterprises in conditions of economic instability and sanctions pressure.

Keywords: *conversion marketing, demand management,, marketing strategies, enterprise reformation, communication policy.*

УДК 631.15.01

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА: ОТ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ К ХАРИЗМАТИЧНОМУ ВОЗДЕЙСТВИЮ

Я.С. Паллина²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается процесс трансформации лидерского потенциала в современном управлении, характеризующийся переходом от традиционных ад-

¹ Scientific supervisor A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

министративных методов к харизматичным формам воздействия. Анализируются теоретические основания административного и харизматического типов лидерства, выявляются ключевые различия в подходах к управлению. На основе обобщения современных исследований раскрываются механизмы развития харизматической составляющей лидерского потенциала, факторы, способствующие успешной трансформации, и риски, возникающие на этом пути. Особое внимание уделяется интегративным моделям лидерства, сочетающим административную эффективность с харизматическим вдохновением.

Ключевые слова: лидерский потенциал, административное управление, харизматическое лидерство, трансформация, управленческая эффективность, организационное развитие.

Современная управленческая парадигма переживает фундаментальную трансформацию, вызванную изменениями в характере труда, структуре организаций и ожиданиях сотрудников. Индустриальная эпоха с ее жесткой иерархией, четким разделением функций и акцентом на контроль постепенно уступает место эпохе знаний, где ключевыми ресурсами становятся креативность, инициатива и вовлеченность персонала. В этих условиях традиционная модель управления, основанная на административных рычагах воздействия, оказывается недостаточно эффективной [1].

В современном обществе, в эпоху «экономики знаний», харизма лидера становится неотъемлемой частью эффективного управления, особенно в период организационных изменений. Потребность в лидерах, способных не просто администрировать, но и вдохновлять, вести за собой, формировать новые смыслы и ценности, становится все более очевидной.

Важнейшим аспектом трансформации лидерского потенциала является понимание необходимости баланса между административными и харизматическими элементами. Не существует единственно правильного стиля лидерства, применимого во всех ситуациях.

Одним из ключевых механизмов трансформации лидерского потенциала является развитие эмоционального интеллекта – способности распознавать, понимать и управлять своими и чужими эмоциями. Исследования Д. Гоулмана показывают, что эмоциональный интеллект играет более важную роль в лидерской эффективности, чем IQ или профессиональные навыки [3].

Для перехода от административного к харизматичному лидерству критически важны следующие компоненты эмоционального интеллекта:

- Самоосознание – понимание своих сильных и слабых сторон, ценностей и мотивов, что позволяет лидеру быть аутентичным;
- Саморегуляция – способность контролировать импульсивные реакции, сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях;
- Эмпатия – умение понимать эмоциональное состояние других людей, что составляет основу для установления глубоких межличностных связей;

– Социальные навыки – способность выстраивать отношения, влиять на других, управлять конфликтами и вдохновлять.

Трансформация лидерского потенциала не означает отказа от административных компетенций. Харизма без профессиональной компетентности и организационных навыков может привести к негативным последствиям. Лидер, способный вдохновлять, но не способный обеспечить эффективное исполнение, создает ситуацию, когда высокий энтузиазм сочетается с низкой результативностью, что в конечном итоге подрывает доверие.

Исследования показывают, что наиболее эффективные лидеры сочетают вдохновляющее лидерство с операционной эффективностью. Они способны одновременно создавать привлекательный образ будущего и обеспечивать реализацию текущих задач [4].

Трансформация лидерского потенциала от административного управления к харизматичному воздействию представляет собой закономерный процесс, обусловленный изменениями в характере труда, структуре организаций и ожиданиях сотрудников. Административная модель, доказавшая свою эффективность в индустриальную эпоху, сегодня требует дополнения и обогащения харизматическими компонентами, позволяющими вдохновлять, вовлекать и вести за собой в условиях неопределенности и изменений.

Список использованных источников

1. Басс Б.М. Трансформационное и транзакционное лидерство: сравнительный анализ // Лидерство и управление. – 2021. – Т. 8, № 2. – С. 112-128.
2. Вебер М. Харизматическое господство // Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990. – С. 646-658.
3. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 512 с.
4. Кузьмина Л. П., Тухватшина С. Л., Гумерова Р. Р. Развитие адаптивного лидерства в условиях цифровой трансформации: факторы и инструменты // Управленческий учет. – 2025. – №. 12-2. – С. 434-440.

TRANSFORMATION OF LEADERSHIP POTENTIAL: FROM ADMINISTRATIVE MANAGEMENT TO CHARISMATIC IMPACT

Ya.S.Pallina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the process of transformation of leadership potential in modern management, characterized by the transition from traditional administrative methods to charismatic forms of influence. The theoretical foundations of administrative and charismatic leadership are analyzed, and key differences in management approaches are identified. Based on a synthesis of modern research, the mechanisms for develop-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ing the charismatic component of leadership potential, the factors contributing to successful transformation, and the risks that arise along the way are revealed. Particular attention is given to integrative leadership models that combine administrative effectiveness with charismatic inspiration.

Keywords: *leadership potential, administrative management, charismatic leadership, transformation, managerial effectiveness, organizational development.*

УДК 658.6

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Т.Н. Патрахина, А.Л. Килигой, А.С. Порошин

*Нижевартовский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия*

В статье представлен теоретический обзор необходимости внедрения системы менеджмента качества на предприятии. СМК, как один из инструментов управления, дает возможность повышать качество производимой продукции и в целом эффективность функционирования компании.

Ключевые слова: *система менеджмента качества, стандарт ISO 9001, стратегия качества, стратегическое управление качеством.*

Система менеджмента качества (далее – СМК) выступает одной из систем стратегического менеджмента организации как совокупность организационной структуры полномочий и ответственности методик, процессов и ресурсов, организованную таким образом, что бы обеспечить стабильное качество производимой продукции и оказываемых услуг.

СМК можно рассматривать как комплекс организационных мер, направленных на управление качеством, распределение ответственности и полномочий, процедуры процессов и использование ресурсов, необходимых для достижения поставленных руководством целей. СМК позволяет достичь значительных результатов в деятельности предприятия, что связано не только непосредственно с производственными процессами, но и с определенной деятельностью в получении дополнительных средств финансирования [2, 3]

Сертификация СМК на соответствие международным стандартам ИСО серии проводится для организаций любой сферы деятельности и размера во всем мире и позволяет получить конкурентные преимущества, что особенно актуально для организаций сферы услуг, учитывая возрастающую роль услуг в жизни человека [4].

ISO 9001 – это набор требований для создания правил, политик, процессов, процедур предоставления продуктов и услуг, отвечающих потребностям клиентов и повышающих их удовлетворенность. Стандарт системы менеджмента качества поддерживается Международной организацией по стандартизации и согласовывается большинством стран-членов этой орга-

низации, с тем чтобы он мог быть признан на международном уровне, а также принят в качестве золотого стандарта для процессов, используемых во всем мире для СМК [5].

Работающая СМК также повышает финансовую привлекательность компании. Ведь расти стоимость активов будет за счет роста цены высококачественной продукции, а также увеличения стоимости торговой марки предприятия. Для акционерных обществ это влияет на повышении курса акций.

Управление качеством продукции включает действия для обеспечения заданного уровня качества. Механизм управления качеством состоит из связанных объектов и субъектов управления, применяемых принципов, методов и функций управления на различных этапах жизненного цикла продукции и уровнях управления качеством.

Объекты управления качеством продукции – это показатели качества, факторы, условия и процессы формирования качества продукции. Субъекты управления качеством – органы управления и лица, осуществляющие функции управления. Функции управления качеством продукции на предприятии включают прогнозирование, планирование, оценку, анализ, контроль, стимулирование и ответственность за качество.

Методы управления качеством – это приемы и правила воздействия на объекты управления для достижения требуемого качества. Они могут быть организационными, социально-психологическими, технико-технологическими и экономическими. Реализация методов управления качеством может быть внутрифирменной и внешней. Управление качеством обеспечивает заранее определенное качество продукции и услуги [5].

Системный подход к управлению качеством является необходимым инструментом для повышения эффективности работы организации и улучшения ее конкурентоспособности. Он позволяет сократить затраты на производство, а также улучшить имидж организации на рынке.

Стратегическое управление качеством на предприятии представляет собой системный подход к организации процессов, направленных на достижение высокого уровня качества продукции или услуг. Основной целью стратегического управления качеством является создание долгосрочной стратегии развития качества продукции или услуг, которая соответствует потребностям клиентов, требованиям рынка и стандартам качества.

Ключевые аспекты стратегического управления качеством на предприятии включают в себя [6]:

1. Установление целей и показателей качества: определение конкретных целей и показателей, которые позволят измерить эффективность системы управления качеством.

2. Разработка стратегии качества: разработка долгосрочной стратегии развития качества продукции или услуг, определение основных принципов и подходов к управлению качеством.

3. Вовлечение руководства: активное участие руководства предприятия в процессе управления качеством, обеспечение поддержки и ресурсов для реализации стратегии качества.

4. Обучение и развитие персонала: обучение сотрудников по вопросам качества, повышение компетенций и осведомленности о принципах методах управления качеством.

5. Мониторинг и анализ результатов: регулярный мониторинг и анализ результатов деятельности по качеству, корректировка стратегии в соответствии с изменениями внешней среды и потребностями клиентов.

Оценка качества и удовлетворенности услугами предприятия является важным этапом в процессе управления качеством. Для этого используются различные методики, которые позволяют определить уровень удовлетворенности клиентов и выявить проблемные места в работе организации.

Одной из наиболее распространенных методик является анкетирование клиентов. В ходе анкетирования клиенты отвечают на вопросы, связанные с качеством предоставляемых услуг, уровнем обслуживания и другими параметрами. Результаты анкетирования позволяют выявить слабые места в работе организации и разработать меры по их устранению. Еще одной методикой является анализ обратной связи от клиентов. Это может быть как письменная, так и устная обратная связь. Клиенты могут оставлять отзывы на сайте компании, писать письма или звонить в службу поддержки. Можно использовать методики оценки качества услуг на основе стандартов ISO 9001 и ISO 14001. Эти стандарты определяют требования к системе управления качеством и экологическому менеджменту [1].

В целом, методики оценки качества и удовлетворенности услугами предприятия позволяют выявить проблемные места в работе организации и разработать меры по их устранению, что позволяет повысить уровень удовлетворенности клиентов и улучшить имидж организации на рынке.

Таким образом, внедрение СМК на предприятии не только позволяет повысить качество производимой продукции, но и изменит результативность работы в целом, повысит привлекательность компании для клиентов, увеличит конкурентоспособность.

Список использованных источников

1. Васин С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход: учебник для вузов / С. Г. Васин. – М: Изд-во Юрайт, 2024. – 334 с.

2. Лексина А. В. Влияние санкций на функционирование финансового рынка РФ // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – № 4(138). – С. 109-116. – EDN DYANOJ.

3. Маслихова Е. А. Сравнительный анализ индивидуальных инвестиционных счетов коммерческих банков России // Сибирская финансовая школа. – 2022. – № 2(146). – С. 88-95. – EDN GFTFLG.

4. Менеджмент качества и экономический менеджмент / А.А. Блонская, А.О. Тишина, В. В. Чураев, В. С. Глашкина // Экономика и социум. – 2020. – № 5-1(72). – С. 394-398. – EDN SDQUJQ.

5. Рыжкова А.В. Менеджмент качества. Практикум: учебное пособие для вузов / А.В. Рыжкова. – М: Изд-во Юрайт, 2024. – 205 с.

6. Фролов Ю.В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для вузов / Ю.В. Фролов, Р.В. Серышев. – М: Изд-во Юрайт, 2024. – 154 с.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM MANAGEMENT STRATEGY

T.N. Patrakhina, A.L. Kiligoy, A.S. Poroshin

*Nizhnevartovsk State University,
Nizhnevartovsk, Russia*

The article provides a theoretical review of the need to implement a quality management system at an enterprise. As one of the management tools, the quality management system allows for improving the quality of products and the overall efficiency of the company.

Keywords: *quality management system, ISO 9001 standard, quality strategy, and strategic quality management.*

УДК 338.4

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Т.Н. Патрахина, А.И. Круглова

*Нижневартовский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия*

В статье представлен теоретический обзор необходимости развития логистической системы предприятия как части системы менеджмента. Разработка логической системой, как один из инструментов управления, дает возможность достигать поставленных целей при минимизации затрат на транспортировку, складирование, хранение не только производимой продукции, но и потребляемого сырья и материалов, что в целом обеспечит стратегическое развитие предприятия.

Ключевые слова: *логистическая деятельность, статический менеджмент, эффективность логистики, логистическая система.*

Стратегическое развитие любого хозяйствующего субъекта, территории зависит от совокупности факторов и условий, которые сложно переплетаются между собой [3]. Одним из важных направлений в стратегическом развитии является оптимизация затрат, которые зачастую связаны с различными потоками товарно-материальных ценностей. Управление движением совокупностью ТМЦ образуют на предприятии логистическую систему. А эффективно сформированная логистическая система минимизирует потребность в отвлечении значительных объемов финансовых

ресурсов, в том числе привлеченных и из заемных источников [5]. Логистическая деятельность – это главная составляющая статического менеджмента на любом предприятии. Она представляет собой порядок действий, которые направлены на оптимизацию и координацию во времени всех составляющих логистической системы с целью достижения поставленных целей посредством минимизации затрат [4].

С целью стратегического развития выделяют следующие функции логистической системы хозяйствующих субъектов:

1. Системообразующая функция логистической системы заключается в создании системы эффективных технологий по управлению ресурсами организации.

2. Интегрирующая функция предполагает бесперебойную работу таких процессов логистики, как сбыт, хранение и доставка с привязкой к рынку производственных средств и оказание услуг посредничества потребителям.

3. Регулирующая функция – это функция, связанная с управлением материальных, информационных и финансовых ресурсов с целью минимальных расходов [1].

4. Результирующая функция основывается на деятельности, связанной с доставкой продукции до конечного потребителя в определенное место с оговоренным объемом продукции с минимальными затратами. Критерий для выявления эффективности реализации логических функций – это реализация конечных целей логистики.

Формирование логистической системы осуществляется последовательно, т.е. поэтапно [1]:

Первым этапом является посредничество, которое включает в себя поиск и выбор поставщиков, а также заключение договоров и соглашений о сотрудничестве.

Организация процесса маршрутизации является вторым этапом, который включает определение оптимальных путей доставки товаров. Заказ и упаковка – это следующие шаги, которые связаны с выбором товара и его упаковкой для дальнейшей отправки.

Доставка – это один из самых важных этапов логистического процесса, который включает выбор транспорта и организацию перевозки товаров. Важным звеном в этом процессе является инвентаризация – учет товаров на складах и контроль за их движением.

Отгрузка – последний этап в цепочке логистических процессов – который включает подготовку товаров к отправке и их фактическую отгрузку.

Формирование логистической системы с учетом потребностей стратегического развития предприятия также характеризуется через реализацию группы принципов, на которых она строится. Рассмотрим основные из них [1, 2, 4, 6].

1. Принцип системности. Все элементы логистической деятельности – это единая система, единый механизм, в котором они взаимосвязаны между собой.

2. Принцип комплексности. Данный принцип предполагает:

- наличие совместимых и развитых групп участков логистики с целью оптимизации материальных и информационных потоков.
- реализация центров ответственности и их координация действий;
- оптимизация тесного сотрудничества между организацией и ее внешней средой посредством установление прочных и надежных отношений.

3. Принцип научности. Наличие данного принципа предполагает возможность оценки числа всех стадий управления потоком, т.е. от планирования до анализа всей логистической деятельности предприятия.

4. Принцип конкретности. Данный принцип логистики основывается на четком формулировании цели с вероятностью достижения максимального результата с минимальными расходами [6].

5. Принцип надежности. Наличие данного принципа способствует обеспечению безотказности движения, резервирование коммуникаций и технических средств для изменения в случае необходимости траектории движения потока; широкое использование современных технических средств перемещения и управления движением/

6. Принцип гибкости. Данный принцип логистики основывается на способности адекватно реагировать на логистическую систему, на внешние факторы; возможность предвидеть их изменение и предугадать отклонения от плановых результатов.

7. Принцип эффективности. Эффективность в логистической деятельности – это результат ее достижения в конкретных условиях с минимальными расходами.

Ключевые показатели эффективности логистики – это количественные показатели, которые показывают, насколько благополучно развивается предприятие на пути цепочки поставок от момента закупок товаров до доставки их до места назначения. Данные показатели используют с целью измерения операций логистики, которые включают в себя расходы на транспорт, производительность, управление запасами, выполнение заказа, и удовлетворенность клиентов.

Предприятия, которые организуют логистическую систему, помимо расчета показателей оценки ее эффективности, должны также проводить оценку:

- уровня принятия управленческих решений службами логистики на предприятии;
- уровня осуществления управленческих решений службами логистики на предприятии;
- результативности деятельности управленческих подразделений логистики [2].

Если говорить об оценке эффективности менеджеров логистической системы, то она оценивается по следующим параметрам:

- регулярное управление;
- решение проблем;

– осуществление проектов.

Таким образом, эффективность логистической системы характеризуется набором показателей работы данной системы при заданном уровне логистических издержек. Любая организация бизнеса, внедряя логистику и формируя соответствующую ее целям логистическую систему, прежде всего, стремится оценить ее фактическую или потенциальную эффективность, что должно способствовать стратегическому развитию всего предприятия. Под ключевыми показателями результативности логистической деятельности, понимается необходимый и достаточный ряд сравнительно легко применимых показателей результативности (производительности), позволяющих связать выполнение логистического плана с основными функциями и результатами управления товарным потоком (маркетингом/продажами, производством и логистикой) и таким образом определить потребность в корректирующих действиях.

Список использованных источников

1. Афанасенко И.Д. Коммерческая логистика / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – М.: Питер, 2022. – 352 с.
2. Афонин А.М. Промышленная логистика / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, А.М. Петрова. – М.: Форум, 2020. – 304 с.
3. Данилова С.В. Стратегическое планирование на муниципальном уровне (на материалах стратегии социально-экономического развития Нижневартовского района до 2020 года и на период до 2030 года) / С.В. Данилова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2015. – № 1. – С. 9-18. – EDN UNRBQR.
4. Левкин Г.Г. Логистика в АПК: учебное пособие для вузов / Г.Г. Левкин. Санкт-Петербург: Лань, 2022. – 184 с.
5. Маслихова Е.А. Сравнительный анализ индивидуальных инвестиционных счетов коммерческих банков России / Е.А. Маслихова, Ю.М. Ильиных, С.В. Данилова // Сибирская финансовая школа. – 2022. – № 2(146). – С. 88-95. – EDN GFTFLG.
6. Носов А.Л. Логистика. Учебное пособие / А.Л. Носов. – М.: Магистр, Инфра-М, 2020. – 184 с.

THEORETICAL ASPECTS OF FORMING A LOGISTIC SYSTEM IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

T.N. Patrakhina, A.I. Kruglova

*Nizhnevartovsk State University,
Nizhnevartovsk, Russia*

The article provides a theoretical review of the need to develop a logistics system at an enterprise as part of the management system. The development of a logistics system, as one of the management tools, allows for the achievement of set goals while minimizing the costs of transportation, warehousing, and storage of not only the produced products, but also the consumed raw materials and supplies, which in general will ensure the strategic development of the enterprise.

Keywords: *logistics activities, static management, logistics efficiency, logistics system.*

ВЛИЯНИЕ СЛОГАНОВ И ДЕВИЗОВ НА ПРОДАЖИ: МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

К.В. Пехенько¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В данной статье рассматривается роль слоганов и девизов как средства маркетинговой коммуникации и их влияние на потребительское поведение и объем продаж. Анализируются механизмы воздействия слоганов на целевую аудиторию, психологические аспекты восприятия рекламных фраз и приводит количественные данные исследований, подтверждающие взаимосвязь между качеством слоганов и коммерческими показателями компании. Особое внимание уделяется соотношению эмоциональных и рациональных элементов в слогане, а также феномену обратного эффекта манипулятивных призывов.

Ключевые слова: слоган, девиз, маркетинговые коммуникации, брендинг, потребительское поведение, продажи, узнаваемость бренда.

В современном мире перенасыщенного информационного пространства внимание потребителя становится самой ценной валютой. Человек, который сталкивается с десятками брендов каждый день, бессознательно помнит только те, которые могут связать его эмоционально или интеллектуально. Часто слоганы играют важную роль в этом запоминании – короткие фразы, которые выражают суть и позицию бренда.

Согласно опросу The Manifest, половина потребителей обращают внимание на лозунги, чтобы понять суть компании. Это превращает слоган из простого «дежурного элемента» рекламы в стратегический актив, который может повлиять на лояльность потребителей и, в конечном итоге, на продажи.

Слоган (от гэльского sluagh-ghairm – «боевой клич») – короткая запоминающаяся фраза, в которой излагаются основные принципы бренда или рекламной кампании. В отличие от названия бренда, слоган обладает большей гибкостью и может передавать не только идентификационные, но и эмоциональные характеристики.

Исследователи выделяют следующие функции слогана:

1. Идентификационная – интеграция связи между выражением и брендом в сознании потребителей.

1. Дифференцирующая – выделение бренда среди конкурентов.

3. Информационная – предоставляет важные преимущества и обещания бренда.

4. Эмоциональная – формирование определенного настроения и ассоциаций.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

По данным агентства Social, компании с привлекательными слоганами показывают рост выручки на 21% больше, чем те, у кого их нет. Кроме того, такие фразы повышают вовлеченность в социальных сетях на 75%.

Исследование, проведенное учеными из Current Psychology в 2024 году, показало, что эмоционально насыщенные слоганы лучше запоминаются и вызывают у потребителей желание поделиться ими с другими. Бренды, использующие такие слоганы, получают на 67% больше лояльных клиентов, чем те, которые полагаются исключительно на рациональность. Кроме того, 76% потребителей признаются, что чувствуют связь с компанией, если слоган «попадает в сердце».

Лаборатория биометрических и поведенческих исследований Университета Миссури, возглавляемая профессором Брэди Ходжесом, собрала важную информацию о распознавании слоганов. Используя айтрекинг и анализ выражений лиц, исследователи обнаружили, что существует две противоположные стратегии повышения эффективности:

- Слоганы для запоминания: более длинные, включающие название бренда и использующие необычные слова.
- Слоганы для симпатии: более короткие, без названия бренда и с простым языком.

Это открытие фактически подтвердилось: когда компания Listerine заменил слоган «Kills bad breath» на «Stops halitosis» (менее популярное слово), фраза была забыта.

Исследование лингвиста Е. В. Юрьевой показывает, что слоган активно строится с использованием манипуляционных приемов: тенденциозно подбираемой лексики, элементов языкового программирования, эмоций, но чрезмерное манипулирование может вызвать противоположную реакцию. Рассмотрим некоторые примеры таких слоганов.

1. Слоган бренда L'Oreal «Because I'm worth it» («потому что я этого стою»), созданный в 1971 году 23-летним копирайтером Илоном Шпехт, стал одним из самых известных в мире. Он был переведен на 40 языков и стал культурным феноменом. Рыночная стоимость бренда выросла с 4,7 миллиардов долларов до 200 миллиардов долларов с 1971 года, а узнаваемость компании достигла 87% благодаря слогану.

1. После того, как Стив Джобс, основатель бренда Apple, вернулся в 1997 году, Apple запустила кампанию со слоганом «Think Different» («думай по-другому»), чтобы восстановить уникальность бренда. Последовавший за этим успех iMac (более 6 миллионов продаж) и рост доли рынка подтвердили силу правильно подобранной фразы.

2. Анализ базы данных Millward Brown Link (более 29 000 видео) показал, что слоганы, являющиеся частью музыкальной отбивки, воспринимаются аудиторией с большим удовольствием и лучше укрепляют бренд. Использование уже известных слоганов также свидетельствует о более высоком уровне брендинга.

Однако запоминаемость слоганов в целом была низкой: только 11% респондентов в США, 8% в Великобритании и 4% в России смогли правильно воспроизвести слоган после просмотра рекламы.

Адаптация слогана очень важна при выходе на новый рынок. Классический провал: девиз Pepsi «Come Alive with the Pepsi Generation» («живите вместе с поколением Pepsi») в Китае перевели как «Pepsi возвращает к жизни ваших предков». Напротив, успешная локализация укрепляет бренд: украинский слоган McDonald's «Ось що я люблю» стал примером эффективной адаптации.

Исследование мексиканского рынка, выявило феномен «wear out effect» («эффекта переодевания»), при котором слоганы требуют постоянной адаптации к культурным изменениям и эволюции коммуникативных привычек, даже самые успешные слоганы со временем теряют свою эффективность и нуждаются в обновлении.

Проведенный анализ позволяет нам сделать следующие выводы:

1. Слоганы являются важным фактором, влияющим на поведение потребителей и косвенные продажи. Эмпирические данные подтверждают положительную корреляцию между качеством слоганов и эффективностью торговли.

2. Эффективность слогана зависит от сочетания нескольких факторов: эмоциональной силы, лингвистических характеристик (длина, новизна слова, узнаваемость бренда), адекватности целевой аудитории, культурной среды.

3. Существует контраст между лозунгами, ориентированными на запоминание (длинными, необычными словами и названиями брендов), и лозунгами, ориентированными на лайки (короткими, простыми, без фирменных наименований). Выбор стратегии зависит от ваших маркетинговых целей.

4. Вы должны быть осторожны при использовании слогана. Избыточное давление может вызвать обратный эффект и потребительское сопротивление.

5. Успешные лозунги становятся частью культуры и могут использоваться в течение нескольких десятилетий (l'Oreal – более 50 лет), но должны быть адаптированы к регулярно меняющимся условиям.

Для начинающих маркетологов важно понимать, что слоган – это не просто красивое выражение, а стратегическое средство коммуникации, которое при правильном использовании может значительно укрепить позиции бренда и повлиять на продажи.

Список использованных источников

1. Не просто слова – как рождались культовые слоганы брендов // AdIndex : [сайт]. – Москва, 2025. – URL: <https://adindex.ru>
2. Хорошоп. Как создать слоган для бизнеса // Хорошоп : [сайт]. – URL: <https://horoshop.ua>
3. Sostav.ru : портал о рекламе, маркетинге, бизнесе, креативе и PR. – Москва. – URL: <https://www.sostav.ru>
4. Vizcaya Bustos, K. S. Effectiveness of Italian FMCG Advertising Slogans in the Mexican Market / K. S. Vizcaya Bustos. – Helsinki : Theseus, 2025. – 78 с. – URL: <https://www.theseus.fi>

5. University of Missouri. Trulaske professor makes waves using high-tech marketing research // University of Missouri : [website]. – Columbia, 2024. – URL: <https://missouri.edu>

THE IMPACT OF SLOGANS AND MOTTOES ON SALES: A MARKETING ANALYSIS

K.V. Pekhenko¹

*Kazan state power engineering university,
Kazan, Russia*

This article examines the role of slogans and mottoes as a means of marketing communication and their impact on consumer behavior and sales volume. The article analyzes the mechanisms of slogans' impact on the target audience, the psychological aspects of advertising phrases' perception, and provides quantitative research data confirming the relationship between the quality of slogans and the company's commercial performance. Special attention is given to the ratio of emotional and rational elements in a slogan, as well as the phenomenon of the reverse effect of manipulative appeals.

Keywords: slogan, motto, marketing communications, branding, consumer behavior, sales, brand recognition.

УДК 339.138:631.53

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ФАКТОР ВЫЖИВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ПИТОМНИКОВ РАСТЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ ПИТОМНИКА «РАСТИМ ЦВЕТЫ ШАГ ЗА ШАГОМ»)

В.Т. Полтавец²

*Казанский государственный энергетический университет,
Казань, Россия*

Обосновывается важность внедрения стратегического маркетинга для обеспечения устойчивости и роста современных питомников растений. На основе анализа рыночной ситуации и практического кейса питомника «Растим цветы шаг за шагом» рассматривается трансформация от производственно-ориентированной модели к клиентоцентричной. Доказано, что только системный маркетинговый подход, включающий анализ сезонности, сегментирование аудитории, создание качественного контента и управление сообществом, позволяет решать проблемы сбыта, выстраивать долгосрочные отношения с клиентами и эффективно конкурировать в условиях насыщенного рынка. Особое внимание уделяется контент-маркетингу и работе с сообществом как ключевым элементам воронки продаж в данной нише.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Ключевые слова: стратегический маркетинг, питомник растений, контент-маркетинг, воронка продаж, сообщество ВКонтакте.

Современный рынок питомников растений в России переживает период активной трансформации. С одной стороны, наблюдается рост интереса к ландшафтному дизайну, частному садоводству и озеленению городских пространств, что формирует устойчивый спрос. С другой стороны, отрасль сталкивается с рядом системных проблем. По данным исследований, в стране действует около 330 профильных питомников, однако точный учет затруднен, а маркетинговая активность большинства из них находится на крайне низком уровне. Многие хозяйства работают по старинке, ориентируясь только на производственные мощности и ограниченный круг оптовых покупателей. Как справедливо отмечает Г.А. Ястребинская, в маркетинге питомников наблюдается «информационная пустота», а положение некоторых из них находится на грани банкротства [1].

В таких условиях традиционная ориентация исключительно на производство и продажу «с поля» становится стратегически уязвимой. Рынок переходит в состояние, где предложение начинает превышать спрос, а покупатель получает возможность выбора. Выживание и тем более процветание питомника сегодня невозможно без перехода к системному, стратегическому маркетингу. Цель данной статьи – на примере питомника «Растим цветы шаг за шагом» доказать необходимость стратегического маркетинга как ключевого фактора, обеспечивающего устойчивость бизнеса в современных экономических реалиях [1].

Проблема, с которой столкнулся питомник «Растим цветы шаг за шагом», является типичной для многих производственных предприятий, выходящих на открытый рынок. Питомник, специализирующийся на гортензиях, долгое время существовал в комфортной, но крайне рискованной модели бизнеса: он был ориентирован на единственного оптового покупателя [2]. Такая модель лишала компанию рыночной гибкости. Когда производство выросло на 50%, а спрос от оптовика остался на прежнем уровне, питомник оказался перед лицом кризиса перепроизводства и сбыта [2].

Это классический пример тактического, а не стратегического подхода к управлению. Отсутствие диверсификации каналов сбыта и понимания конечного потребителя создало прямую угрозу существованию бизнеса. Выход был найден в переходе к работе с розничными клиентами, что потребовало кардинальной смены – от производственной к маркетинговой. Ключевым инструментом выживания стала платформа ВКонтакте, а основой – выстраивание долгосрочных отношений с клиентами через контент [2].

Стратегический маркетинг в питомнике начал реализовываться через создание многоступенчатой контентной воронки продаж. Анализ кейса позволяет выделить несколько критически важных элементов данной стратегии [2].

Прежде всего, питомник начал системно работать над привлечением и прогревом аудитории. Вместо прямой рекламы с призывом «купите», был сделан упор на создание ценности для потребителя. Стратегия базировалась на принципах входного-маркетинга: привлечение клиентов через полезный и интересный контент [3].

Ключевым фактором успеха стал не просто набор инструментов, а их стратегическая взаимосвязь. Администраторы сообщества, будучи сами садоводами, понимали интересы своей аудитории. Это позволило создавать контент, который находил отклик, о чем свидетельствуют комментарии и стабильное число лайков под постами. Сообщество перестало быть просто доской объявлений, превратившись в место общения единомышленников – комьюнити, что дополнительно усилило лояльность и привязанность к бренду [3].

Важным стратегическим решением стала работа на опережение. Еще до начала активных рекламных кампаний питомник инвестировал ресурсы в создание контента на разных площадках (Дзен, YouTube). Это позволило накопить начальную аудиторию и, что еще более ценно, создать эффект узнаваемости. Благодаря качественному контенту, посты питомника стали попадать в рекомендации ВКонтакте, обеспечивая органический охват, в 2-3 раза превышающий число подписчиков. Таким образом, стратегия создания ценности обеспечила значительную экономию на первоначальном привлечении трафика [3].

Результат стратегического подхода превзошел ожидания: питомник распродал весь товар, истратив менее 20% от запланированного бюджета на рекламу. Это демонстрирует эффективность системной работы, где производство, контент и коммуникации объединены единой маркетинговой стратегией. Вместо разрозненных тактических действий по сбыту, компания выстроила долгосрочную систему, устойчивую к рыночным колебаниям [3].

Проведенный анализ на примере питомника «Растим цветы шаг за шагом» со всей очевидностью доказывает, что в современных условиях выживание и развитие питомников растений невозможно без реализации стратегического маркетинга. Простая ориентация на производство и надежда на старые каналы сбыта ведут к кризису.

Стратегический подход, напротив, подразумевает глубокое понимание рынка и потребителя, выстраивание долгосрочных отношений с клиентами на основе доверия и ценности.

Список использованных источников

1. Алентьева, Е.Ю. Веб-сайт компании как коммуникативный маркетинговый инструмент / Е.Ю. Алентьева // SOCIAL AND ECONOMIC PHENOMENA AND PROCESSES. – 2014. – Т. 9, № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/veb-sayt-kompanii-kak-kommunikativnyy-marketingovyy-instrument-1/viewer> (дата обращения: 13.03.2026).

2. Как мы запустили рекламу для питомника растений и вышли на 300+ заявок в месяц // Sostav.ru. – 2025. – URL: <https://www.sostav.ru/blogs/275691/64463> (дата обращения: 13.03.2026).

3. Распродали весь товар за 17 дней! / Питомник «Растим цветы шаг за шагом» // В Контакте: [страница сообщества]. – 2023. – URL: https://vk.com/@cerebro_mpvk-rasprodali-ves-tovar-za-17-dnei (дата обращения: 13.03.2026).

STRATEGIC MARKETING AS A SURVIVAL FACTOR FOR MODERN PLANT NURSERIES (CASE STUDY OF THE NURSERY «RASTEM TSVETY SHAG ZA SHAGOM»)

V.T. Poltavets¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article substantiates the importance of implementing strategic marketing to ensure the sustainability and growth of modern plant nurseries. Based on an analysis of the market situation and a practical case of the nursery «Rastem Tsvety Shag za Shagom», the transformation from a production-oriented model to a customer-centric one is examined. It is proven that only a systematic marketing approach, including seasonality analysis, audience segmentation, high-quality content creation, and community management, allows solving sales problems, building long-term customer relationships, and competing effectively in a saturated market. Particular attention is paid to content marketing and community engagement as key elements of the sales funnel in this niche.
Keywords: strategic marketing, plant nursery, content marketing, sales funnel, VKontakte community.

УДК 338

ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ ЗА СЧЁТ СОЗДАНИЯ КОММУНИКАЦИОННО-ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПЛАТФОРМ

В.В. Пономаренко

*Российский новый университет, Институт экономики, управления и финансов,
г. Москва, Россия*

Автором рассматривается проблема интеграции региональных промышленных комплексов в условиях перехода от традиционных моделей XX века к современным платформенным решениям XXI века. Особое внимание уделено коммуникационно-интеграционным платформам как инструменту согласования производственных, информационных и распределительных процессов в условиях санкционных ограничений. В этой связи интеграци-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov/

онная стратегия повышения эффективности хозяйственной деятельности региональных промышленных комплексов требует системного использования коммуникационно-интеграционных платформ, способных объединять ресурсы, технологии и информационные потоки.

Ключевые слова: интеграция, стратегия, промышленный комплекс, санкционные ограничения, коммуникационно-интеграционные платформы.

В настоящее время наиболее перспективной формой развития экономики является платформенный подход, традиционно связываемый с процессами цифровой трансформации и институционально-пространственной интеграции, обеспечивающей согласование производственных, инфраструктурных и организационных связей между различными отраслями и регионами.

Однако понятие «платформы» как категории экономической, появилось задолго до начала цифровой эпохи. Уже в работах времён социализма, особенно в советской экономической науке 1960-1980-х годов, понятие «экономическая платформа» использовалось для обозначения базовых организационно-производственных структур, служивших фундаментом развития отраслей и регионов.

Так, в частности, Г.С. Струмилин, разработавший первую в мире систему материальных балансов, один из создателей пятилетних планов индустриализации, рассматривал экономическую платформу как базисную производственную основу концентрации ресурсов, кадров и технологий, связывая данный термин с концепцией развития производственных комплексов и территориально-производственных систем [7].

В трудах А.Г. Аганбегяна, К.А. Багриновской, А.Г. Гранберг [1], Н.Н. Колосовского [5], Б.Н. Чистобаева. [9], Ю.В. Яременко [11], экономическая платформа трактовалась как фундаментальный компонент системы экономического районирования, выступающий основой для территориального распределения отраслей и формирования промышленных комплексов, который обеспечивает стабильность хозяйственных связей и динамичный рост регионов путём концентрации индустриальных, сырьевых и человеческих ресурсов. В качестве таких платформенных образований рассматривались промышленные агломерации (Донбасская – уголь, металлургия, коксохимия, Днепровско-Запорожская – чёрная металлургия, машиностроение, Московско-Ленинградская агломерация – машиностроение, приборостроение, оборонная промышленность, Поволжская – авиация, автомобилестроение, нефтехимия, Уральская – металлургия, тяжёлое машиностроение, оборонная промышленность и т.д.), которые обеспечивали интенсивное экономическое развитие, формируя устойчивое производственное взаимодействие и интенсивный обмен ресурсами, технологиями, рабочей силой. В дальнейшем в исследованиях А. И. Татаркина акцент делался на индустриальных платформах, вокруг которых формировались инновационные кластеры предприятий [8], а в работах В. В. Кистанова платформы начинают рассматриваться

как организационный каркас производственных связей, обеспечивающий устойчивое развитие промышленных отраслей в условиях развития рыночной экономики [4].

В настоящее время теоретическая основа формирует понимание возможностей использования «нецифровых платформ» в области решения сложных комплексных экономических задач [2, 3].

В практическом аспекте экономическая целесообразность использования платформенного подхода стала очевидной в середине – конце XX века, когда развитие мировой экономики происходило в условиях доминирующей идеи о необходимости создания предпосылок для всесторонней глобализации, основанной на интеграции производственных и инфраструктурных систем. В качестве ключевых инструментов рассматривались такие формы, как кластеры, индустриальные парки, технопарки и специальные экономические зоны, которые обеспечивали концентрацию ресурсов, ускорение промышленного роста и повышение эффективности хозяйственной деятельности. Однако уже в начале XXI века существенно обострились проблемы экономического развития развитых стран мира, поскольку традиционные формы интеграции перестали обеспечивать необходимую устойчивость и динамику роста. Это было связано с усложнением глобализационных процессов, усилением технологической конкуренции и ростом внешних ограничений, что потребовало перехода к новым моделям интеграции. Так, К. Шваб [10], Г. Апурва, П. Рэй [12], Ч. Ли, Дж. Че [13], М. Полашек, В. Зеппельцауэр, Н. Кривинска, К. Штраус [14] и др., обратили внимание на то, что в текущих условиях развития экономики наиболее эффективными основаниями интеграции промышленных комплексов является опора на коммуникационно-интеграционные платформы (communication-integrative platforms).

Коммуникационно-интеграционные платформы рассматриваются как новая форма экономико-инфраструктурного развития – как многофункциональные организационно-экономические системы, обеспечивающие устойчивое взаимодействие промышленных региональных комплексов и региональной инфраструктуры на основе сформированной системы центров инвестиций, обмена ресурсами, информацией и оказания сервисных функций, что позволяет рассматривать платформу не просто как инструмент взаимодействия, но как новую форму промышленной интеграции, отличающуюся от технологических кластеров, логистических хабов и корпоративных сервисных систем. Существенные различия проявляются в её функционале, принципах организации и роли производства (табл. 1).

Таким образом, коммуникационно-интеграционная платформа имеет уникальные особенности. В отличие от кластера, она не замыкается на одной отрасли, а обеспечивает многоотраслевую интеграцию; в отличие от хаба, она не только распределяет, но и производит промышленную продукцию и услуги, а в отличие от корпоративных систем, она выходит за пределы одной компании и формирует регионально-отраслевую сетевую экосистему, обеспечивающую устойчивое региональное развитие. При

**Таблица 1 – Сравнение экономической платформы
и смежных форм экономической интеграции**

Критерий	Экономическая платформа	Технологический кластер	Логистический хаб	Корпоративная сервисная система (СКБ Контур и аналоги)
Сущность	Многофункциональная производственно-экономическая система, объединяющая производство, ресурсы, кадры, сервисную инфраструктуру в единый промышленный комплекс	Отраслевое объединение предприятий вокруг технологической специализации	Узел транспортно-распределительной сети	ИТ-система для документооборота и бухгалтерии
Назначение	Создание устойчивой основы промышленной интеграции и межотраслевых связей	Совместные инновации и НИОКР	Оптимизация потоков товаров	Автоматизация корпоративных процессов
Принцип организации	Межотраслевой и региональный, ориентированный на производственные связи и кооперацию	Отраслевой и территориальный	Географический и транспортный	Внутрикорпоративный
Функционал	Координация производственных, распределительных и сервисных процессов; формирование системы связей между предприятиями и отраслями	Совместные лаборатории, технопарки, образовательные программы	Складирование и транспортировка	Финансово-юридическое сопровождение
Производство	Центральный элемент: многоотраслевое производство, интеграция предприятий разных сфер	Производство ограничено одной отраслью	Производство отсутствует	Производство отсутствует
Отличие	Платформа – это новая форма промышленной интеграции , создающая устойчивую систему связей и совместного производства	Кластер ограничен отраслью и территорией	Хаб ограничен транспортной функцией	Сервисная система ограничена корпоративными задачами

этом, в отличие от экономических районов, которые формируются преимущественно по территориально-административному принципу и характеризуются отраслевой замкнутостью, коммуникационно-интеграционные платформы организованы по принципу межотраслевой кооперации и системных связей, объединяющих производство, инфраструктуру и сервисные функции в единую экосистему. Их структура строится не на администра-

тивных границах, а на устойчивых производственных и экономико-организационных взаимосвязях, что позволяет формировать гибкие и адаптивные модели промышленного развития, способные выходить за пределы традиционных иерархий и обеспечивать пространственную интеграцию регионов. Примерами таких платформенных структур могут служить Qianhai Shenzhen-Hong Kong Modern Service Industry Cooperation Zone – зона сотрудничества между Шэньчжэнем и Гонконгом, ориентированная на развитие современных промышленных отраслей и промышленную интеграцию, где множество предприятий различных сфер объединены в единую экосистему благодаря институциональным связям и совместной инфраструктуре; Wuhan East Lake High-tech Zone – крупнейший промышленный центр в Центральном Китае, специализирующийся на оптоэлектронике, биотехнологиях и инновационных производствах, где предприятия разных отраслей интегрированы в единое пространство через систему производственных и научно-технологических связей и региональную инфраструктуру; Jurong Industrial Estate (Singapore) – ведущий индустриальный комплекс Сингапура, где нефтехимические, машиностроительные и логистические предприятия объединены в единую экосистему за счёт развитой транспортной и производственной инфраструктуры общего пользования.

Ключевая особенность платформенных моделей заключается в том, что они выходят за пределы традиционных отраслево-замкнутых и иерархически-централизованных производственных отношений, формируя экономическую основу пространственной интеграции, обеспечивающей согласование производственных, информационных и распределительных процессов между предприятиями и отраслями, формируя, таким образом, устойчивую систему внутрирегиональной и межрегиональной коммуникации (рис. 1). Перспективность данного подхода в условиях санкционных ограничений заключается в способности платформ интегрировать местные ресурсы, мобилизовать потенциал различных отраслей региональной промышленности и формировать устойчивые механизмы импортозамещения за счёт быстрого внедрения в производство передовых образцов техники и технологий, создания национальной базы производства дефицитных товаров и услуг, необходимых для укрепления технологической независимости и экономической устойчивости страны. Это создаёт основу для повышения уровня региональной кооперации, ускорения инновационного развития и формирования новых форм промышленного взаимодействия, способных обеспечить долгосрочную конкурентоспособность отечественной экономики.

Таблица 2 показывает, что коммуникационно-интеграционные платформы выступают как системный инструмент адаптации промышленности к современным вызовам, позволяя не только снижать негативное воздействие, но и формировать новые механизмы устойчивого развития региональной и национальной экономики в условиях санкционного давления.

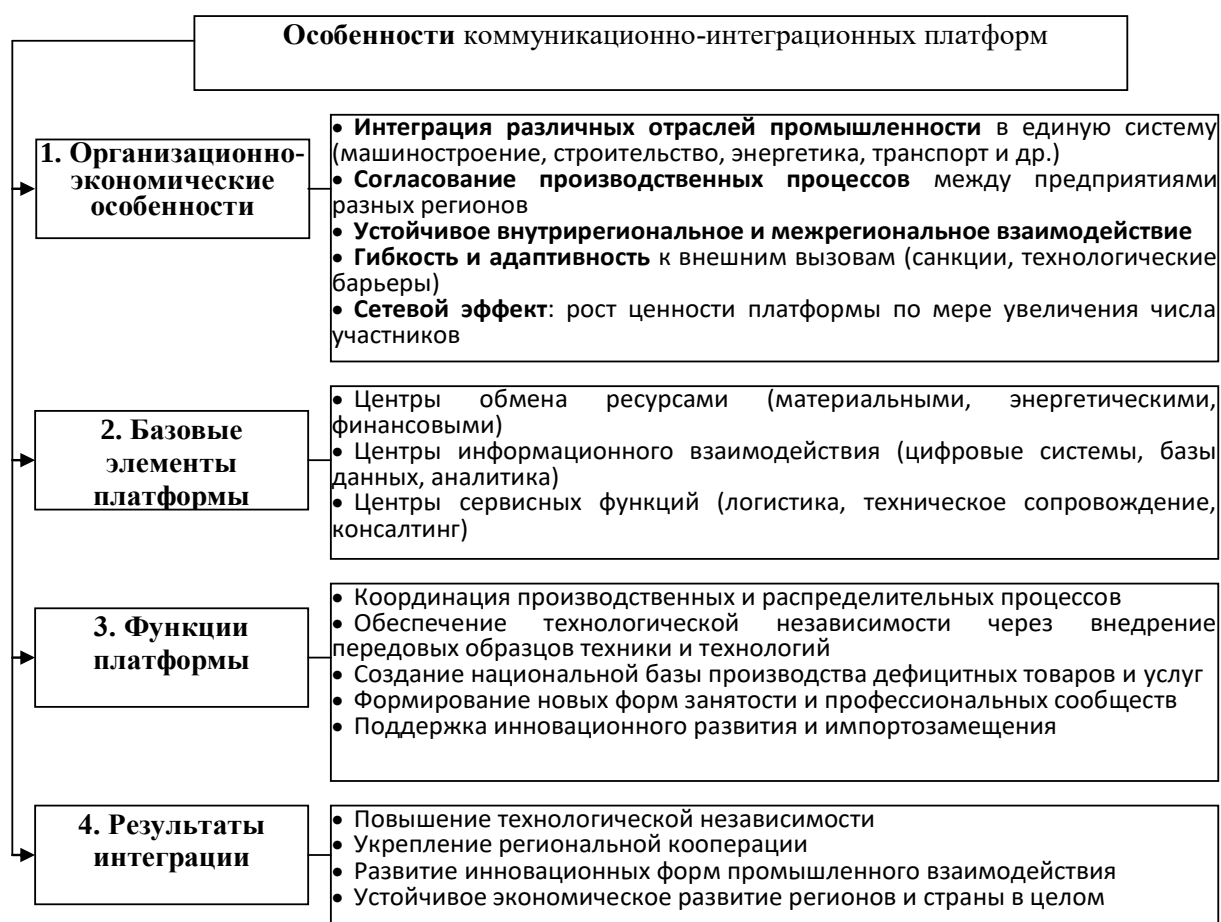


Рисунок 1 – Структурные элементы интеграционно-коммуникационного платформенного подхода к развитию региональной экономики и региональной промышленности (составлено автором)

Таблица 2 – Санкционные эффекты и возможности снижения уровня их воздействия с использованием коммуникационно-интеграционных платформ (составлено автором по данным [6])

Санкционный эффект	Содержание эффекта	Возможности коммуникационно-интеграционных платформ по снижению воздействия
Ограничение доступа к импортным технологиям и оборудованию	Запрет на поставки высокотехнологичных образцов техники, снижение доступности инновационных решений	Быстрое внедрение отечественных передовых образцов техники и технологий; формирование центров технологического обмена; стимулирование совместных НИОКР внутри регионов.
Дефицит критически важных товаров и услуг	Недостаток компонентов, материалов и сервисов, необходимых для устойчивого функционирования промышленности	Создание национальной базы производства дефицитных товаров и услуг; организация межотраслевых ресурсных центров; развитие локальных производственных цепочек.

Финансовые ограничения и сокращение внешних инвестиций	Ограничение доступа к международным кредитам и инвестициям, рост стоимости капитала	Формирование внутренних инвестиционных пулов; использование платформ для кооперации предприятий и распределения финансовых ресурсов; развитие региональных фондов поддержки.
Нарушение логистических цепочек	Усложнение международных перевозок, рост издержек и времени доставки	Развитие внутрирегиональных и межрегиональных логистических узлов; цифровая координация транспортных потоков; создание альтернативных маршрутов на базе платформенной интеграции.
Снижение конкурентоспособности на внешних рынках	Потеря части экспортных ниш, ограничение доступа к зарубежным рынкам	Поддержка внутреннего спроса через платформы; развитие кооперации между отраслями; стимулирование инновационного производства для замещения импортных товаров.
Социально-экономическое давление	Рост безработицы, снижение доходов, социальная нестабильность	Платформы обеспечивают новые формы занятости через развитие сервисных функций; поддерживают профессиональные сообщества; создают условия для обмена знаниями и повышения квалификации.

Таким образом, коммуникационно-интеграционные платформы выступают как системный инструмент адаптации промышленности к санкционным вызовам, позволяя не только снижать негативное воздействие, но и формировать новые механизмы устойчивого развития на основе разработки интеграционной стратегии повышения эффективности хозяйственной деятельности региональных промышленных комплексов в условиях санкционных ограничений (табл. 3).

Таблица 3 – Концептуальные основы интеграционной стратегии повышения эффективности хозяйственной деятельности региональных промышленных комплексов в условиях санкционных ограничений (составлено автором по данным [6])

Цели стратегии	Задачи	Инструменты реализации	Руководители	Исполнители	Планируемые результаты
Повышение технологической независимости регионов	Интеграция отраслей промышленности в единую коммуникационно-интеграционную платформу	Коммуникационно-интеграционные платформы; центры обмена ресурсами и информацией	Органы регионального управления; координационные советы	Промышленные предприятия регионов; инфраструктурные операторы	Устойчивое развитие региональной экономики; снижение зависимости от внешних поставок

Формирование устойчивых механизмов импортозамещения	Мобилизация местных ресурсов и производственных мощностей	Межрегиональные производственные и инфраструктурные кооперации; программы технологического внедрения и НИОКР	Стратегические проектные офисы	Научно-исследовательские организации; цифровые интеграторы	Рост числа высокотехнологичных производств; формирование национальной базы дефицитных товаров и услуг
Укрепление экономической устойчивости и конкурентоспособности	Согласование производственных, информационных и распределительных процессов	Цифровые системы координации и аналитики; региональные инвестиционные пулы и фонды поддержки	Органы регионального управления	Профессиональные сообщества и отраслевые ассоциации	Повышение занятости и квалификации кадров; укрепление межрегиональной кооперации
Развитие инновационного потенциала и кооперации	Поддержка занятости и профессиональных сообществ	Платформенные сервисные функции; программы инновационного развития	Координационные советы; проектные офисы	Платформенные разработчики; отраслевые ассоциации	Формирование новых форм промышленного взаимодействия; долгосрочная конкурентоспособность экономики

Таким образом, разработка интеграционной стратегии повышения эффективности хозяйственной деятельности региональных промышленных комплексов, в условиях санкционных ограничений требует обращения к использованию коммуникационно-интеграционных платформ, которые обеспечивают согласование производственных, информационных и распределительных процессов, создавая устойчивую основу для технологической независимости и инновационного развития, формируя условия для повышения эффективности хозяйственной деятельности региональных промышленных комплексов.

В России уже есть примеры платформенных решений, однако это пока не полноценные коммуникационно-интеграционные платформы, а цифровые инструменты промышленной кооперации, поиска поставщиков, заказов и мер поддержки. Например, государственная информационная система промышленности (ГИСП), которая собирает данные о предприятиях, продукции, мерах поддержки и используется для взаимодействия бизнеса с государством и между предприятиями; сервис «Производственная коопе-

рация и сбыт» на платформе МСП.РФ, который помогает крупным компаниям искать поставщиков, а малым предприятиям – находить заказы и откликаться на потребности в сырье, комплектующих и промышленной продукции. Есть и регионально-межрегиональные инициативы, например проект цифровой платформы промышленности УрФО, обсуждавшийся как механизм координации научных организаций, промышленных предприятий, органов власти и планов закупок в Свердловской, Тюменской и Челябинской областях. Эти инициативы показывают, что платформенный подход в России уже внедрён частично и постепенно расширяется, переходя от отдельных цифровых сервисов к более комплексным моделям промышленной кооперации. Однако создание полноценных коммуникационно-интеграционных платформ в стране предполагает переход от отдельных цифровых сервисов к комплексным платформенным решениям, способным объединять промышленные предприятия, инвестиционные и центры, сервисные компании в единую экосистему. Только такая интеграционная модель позволит обеспечить устойчивое развитие региональной промышленности, повысить её конкурентоспособность и ускорить процессы технологической модернизации.

Список использованных источников

1. Аганбегян А.Г., Багриновский К.А., Гранберг А.Г. Система моделей народнохозяйственного планирования. – М.: Мысль, 1972. – 347 с.
2. Волкова С.А. Экономическая платформа роста качества жизни населения (на примере областей Центрального Черноземья) // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2015. – № 3. – С. 240-247.
3. Гончарова Е.В. Создание экономической платформы предпринимательства на базе кластерной инфраструктуры в регионе// Вестник Академии знаний. – 2021. – № 47 (6). – С. 85-89.
4. Кистанов В.В. Объединение регионов в России (преимущества для управления и предпринимательства). К реформе территориального устройства. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 151 с.
5. Колосовский Н.Н. Основы экономического районирования. – М.: Госполитиздат, 1958. – 200 с.
6. Российская социально-экономическая система: реалии и векторы развития: монография / отв. ред. Р. С. Гринберг, П. В. Савченко; рук. авт. колл. П.В. Савченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 598 с.
7. Струмилин С.Г. Очерки советской экономики: ресурсы и перспективы. – 1-е изд. – М.: Госиздат, 1930. – 533 с.
8. Татаркин А.И. Инновационное управление технологическим развитием промышленности региона. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2009. – 478 с.
9. Чистобаев А.И. Развитие экономических районов: Теория и методы исследования. – Л.: Наука, 1980. – 128 с.
10. Шваб К. Капитализм всеобщего блага. Новая модель мировой экономики. – М.: Эксмо, Бомбора, 2021. – 348 с.
11. Ярёмченко Ю.В. Структурные изменения в социалистической экономике. – М.: Мысль, 1981. – 303 с.

12. Apoorva G., Ray P. A Contemporary Model for Industrial Relations: Relook from Global Perspective// Management and Labour Studies. – 2012. – № 37(1). – Pp. 17-30.

13. Li C., Che J. New Models and Methods of China's International Communication in the Digital-Intelligent Era from the Perspective of Communication Elements. Proceedings of the 7th International Conference on Literature, Art and Human Development// ICLAHD. – 2025. – Pp. 884-891.

14. Polaschek M., Zeppelzauer W., Kryvinska N., Strauss C. Enterprise 2.0 Integrated Communication and Collaboration Platform: A Conceptual Viewpoint. Proceedings of the 2012 26th International Conference on Advanced Information Networking and Applications Workshops// IEEE Computer Society Press. – 2012. – Pp. 1221-1226.

OPPORTUNITIES TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF REGIONAL INDUSTRIAL COMPLEXES THROUGH THE CREATION OF COMMUNICATION-INTEGRATION PLATFORMS

V.V. Ponomarenko

*Russian New University, Institute of Economics, Management and Finance,
Moscow, Russia*

Author examines the problem of integrating regional industrial complexes in the context of transitioning from traditional 20th-century models to modern platform-based solutions of the 21st century. Special attention is given to communication-integration platforms as a tool for coordinating production, information, and distribution processes under conditions of sanctions. In this regard, an integration strategy for improving the efficiency of the economic activity of regional industrial complexes requires the systematic use of communication-integration platforms capable of uniting resources, technologies, and information flows.

Keywords: *integration, strategy, industrial complex, sanctions, communication-integration platforms.*

УДК 005

ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ

А.С. Порфирьева, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях динамичной и конкурентной рыночной среды современные предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования своей деятельности. Реформирование системы менеджмента становится ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности, повышения эффективности и адаптации к изменяющимся требованиям рынка. Однако процесс реформирования – сложная и многогранная задача, требующая комплексного подхода, чет-

кой стратегии и тактики, а также учета потенциальных проблем и рисков.

Цель статьи: анализ опыта и выявление проблем, возникающих в процессе реформирования системы менеджмента на современных предприятиях, а также определение тактики и стратегии для успешной реализации реформ.

Ключевые слова: реформирование системы менеджмента, современное предприятие, стратегия, тактика, эффективность, сопротивление изменениям, организационная структура.

1. Сущность и значение реформирования системы менеджмента

Реформирование системы менеджмента – это комплекс целенаправленных изменений, направленных на повышение эффективности управления предприятием, оптимизацию бизнес-процессов, улучшение координации деятельности, повышение мотивации персонала и достижение стратегических целей. Необходимость реформирования может быть обусловлена различными факторами:

Изменения в рыночной конъюнктуре и усиление конкуренции;
Внедрение новых технологий и автоматизация бизнес-процессов;
Недостаточная эффективность существующей системы управления;
Необходимость повышения гибкости и адаптивности предприятия;
Смена стратегии развития предприятия.

2. Опыт реформирования системы менеджмента на современных предприятиях

Анализ опыта реформирования системы менеджмента на различных предприятиях позволяет выделить несколько ключевых направлений:

Реформирование организационной структуры: переход от иерархических структур управления к более гибким и децентрализованным моделям (проектные команды, матричные структуры). Это позволяет повысить скорость принятия решений, улучшить коммуникацию между подразделениями и стимулировать инновации [2];

Внедрение современных методов управления: использование таких концепций, как Lean Manufacturing (Бережливое производство), Six Sigma (Шесть сигм), Agile, Total Quality Management (Всеобщее управление качеством) для оптимизации бизнес-процессов, повышения качества продукции и услуг, а также сокращения издержек [5];

Автоматизация и цифровизация управления: внедрение информационных систем управления (ERP, CRM, SCM), использование аналитики больших данных, применение технологий искусственного интеллекта для принятия более эффективных управленческих решений и повышения операционной эффективности;

Развитие корпоративной культуры: формирование культуры инноваций, ответственности, сотрудничества и ориентации на клиента [4];

Развитие компетенций персонала: инвестиции в обучение и развитие персонала, формирование кадрового резерва, создание системы мотивации, стимулирующей результативность и вовлеченность сотрудников [1].

3. Проблемы реформирования системы менеджмента

Несмотря на потенциально высокую эффективность, процесс реформирования системы менеджмента часто сталкивается с рядом проблем:

Соппротивление изменениям: сотрудники могут негативно воспринимать изменения, опасаясь потери работы, увеличения нагрузки или ухудшения условий труда [3]. Необходимо эффективно управлять сопротивлением, вовлекая сотрудников в процесс изменений и предоставляя им необходимую поддержку;

Недостаточное финансирование: внедрение новых технологий, обучение персонала и реорганизация бизнес-процессов требуют значительных финансовых вложений;

Нехватка квалифицированных кадров: для успешного реформирования необходимы сотрудники, обладающие знаниями и опытом в современных методах управления, а также способные эффективно управлять изменениями;

Несогласованность действий: отсутствие четкой стратегии и тактики реформирования, а также недостаточная координация действий между различными подразделениями могут привести к неэффективному использованию ресурсов и возникновению конфликтов;

Недооценка влияния человеческого фактора: успешное реформирование требует не только технических изменений, но и изменений в мышлении и поведении сотрудников.

4. Тактика и стратегия реформирования системы менеджмента

Для успешной реализации реформ необходима четкая стратегия и тактика, учитывающие специфику предприятия и текущую ситуацию.

Стратегия реформирования:

Определение целей и задач реформирования: четкое формулирование целей реформирования, определение ключевых показателей эффективности (KPI) и разработка дорожной карты реализации проекта;

Анализ текущего состояния системы управления: проведение диагностики текущего состояния системы управления, выявление слабых мест и определение приоритетных направлений реформирования;

Выбор модели управления: определение оптимальной модели управления, соответствующей стратегии развития предприятия и условиям рынка;

Разработка плана коммуникаций: обеспечение открытой и прозрачной коммуникации с сотрудниками на всех этапах реформирования.

Тактика реформирования:

Поэтапное внедрение изменений: реализация реформ небольшими шагами, начиная с наиболее важных и легко реализуемых изменений;

Вовлечение сотрудников: формирование команд по реформированию из числа сотрудников различных подразделений, активное вовлечение сотрудников в процесс принятия решений;

Обучение и развитие персонала: организация обучения и тренингов для сотрудников, направленных на развитие необходимых компетенций и повышение готовности к изменениям;

Мониторинг и оценка результатов: регулярный мониторинг хода реформирования, оценка достигнутых результатов и корректировка плана действий в случае необходимости.

Таким образом, реформирование системы менеджмента – это сложный и многогранный процесс, требующий комплексного подхода, четкой стратегии и тактики, а также учета потенциальных проблем и рисков. Успешная реализация реформ позволит предприятиям повысить эффективность деятельности, адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и обеспечить конкурентоспособность. Ключевыми факторами успеха являются вовлечение персонала, эффективное управление сопротивлением изменениям, обеспечение достаточного финансирования и постоянный мониторинг результатов.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В., Гарипова Е.Н. Принятие управленческих решений в современной экономической среде // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8. № 10.
2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
3. Гадоев Д.К., Махиянова А.В. Управление рисками в менеджменте // Актуальные проблемы финансирования и налогообложения АПК в условиях глобализации экономики. Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2023. – С. 40-42.
4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).
5. Васильева Е.А., Шакирова Д.М. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.
6. Ибрагимова А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. – С. 143-145.
7. Ибрагимова А.А., Сергеева Д.Д. Трудовые ресурсы как эффективный инструмент в современной организации // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 марта 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 524-527.

EXPERIENCE AND PROBLEMS OF MANAGEMENT SYSTEM REFORM IN A MODERN ENTERPRISE: TACTICS AND STRATEGY

A.S. Porfireva, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In a dynamic and competitive market environment, modern enterprises face the need for continuous improvement of their activities. Reforming the management system be-

comes a key factor in ensuring competitiveness, improving efficiency, and adapting to changing market demands. However, the reform process is a complex and multifaceted task that requires a comprehensive approach, a clear strategy and tactics, as well as consideration of potential problems and risks. **Purpose of the article:** to analyze the experience and identify the problems that arise in the process of reforming the management system in modern enterprises, as well as to determine the tactics and strategies for the successful implementation of reforms.

Keywords: management system reform, modern enterprise, strategy, tactics, efficiency, resistance to change, organizational structure.

УДК 33

МЕНЕДЖМЕНТ КОММУНАЛЬНЫХ РАСХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ

Д.А. Прудилин

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.,
г. Саратов, Россия*

Коммунальные затраты формируют значительную часть операционных расходов организаций и оказывают непосредственное влияние на себестоимость продукции, уровень рентабельности и общую финансовую устойчивость предприятия.

Ключевые слова: предприятия, коммунальные расходы, энергосбережение, управление, оптимизация затрат.

Электроэнергия, тепло, водоснабжение, водоотведение и другие коммунальные ресурсы являются необходимыми элементами функционирования производственной и административной инфраструктуры предприятий, а их коммунальные расходы занимают значительную долю в структуре операционных затрат организаций, особенно в энергоёмких отраслях промышленности.

Коммунальные расходы предприятия представляют собой совокупность затрат, связанных с потреблением ресурсов и услуг, обеспечивающих функционирование производственной и административной инфраструктуры организации.

К основным видам коммунальных расходов относятся:

- расходы на электроэнергию;
- расходы на теплоснабжение;
- расходы на водоснабжение и водоотведение;
- расходы на газоснабжение;
- расходы на обслуживание инженерных систем здания;
- расходы на вывоз отходов и санитарное обслуживание.

В большинстве случаев наибольшую долю занимают затраты на электроэнергию и тепловую энергию, что объясняется высокой энергоёмкостью производственных процессов.

И рациональное управление описанными выше расходами предполагает анализ их структуры, выявление факторов, влияющих на уровень потребления ресурсов, и разработку мероприятий по их оптимизации.

В научной литературе выделяется несколько теоретических подходов к снижению коммунальных расходов предприятий и одним из наиболее распространённых является ресурсосберегающий подход, основанный на принципах рационального использования природных и энергетических ресурсов. Основная идея данного подхода заключается в снижении потребления ресурсов при сохранении или повышении эффективности производственных процессов. Реализация ресурсосберегающей политики предполагает модернизацию оборудования, внедрение энергоэффективных технологий, оптимизацию технологических процессов и использование альтернативных источников энергии. Применение таких мер позволяет значительно снизить уровень потребления энергоресурсов и сократить эксплуатационные расходы предприятия.

Также важную роль в снижении коммунальных расходов играет внедрение системы энергоменеджмента. Энергоменеджмент представляет собой комплекс организационных, технических и управленческих мероприятий, направленных на систематический контроль, анализ и оптимизацию потребления энергоресурсов. Основой эффективной системы энергоменеджмента является проведение энергетического аудита предприятия, позволяющего выявить основные источники неэффективного потребления ресурсов. И уже на основе результатов аудита разрабатываются программы энергосбережения, направленные на повышение эффективности использования энергии и снижение коммунальных затрат.

К примеру, одним из наиболее значимых направлений оптимизации коммунальных расходов является снижение затрат на теплоснабжение, так как уже было отмечено выше, что отопление зданий, особенно в условиях холодного климата, составляет существенную часть коммунальных платежей предприятий. Поэтому внедрение мер, направленных на уменьшение теплопотерь и более эффективное регулирование системы отопления, позволяет добиться заметной экономии финансовых ресурсов.

Прежде всего важную роль играет повышение уровня теплоизоляции зданий, ведь значительная часть тепловой энергии может теряться через стены, окна, двери и другие элементы конструкции здания. Для уменьшения таких потерь предприятия могут проводить мероприятия по утеплению помещений. Одним из наиболее распространённых решений является замена старых деревянных окон на современные пластиковые конструкции с повышенными теплоизоляционными свойствами. Такие окна обладают герметичностью и значительно лучше удерживают тепло внутри помещений. Также эффективным способом снижения теплопотерь является установка двойных дверей вместо одинарных, что создаёт дополнительный барьер для холодного воздуха и помогает сохранить тепло внутри здания.

Комплексное утепление зданий способствует более рациональному использованию тепловой энергии и снижает нагрузку на систему отопления.

Помимо теплоизоляции, важным элементом оптимизации расходов на теплоснабжение является внедрение автоматизированных систем регулирования температуры, так как современные системы позволяют автоматически изменять температурный режим в помещениях в зависимости от различных факторов. К таким факторам относятся время суток, температура наружного воздуха, показатели температуры в контрольных помещениях, а также параметры теплоносителя в подающем и обратном трубопроводах системы отопления. Благодаря использованию таких систем становится возможным поддерживать оптимальный уровень температуры без избыточного потребления тепловой энергии. Например, в ночное время или в период отсутствия сотрудников температура в помещениях может автоматически снижаться, а к началу рабочего дня вновь повышаться до комфортного уровня. Все это позволяет существенно сократить расход тепловой энергии и снизить коммунальные платежи.

Важно отметить, что уменьшение теплопотерь оказывает положительное влияние не только на расходы на теплоснабжение, но и на потребление электроэнергии, так как в зимний период в плохо утеплённых зданиях сотрудники часто вынуждены использовать дополнительные электрические обогреватели. Такие приборы потребляют значительное количество электроэнергии, что приводит к увеличению расходов на электроснабжение. Улучшение теплоизоляции и эффективное регулирование системы отопления позволяют избежать необходимости использования дополнительных источников тепла, что способствует снижению общего энергопотребления предприятия.

Экономический эффект от снижения коммунальных расходов проявляется в уменьшении себестоимости продукции, повышении уровня рентабельности предприятия и укреплении его конкурентных позиций на рынке. Снижение затрат на энергоресурсы также способствует уменьшению зависимости предприятия от колебаний тарифов на коммунальные услуги и повышению устойчивости его финансового положения. Помимо экономических преимуществ, энергосбережение способствует снижению негативного воздействия на окружающую среду, что соответствует современным принципам устойчивого развития и экологической ответственности бизнеса.

Ещё одним важным фактором рационального использования электроэнергии является правильный выбор тарифной категории при оплате электроснабжения. Для предприятий стоимость электроэнергии может зависеть от уровня напряжения сети, к которой подключён объект. Уровень напряжения определяется типом трансформаторной подстанции, обеспечивающей электроснабжение предприятия. В зависимости от этих условий могут применяться различные тарифные схемы. Тарифы на следующий год обычно утверждаются в конце календарного года, поэтому у предприятий есть определённый период времени для анализа своих затрат и выбора наиболее выгодной схемы оплаты. Грамотный выбор тарифной категории позволяет значительно оптимизировать расходы на электроэнергию и снизить финансовую нагрузку на предприятие.

Помимо электроэнергии важной составляющей коммунальных расходов являются затраты на водоснабжение и водоотведение. Для их сокращения также могут применяться различные технические решения, направленные на уменьшение потребления воды и повышение эффективности её использования. Одним из наиболее современных способов экономии воды является использование специальных адаптеров, оснащённых бесконтактными датчиками. Такие устройства автоматически регулируют подачу воды: она включается только тогда, когда пользователь подносит руки к крану, и прекращается сразу после их удаления. Благодаря этому вода не расходуется впустую, как это часто происходит при использовании обычных смесителей. Применение подобных систем позволяет значительно сократить объём потребляемой воды – в некоторых случаях экономия может достигать около 70 процентов.

Таким образом, внедрение современных технологий энергосбережения и рационального использования ресурсов позволяет предприятиям существенно сократить коммунальные расходы.

Список использованных источников

1. Антонов Г.Д. Антикризисное управление организацией / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В. А. Трифонов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 143 с.
2. Вахрушина М.А. Бюджетирование: задачи и процедуры / М.А. Вахрушина // Современный бухучет – М., 2004, №12. EDN: SFNERR

MANAGEMENT OF UTILITY EXPENSES OF THE ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECTS OF COST REDUCTION

D.A. Prudilin

*Saratov State Technical University named after Yuri Gagarin,
Saratov, Russia*

Utility costs form a significant part of the operating expenses of organizations and have a direct impact on the cost of production, the level of profitability and the overall financial stability of the enterprise.

Keywords: enterprises, utility costs, energy saving, management, cost optimization.

УДК 33

ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРУКТУРЫ РЫНКА ПРИРОДНОГО ГАЗА

Д.А. Прудилин

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А.,
г. Саратов, Россия*

При трансформации мировой энергетики и росте значения природного газа как относительно экологичного источника энергии особую актуальность приобретает исследование механизмов функционирования газового рынка.

Ключевые слова: природный газ, менеджмент, энергетическая экономика, газовая отрасль.

Современный рынок природного газа представляет собой сложную экономическую систему, в которой взаимодействуют многочисленные участники: добывающие компании, транспортные операторы, поставщики газа, крупные промышленные потребители, энергетические предприятия и государственные регуляторы. И функционирование этой системы определяется совокупностью экономических, технологических, институциональных и геополитических факторов, в том числе и изучение структуры конкуренции между его участниками, поскольку именно конкурентная среда во многом определяет механизмы ценообразования, распределение ресурсов и стратегию поведения компаний

Но прежде чем рассматривать теоретические подходы к исследованию конкурентного рынка природного газа, необходимо выделить его ключевые характеристики.

Прежде всего, газовая отрасль отличается высокой капиталоемкостью, так как добыча, транспортировка и распределение газа требуют значительных инвестиций в инфраструктуру, включая буровые установки, магистральные трубопроводы, компрессорные станции, подземные хранилища газа и терминалы для производства и приёма сжиженного природного газа. Другой важной особенностью является технологическая взаимосвязанность всех элементов газовой системы. Производственные и инфраструктурные процессы образуют единую цепочку поставок, в которой стабильность функционирования каждого элемента оказывает влияние на эффективность всей системы и нарушения на одном этапе, например, в транспортировке или хранении газа, могут привести к серьёзным последствиям для всей энергетической системы.

Кроме того, газовый рынок характеризуется значительной ролью государственного регулирования. Во многих странах государство сохраняет контроль над стратегическими энергетическими ресурсами, участвует в управлении крупными энергетическими компаниями и устанавливает правила функционирования энергетических рынков. Государственное регулирование может включать лицензирование добычи газа, контроль тарифов на транспортировку и распределение газа, а также разработку долгосрочной энергетической стратегии.

Наконец, газовые рынки находятся под сильным влиянием международных политических и экономических факторов. Поставки газа часто осуществляются через международные трубопроводные системы или в форме торговли сжиженным природным газом, что делает газовую отрасль тесно связанной с глобальной энергетической политикой. Эти особенности делают исследование рынка природного газа особенно сложным и требуют применения различных теоретических подходов.

Указанные особенности предопределяют необходимость использования комплексных теоретических подходов при исследовании газового рынка.

Рассматривая особенности функционирования газового рынка, важное значение имеет анализ характера конкуренции между его участниками. Конкурентная среда определяет поведение компаний, формирование цен, распределение ресурсов и общую эффективность рынка.

В экономической теории принято выделять два основных типа конкуренции, которые могут проявляться на рынке природного газа: совершенную конкуренцию и несовершенную, или олигополистическую, конкуренцию. Каждая из этих моделей отражает различные условия взаимодействия производителей и потребителей и позволяет по-разному интерпретировать процессы ценообразования и рыночного поведения компаний.

Совершенная конкуренция представляет собой теоретическую модель рынка, при которой действует большое количество продавцов и покупателей, а ни один из участников не способен самостоятельно влиять на рыночную цену. В таких условиях каждая компания выступает так называемым ценополучателем, то есть принимает цену, сложившуюся на рынке, как заданную и цена формируется исключительно в результате взаимодействия совокупного спроса и предложения, а рыночное равновесие устанавливается на уровне, при котором стоимость производства последней реализованной единицы товара совпадает с рыночной ценой.

С точки зрения экономической теории подобная модель считается наиболее эффективной, поскольку обеспечивает оптимальное распределение ресурсов, поскольку каждая фирма производит продукцию до тех пор, пока её предельные издержки не сравняются с рыночной ценой. Если перенести этот принцип на рынок природного газа, то можно предположить, что каждая добывающая компания должна увеличивать объёмы добычи до того момента, пока дополнительные затраты на извлечение и транспортировку очередной единицы газа не станут равными цене, установленной на рынке. В такой ситуации производители не получают сверхприбылей за счёт рыночной власти, а потребители приобретают ресурс по цене, отражающей реальные издержки его производства.

Модель совершенной конкуренции предполагает также высокую степень прозрачности рынка и отсутствие барьеров для входа новых участников, так как все компании обладают одинаковым доступом к информации и ресурсам, а потребители свободно выбирают поставщиков. В этих условиях ни одна фирма не может существенно повлиять на цену, снижая или увеличивая объём предложения.

Однако на практике подобная ситуация редко встречается на энергетических рынках, включая рынок природного газа. Газовая отрасль характеризуется рядом особенностей, которые существенно ограничивают возможность формирования условий совершенной конкуренции (описано выше). Кроме того, рынок природного газа нередко характеризуется высокой концентрацией производства и доминированием крупных компаний. Отдельные производители могут занимать значительную долю рынка и обладать существенными ресурсами, позволяющими им влиять на объёмы предложения и ценовую динамику.

В реальности для газового рынка более характерна модель несовершенной, или олигополистической, конкуренции. В рамках этой структуры на рынке действует ограниченное число крупных компаний, каждая из которых стремится максимизировать собственную прибыль и при этом учитывает поведение других участников рынка. В отличие от модели совершенной конкуренции, здесь фирмы способны оказывать заметное влияние на рыночную цену и объёмы предложения.

Многие крупные компании на газовом рынке контролируют значительную часть добычи, транспортировки или поставок газа. И такое положение позволяет им обладать рыночной властью, то есть возможностью воздействовать на рыночные условия. Например, компания может сознательно сократить объёмы добычи или поставок, создавая искусственный дефицит предложения. В результате цена на газ может повышаться, что позволяет компании получать более высокую прибыль и аналогичным образом крупные поставщики могут использовать своё доминирующее положение для укрепления влияния на рынке и формирования выгодных условий торговли.

Олигополистическая структура рынка также предполагает стратегическое поведение компаний. Каждая фирма при принятии решений учитывает возможную реакцию конкурентов. Например, увеличение цены на газ может привести к сокращению объёма продаж, если конкурирующие компании сохраняют более низкие цены. С другой стороны, увеличение объёмов добычи может привести к снижению рыночной цены, что также повлияет на прибыльность бизнеса, поэтому компании тщательно анализируют последствия своих действий и пытаются выбрать такую стратегию, которая обеспечит максимальную выгоду.

Особенностью олигополистических рынков является также возможность координации действий между крупными участниками. В некоторых случаях компании могут неформально согласовывать свою стратегию поведения на рынке или заключать соглашения, направленные на совместное поддержание выгодного уровня цен и объёмов предложения. Подобные договорённости могут принимать форму картелей или других форм сотрудничества, целью которых является максимизация совокупной прибыли участников. В таких условиях фирмы перестают выступать простыми ценополучателями и фактически становятся ценообразующими субъектами, способными устанавливать цены на уровне выше того, который сформировался бы при совершенной конкуренции.

По итогу, в условиях глобальной энергетической трансформации комплексный анализ газового рынка становится важным инструментом разработки эффективной энергетической политики и стратегий развития энергетических компаний

Список использованных источников

1. Трачук А.В. Конкурентные стратегии поставщиков оптового рынка электроэнергии и мощности // Контроллинг. – 2010. – № 1. – С. 76-81.

FEATURES OF THE COMPETITIVE STRUCTURE OF THE NATURAL GAS MARKET

D.A. Prudilin

*Saratov State Technical University named after Yuri Gagarin,
Saratov, Russia*

With the transformation of the global energy sector and the growing importance of natural gas as a relatively environmentally friendly energy source, the study of the mechanisms of functioning of the gas market is of particular relevance.

Keywords: natural gas, management, energy economics, gas industry.

УДК 339.138

ВЛИЯНИЕ ВИЗУАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ НА ВОСПРИЯТИЕ БРЕНДА

А.С. Публикова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматривается роль визуальной идентичности как стратегического инструмента маркетинга. На основе анализа классических и современных подходов к маркетинговому планированию и коммуникациям исследуется механизм формирования потребительского восприятия через визуальные символы. Особое внимание уделяется интеграции визуальных констант в общую стратегию позиционирования компании и их влиянию на лояльность целевой аудитории.

Ключевые слова: визуальная идентичность, восприятие бренда, маркетинговое планирование, позиционирование, бренд-менеджмент, потребительское поведение.

В современных рыночных условиях, характеризующихся высокой степенью неопределенности и жесткой конкуренцией, традиционные методы ценовой борьбы утрачивают свою эффективность. На первый план выходят инструменты нематериального воздействия на потребителя. Одним из наиболее мощных факторов формирования рыночной устойчивости предприятия является бренд. Как отмечают А.А. Романов и В.П. Басенко, в условиях избыточного предложения «маркетинг становится битвой восприятий, а не продуктов» [2, с. 115].

Визуальная идентичность бренда – это не просто эстетическая оболочка продукта, а сложная система коммуникаций, транслирующая ценности, миссию и качество предложения потребителю. Актуальность темы обусловлена необходимостью системного подхода к разработке визуального образа компании в рамках общего маркетингового планирования.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Разработка визуального образа бренда не может быть изолированным творческим актом. Согласно подходу А.В. Завгородней и Д.О. Ямпольской, любой элемент маркетинговой активности должен вытекать из этапа стратегического планирования [1, с. 82]. Визуальная идентичность является логическим продолжением процесса позиционирования.

Маркетинговое планирование предполагает четкое определение целевых сегментов и формирование уникального торгового предложения. Если на этапе планирования допущена ошибка в определении ценностей бренда, визуальный образ будет транслировать ложное сообщение, что приведет к маркетинговому разрыву [1, с. 145]. Визуальная идентификация служит инструментом донесения стратегии до конечного потребителя, переводя абстрактные цели планирования на язык образов и символов.

Л.Е. Басовский подчеркивает, что маркетинговая деятельность должна быть направлена на создание максимальной ценности для потребителя при оптимальном использовании ресурсов фирмы [3, с. 47]. Визуальная идентичность в данном контексте выступает ресурсом, который при правильном управлении снижает транзакционные издержки потребителя на поиск и идентификацию товара.

Восприятие бренда начинается с визуального контакта. А.А. Романов выделяет несколько уровней воздействия визуальных стимулов на психику человека [2, с. 210]: сенсорный уровень: реакция на цвет и форму; когнитивный уровень: распознавание символов и считывание названия; эмоциональный уровень: возникновение ассоциаций и чувств, связанных с образом.

Цветовая идентификация. Цвет является самым сильным раздражителем. В маркетинговых коммуникациях выбор цвета обусловлен психологией целевой аудитории. Например, синий цвет традиционно транслирует надежность и профессионализм, что подтверждается его использованием в банковском и технологическом секторах. Романов указывает, что последовательное использование цвета в коммуникациях повышает узнаваемость бренда на 80% [2, с. 218].

Графические символы и логотип. Логотип выступает как «визуальный якорь». Басовский отмечает, что в условиях информационного шума мозг потребителя стремится к упрощению. Лаконичный и содержательный графический символ позволяет мгновенно восстановить в памяти весь комплекс ассоциаций, связанных с качеством и опытом использования продукта [3, с. 102].

Потребительское поведение – это сложный процесс принятия решения, в котором визуальный образ играет роль фильтра. На этапе оценки альтернатив потребитель склонен выбирать тот бренд, визуальная эстетика которого соответствует его самоидентификации.

Завгородняя и Ямпольская в своем труде по планированию указывают, что визуальная идентичность должна корректироваться в зависимости от стадии жизненного цикла продукта [1, с. 250]. Для инновационных товаров визуальный стиль должен транслировать современность и технологичность, в то время как для зрелых брендов – стабильность и приверженность традициям.

Если визуальный образ бренда не обновляется, он перестает соответствовать актуальному культурному коду аудитории, что ведет к снижению рыночной доли. Однако Романов предостерегает от радикальных перемен без глубокого анализа, так как резкое изменение привычных визуальных констант может разрушить накопленный капитал бренда и дезориентировать лояльных потребителей [2, с. 305].

Эффективность маркетинга, по мнению Л.Е. Басовского, выражается в достижении рыночных целей при минимизации затрат [3, с. 135]. Сильная визуальная идентичность напрямую способствует росту эффективности по нескольким направлениям: снижение рекламных расходов: узнаваемый визуальный стиль позволяет рекламным сообщениям быстрее достигать цели; возможность установления ценовой премии: качественный дизайн и единый стиль создают ощущение «дорогого» и качественного продукта, за который потребитель готов платить больше; облегчение вывода новых продуктов: в рамках зонтичного брендинга визуальное единство позволяет новому товару заимствовать доверие у уже известного бренда.

Завгородняя отмечает, что контроль за соблюдением стандартов визуальной идентичности является важной частью операционного маркетингового контроля [1, с. 312]. Отсутствие единства в оформлении точек продаж, упаковки и рекламы размывает образ бренда в сознании потребителя, делая все предыдущие затраты на планирование и продвижение неэффективными.

Позиционирование – это поиск «свободной клетки» в мозгу потребителя. Романов утверждает, что визуальная идентичность должна подчеркивать конкурентное преимущество [2, с. 142]. Если стратегия бренда строится на экологичности, визуальный ряд должен включать природные текстуры, спокойные тона и органические формы. Если на лидерстве и агрессии – контрастные сочетания и динамичные линии.

В учебном пособии Л.Е. Басовского указывается, что маркетинг в XXI веке переходит от транзакционного к маркетингу отношений [3, с. 180]. Визуальная идентичность в этой парадигме становится инструментом создания «сообщества бренда». Люди покупают не просто вещь, а принадлежность к определенной культуре, визуальным маркером которой и является логотип и фирменный стиль.

Подводя итог анализу влияния визуальной идентичности на восприятие бренда, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, визуальная идентичность является важнейшим звеном маркетингового планирования, переводящим стратегические установки компании в плоскость визуальных коммуникаций. Она обеспечивает узнаваемость и дифференциацию бренда в конкурентной среде.

Во-вторых, восприятие бренда потребителем во многом предопределено психологическими реакциями на цвет, форму и типографику. Согласованность этих элементов с ценностями бренда формирует доверие и долгосрочную лояльность.

В-третьих, управление визуальной идентичностью – это непрерывный процесс. Как подчеркивается в работах Завгородней, Романова и Басовско-

го, визуальный образ должен быть гибким, чтобы соответствовать изменениям внешней среды, но при этом сохранять базовые константы, обеспечивающие преемственность бренда.

Разработка и поддержка сильной визуальной идентичности – это инвестиция в нематериальные активы фирмы, которая в долгосрочной перспективе обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество и рост рыночной капитализации компании.

Список использованных источников

1. Басовский, Л.Е. Маркетинг: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 233 с. + Доп. материал.
2. Завгородняя, А.В. Маркетинговое планирование: учебное пособие для вузов / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 340 с.
3. Романов, А.А. Маркетинг: учебное пособие / А.А. Романов, В.П. Басенко, Б.М. Жуков. – Москва: Дашков и К, 2016. – 440 с.

THE IMPACT OF VISUAL IDENTITY ON BRAND PERCEPTION

A.S. Publikova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the role of visual identity as a strategic marketing tool. Based on the analysis of classical and modern approaches to marketing planning and communications, the mechanism of forming consumer perception through visual symbols is studied. Special attention is paid to the integration of visual constants into the overall company positioning strategy and their impact on the loyalty of the target audience.

Keywords: *visual identity, brand perception, marketing planning, positioning, brand management, consumer behavior.*

УДК 339.138

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ В ЭПОХУ ГЛОБАЛИЗАЦИИ: ФАКТОРЫ КУЛЬТУРЫ И МЕНТАЛИТЕТА

К.А. Пудова²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Исследуется влияние культурных факторов и ментальных особенностей потребителей на эффективность международных маркетинговых стратегий. Акцентируется внимание на том, что несмотря на снижение экономических

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

барьеров в эпоху глобализации, именно культура остается ключевым вызовом для компаний, выходящих на зарубежные рынки. Особое внимание уделяется менталитету как фундаментальному фактору потребительского поведения. Рассматриваются социальные нормы, уровень доверия, отношение ко времени, восприятие ценности и личные приоритеты, формирующие критерии выбора товаров и услуг. Обосновывается необходимость адаптации продукта, маркетинговых коммуникаций и сервиса под локальные культурные особенности.

Ключевые слова: международный маркетинг, культура, менталитет, потребительское поведение, адаптация, глобализация, риски бизнеса.

Современная мировая экономика, благодаря глобализации, интернационализации производства, свободной торговле и цифровым инновациям, открыла компаниям широкие возможности для выхода на международные рынки. Хотя экономические и юридические преграды значительно снизились, культурные различия по-прежнему представляют собой серьезное препятствие.

Именно культура и менталитет определяют, как потребители ведут себя, какие ценности им близки, что они предпочитают и как воспринимают рекламные сообщения [3]. Игнорирование этих нюансов может привести к просчетам в позиционировании продукта, неверным маркетинговым шагам и, как следствие, к подрыву репутации и финансовым потерям. Таким образом, актуальность изучения и применения принципов межкультурного взаимодействия приобретает особую значимость, являясь ключом к конкурентоспособности и успешной интеграции в глобальную экономику.

Цель данной работы – проанализировать влияние культуры и менталитета на маркетинговые стратегии и систематизировать риски, связанные с их недооценкой.

В контексте потребительского поведения менталитет выступает фундаментальным фактором, влияющим на выбор товаров, способы потребления и восприятие маркетинговых сообщений [1]. Мы часто думаем, что делаем выбор рационально (цена-качество), но на самом деле наши глубинные культурные и психологические установки включают те или иные критерии выбора.

Образ мышления напрямую влияет на то, что и как мы покупаем [4]. Менталитет определяет, что считается нормальным и желательным в потреблении. Это влияет на то, какие товары мы выбираем, как относимся к статусу и чему отдаем предпочтение. Если мышление ориентировано на традиции, мы будем покупать классические, проверенные вещи. Если на сиюминутное удовольствие – импульсивные покупки и впечатления. Если на будущее – товары-инвестиции. Восприятие ценности продуктов и услуг напрямую зависит от нашего мышления. Если мы убеждены в полезности и высоком качестве товара, это повышает нашу готовность к более значительным тратам. Если главная цель – сэкономить, мы будем искать скидки и акции. Если же для нас важен статус, мы предпочтем дорогие, престижные бренды.

Таким образом, выбор товаров определяется не только их функционалом, но и тем, какие потребности и боли потребителей они закрывают. По-

купатель смотрит не только на то, насколько хорош товар, но и на то, насколько он «подходит» к его образу жизни и ценностям.

Для успешного проникновения на иностранные рынки важно учитывать ментальные особенности целевой аудитории [1]. Культурное мышление определяет не только запросы и предпочтения потребителей, но и их реакцию на маркетинговые кампании, что напрямую влияет на восприятие товара [2]. Почему это критично: культура диктует вкусы, приоритеты и нормы, формирующие отношение к продукту, а несоответствие продукта культурным ожиданиям снижает его привлекательность; реклама, позитивно воспринимаемая в одной культуре, может быть непонятной и оскорбительной в другой, поэтому учет местных обычаев, символики и языка позволяет создавать рекламные кампании, которые находят отклик у аудитории; наша культура диктует, какие качества продукта или услуги мы будем ценить и за что готовы платить.

Современный потребитель при принятии решения о покупке ориентируется не только на объективные характеристики продукта, но и на его способность соответствовать его культурным ценностям и самоощущению, что делает товар неотъемлемым элементом его идентичности [2].

Таким образом, можно выявить следующие риски для бизнеса, связанные с пренебрежением культурой и менталитетом: отток клиентов, и потеря рынка (потребители выбирают бренды, соответствующие их культурным ожиданиям. Несоблюдение этих ожиданий ведёт к снижению лояльности и переходу к конкурентам); неоптимальное позиционирование продукта (без учёта культурных особенностей продукт может оказаться неподходящим или непонятным, что снижает его конкурентоспособность и продажи); потеря доверия аудитории (игнорирование культурных особенностей приводит к недопониманию и отсутствию эмоциональной связи с потребителем. Это снижает уровень доверия к бренду и его продуктам); низкая эффективность маркетинговых кампаний (рекламные сообщения, не адаптированные под ценности целевой аудитории, воспринимаются как чуждые или даже оскорбительные, что снижает отклик и спрос); риск культурных конфликтов и скандалов (неправильное использование символики, языка или жестов может вызвать негативную реакцию со стороны общественности, что наносит урон репутации компании).

Данное исследование показывает, что в условиях глобализации и размывания экономических границ, именно культурные и ментальные факторы играют ключевую роль в определении успеха или неудачи международных маркетинговых стратегий. Глобализация может стандартизировать рынки, но она не меняет человеческое сознание: потребительское поведение по-прежнему глубоко укоренено в культурном контексте [3].

Таким образом, ключевой вывод статьи заключается в том, что современный международный маркетинг должен отказаться от ошибочного представления о существовании универсального потребителя. Понимание ментальных особенностей становится не просто конкурентным преимуществом, а обязательным условием для устойчивого развития и успешной ин-

теграции компании в мировую экономику. Инвестиции в развитие межкультурной компетенции – это прямые инвестиции в лояльность клиентов, укрепление репутации и обеспечение долгосрочного роста бизнеса.

Список использованных источников

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – М.: Вильямс, 2020. – 752 с. – ISBN: 978-5-907114-48-7.
2. Боголюбова Н.П. Микроэкономика: теория потребительского поведения. – ЕКБ.: Уральский федеральный университет – 202 с. – ISBN: 978-5-7996-2066-0.
3. Рапай К. Культурный код. Как мы живём, что покупаем и почему. – М.: Альпина Паблишер, 2024. – 292 с. – ISBN: 978-5-9614-9294-1.
4. Фоксол Г., Голдсмит Р., Браун С. Психология потребителя в маркетинге. – СПб.: Питер, 2001. – 353 с. – ISBN: 5-318-00159-9.

INTERNATIONAL MARKETING IN THE ERA OF GLOBALIZATION: FACTORS OF CULTURE AND MENTALITY

К.А. Pudova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Explores the influence of cultural factors and mental characteristics of consumers on the effectiveness of international marketing strategies. It emphasizes that despite the reduction of economic barriers in the era of globalization, it is culture that remains a key challenge for companies entering foreign markets. Special attention is paid to mentality as a fundamental factor of consumer behavior. Social norms, the level of trust, attitude to time, perception of value, and personal priorities are considered, forming the criteria for choosing goods and services. The necessity of adapting the product, marketing communications, and service to local cultural features is substantiated.

Keywords: international marketing, culture, mentality, consumer behavior, adaptation, globalization, business risks.

УДК 005.332.1

ГИБКОСТЬ ЛИДЕРА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: КАК АДАПТИРОВАТЬСЯ И ВЕСТИ ЗА СОБОЙ

С.В. Реутова²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Эта статья посвящена ключевым аспектам лидерской гибкости в условиях неопределенности, предлагая практические инструменты и стратегии для развития этой критически важной компетенции, с опорой на труды российских

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

ученых и исследователей. В современном мире, характеризующемся стремительными изменениями, технологическими прорывами и глобальными вызовами, неопределенность становится не исключением, а правилом. В таких условиях роль лидера трансформируется: от статичного управленца к гибкому навигатору, способному адаптироваться к постоянно меняющейся среде и вести за собой команду к успеху.

Ключевые слова: адаптация, волатильность, неясность, сложность, двусмысленность, лидер, гибкость, неопределенность, адаптивность.

Понимание природы неопределенности и ее влияния на организацию

Прежде чем говорить об адаптации, необходимо четко понимать, с чем мы имеем дело. Неопределенность, согласно исследованиям отечественных специалистов в области менеджмента и организационного поведения, может проявляться в различных формах:

Волатильность (Volatility): быстрые и непредсказуемые изменения. Примеры: резкие колебания рыночных цен, внезапные законодательные изменения.

Неясность (Uncertainty): отсутствие понимания причинно-следственных связей, невозможность предсказать исход событий. Примеры: новые технологии, которые еще не полностью изучены, сложные социальные или политические ситуации.

Сложность (Complexity): множество взаимосвязанных факторов, которые трудно анализировать и прогнозировать. Примеры: глобальные цепочки поставок, многоуровневые организационные структуры.

Двусмысленность (Ambiguity): отсутствие четкого смысла или интерпретации событий, когда информация противоречива или недостаточна. Примеры: неоднозначные сигналы от клиентов, туманные стратегические направления.

Лидер, осознающий эти аспекты, может лучше подготовиться к разработке стратегий и тактик, опираясь на принципы системного подхода, развиваемого в работах российских ученых, таких как В.А. Глушков или Д.А. Псурцев.

Развитие менталитета роста (Growth Mindset) и адаптивности.

Ключевым элементом лидерской гибкости является наличие менталитета роста, противоположность фиксированному мышлению. Как показывают исследования в области психологии управления (например, работы А.В. Занда), люди с менталитетом роста верят, что их способности и интеллект могут развиваться через труд, обучение и настойчивость.

Принятие вызовов: неопределенность часто представляет собой вызов. Лидер с менталитетом роста рассматривает его как возможность для обучения и развития, а не как угрозу.

Устойчивость к неудачам: неудачи неизбежны в условиях неопределенности. Вместо того чтобы сдаваться, лидер с менталитетом роста извлекает уроки из ошибок и использует их для будущих успехов, что согласуется с концепцией организационного обучения, развиваемой в трудах российских исследователей (например, А.И. Марущак).

Ценность усилий: понимание того, что успех требует усилий и настойчивости, помогает преодолевать трудности, связанные с неопределенностью.

Обучение от критики: гибкий лидер открыт к обратной связи и критике, используя ее для улучшения своих навыков и подходов.

Применение адаптивных стратегий управления

Вместо жестких, долгосрочных планов, лидеры в условиях неопределенности должны полагаться на более адаптивные стратегии, основанные на принципах гибкого управления, активно развиваемого в российской научной среде.

Сценарное планирование: разработка нескольких возможных сценариев развития событий и подготовка к каждому из них. Это позволяет быть готовым к различным исходам, а не только к одному предсказанному. Данный подход перекликается с работами по стратегическому менеджменту (например, Р.А. Фатхутдинов).

Гибкое бюджетирование и распределение ресурсов: Возможность быстро перераспределять ресурсы в зависимости от меняющихся приоритетов и возможностей.

Итеративный подход (Agile-методологии): вместо попыток создать идеальный продукт или решение с первого раза, использовать короткие циклы разработки, тестирования и обратной связи. Это позволяет быстро корректировать курс на основе полученных данных.

Создание «запасов прочности»: формирование резервов (финансовых, временных, человеческих), которые могут быть использованы в случае непредвиденных обстоятельств.

Усиление коммуникации и вовлечения команды

В условиях неопределенности команда нуждается в четкой и своевременной информации, чтобы сохранять уверенность и мотивацию. Российские исследователи в области организационной психологии и управления персоналом (например, Л.И. Анцыферова) подчеркивают важность открытой коммуникации.

Открытый диалог: лидер должен активно общаться с командой, делиться имеющейся информацией (даже если она неполная), объяснять причины принятия тех или иных решений.

Создание безопасной среды для вопросов: поощряйте сотрудников задавать вопросы, высказывать сомнения и предлагать идеи. Это способствует более полному пониманию ситуации и вовлечению команды в процесс поиска решений.

Визуализация и фасилитация: использование наглядных материалов, майнд-карт, фасилитационных сессий для структурирования информации и совместного поиска решений.

Развитие эмоционального интеллекта и эмпатии

Эмоциональный интеллект (ЭИ) и эмпатия являются критически важными для лидера, стремящегося управлять командой в условиях стресса и

неопределенности. Работы российских психологов (например, В.В. Знаков) подчеркивают значение понимания собственных эмоций и эмоций других.

Саморегуляция: способность управлять собственными эмоциями, сохраняя спокойствие и продуктивность в стрессовых ситуациях.

Эмпатия: способность понимать чувства и перспективы других людей. Это позволяет лидеру более эффективно поддерживать команду, проявлять заботу и строить доверительные отношения.

Социальные навыки: умение выстраивать отношения, влиять на людей, разрешать конфликты и работать в команде.

Стимулирование инноваций и экспериментирования

Неопределенность часто является катализатором для инноваций. Гибкий лидер создает среду, в которой экспериментирование приветствуется.

Культура ошибок: создание атмосферы, где ошибки рассматриваются как возможность для обучения, а не как повод для наказания.

Поощрение новых идей: Активный поиск и поддержка нестандартных решений, даже если они кажутся рискованными.

Формирование кросс-функциональных команд: Объединение специалистов из разных областей для генерации свежих идей и комплексного решения проблем.

Перспективность гибкости лидера в условиях неопределенности – это не врожденное качество, а развиваемая компетенция. Она требует постоянного обучения, самоанализа и готовности адаптироваться. Лидер, способный осмыслить природу неопределенности, развивать менталитет роста, применять адаптивные стратегии, открыто коммуницировать, проявлять эмоциональный интеллект и стимулировать инновации, не только сможет успешно провести свою команду через турбулентные времена, но и откроет новые горизонты для роста и развития организации.

Список использованных источников

1. Анцыферова Л.И. Психология развития и современное общество // Психологический журнал. – 2001. – Т. 22, № 3.
2. Глушков В.А. Системный анализ и управление. – М.: Наука, 1979.
3. Знаков В.В. Понимание в коммуникации и познании. – М.: Институт психологии РАН, 2004.
4. Марущак А.И. Теория организационного обучения // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2012. – № 2.
5. Псурцев Д.А. Системный подход к управлению организацией // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 3 (35).
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2005.
7. Цветкова И.А. Менталитет роста как фактор развития личности и организации // Психология и бизнес: современные подходы. Сборник научных трудов. – М.: Издательство «Перо», 2019.
8. Швандар В.А. Организационное развитие: теория и практика. – М.: Дело, 2004.
9. Якимец В.Н., Морозов В.И. Развитие человеческого капитала в российских компаниях // Общество и экономика. – 2012. – № 10.

LEADERSHIP FLEXIBILITY IN THE FACE OF UNCERTAINTY: HOW TO ADAPT AND LEAD

S.V. Reutova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the phenomenon of leadership flexibility as a pivotal factor for organizational resilience during the transition to the BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) world paradigm. The author analyzes the transformation of leadership competencies from rigid hierarchical control to adaptive guidance. Drawing on the theoretical foundations of Russian psychological schools (particularly the works of L. I. Antsyferova and V. V. Znakov), the study explores the cognitive and emotional aspects of a leader's adaptability.

Key focus is placed on practical strategies for managing teams under stress, including the decentralization of decision-making, the creation of «safety margins,» and the fostering of a psychologically safe environment for open communication. The article highlights the role of emotional intelligence (EQ) and empathy as essential tools for stabilizing teams and maintaining motivation. Furthermore, the author discusses the importance of stimulating innovation and cross-functional collaboration as responses to environmental turbulence. The study concludes that leadership agility is not an innate trait but a developable competency that enables leaders to transform uncertainty into a catalyst for organizational growth and strategic development.

Keywords: *Leadership flexibility, adaptability, uncertainty, BANI world, cognitive agility, emotional intelligence, organizational psychology, change management, psychological safety, growth mindset, innovation culture.*

УДК 374.1

ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСКОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОСНОВА ДОЛГОСРОЧНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

Д.Д. Родионова²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В данной статье обосновывается концепция того, что формирование системной лидерской культуры выступает ключевым фактором обеспечения долгосрочной конкурентоспособности компании в условиях высокой нестабильности. Лидерская культура рассматривается как пронизывающую всю организацию практику распределённой ответственности, инициативы и стратегического мышления на каждом уровне управления. В статье анализируются механизмы, через которые лидерская культура влияет на адаптивность бизнеса, скорость принятия решений, удержание талантов и снижение агентских издержек. В

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

заклучении делается вывод о том, что инвестиции в лидерскую культуру являются основой устойчивости бизнеса и его долгосрочного лидерства на рынке.

Ключевые слова: конкуренция, лидерство, лидерская культура, сотрудники.

В эпоху цифровой трансформации, глобальной неопределённости и жёсткой кадровой конкуренции бизнес всё чаще сталкивается с парадоксом: традиционные источники преимущества перестают быть гарантией долгосрочного успеха. Они быстро обесцениваются или становятся «точкой входа», а не барьером для конкурентов. В поисках устойчивого фундамента компании всё глубже обращаются к внутренней среде организации, где ключевым нематериальным активом оказывается не просто совокупность талантов, а выстроенная система взаимодействий, способная генерировать инициативу, устойчивость к кризисам и стратегическую гибкость. Именно здесь формируется запрос на лидерскую культуру как на системообразующий элемент, который определяет, сможет ли компания не просто выживать в турбулентной среде, но и последовательно наращивать свою конкурентоспособность.

Актуальность темы обусловлена сменой экономической парадигмы в последние годы. Сегодня, в эпоху нестабильности, технологии стремительно устаревают, бизнес-модели копируются конкурентами в считанные месяцы, а геополитические и экономические потрясения стали новой нормой. В этих условиях единственным по-настоящему уникальным и трудновоспроизводимым ресурсом организации становится ее человеческий капитал и, что более важно, система взаимоотношений внутри коллектива. Именно здесь на первый план выходит лидерская культура, как пронизывающая всю организацию философия ответственности, инициативности и стратегического видения на каждом уровне управления.

Формирование зрелой лидерской культуры перестало быть вопросом «престижа» или «корпоративного комфорта», превратившись в критический фактор экономической устойчивости и долгосрочной конкурентоспособности. Компании, где лидерство является не привилегией должности, а функциональной компетенцией сотрудников, демонстрируют принципиально иную скорость адаптации к изменениям. В такой среде снижаются агентские издержки, конфликты интересов между владельцами и наемными менеджерами, ускоряются процессы принятия решений за счет делегирования и доверия, а ключевые сотрудники удерживаются не зарплатой, а возможностью влиять на результат и реализовывать собственные амбиции через успех компании. В условиях тотальной борьбы за человеческий капитал и необходимости постоянной трансформации бизнеса, именно способность компании «производить» лидеров внутри себя, а не искать их на стороне, становится тем фундаментом, на котором строится долгосрочное лидерство на рынке. Именно поэтому, цель статьи обосновать, что формирование системной лидерской культуры является ключевым фактором обеспечения долгосрочной конкурентоспособности компании в условиях высокой турбулентности рынка и кадровой неопределённости.

Традиционное понимание лидерства, завязанное на должностной иерархии и харизме «первых лиц», в современных условиях перестаёт быть надёжной опорой[3]. Компании, где стратегические решения замыкаются на узком круге топ-менеджмента, оказываются уязвимы: скорость реакции на изменения рынка замедляется, а глубокая экспертиза сотрудников среднего и линейного звена остаётся незадействованной. Формирование системной лидерской культуры меняет этот подход, такая культура превращает лидерство в повседневную практику, создавая организацию, способную самостоятельно выявлять проблемы, предлагать решения и реализовывать их без постоянного давления сверху. В этом смысле лидерская культура становится внутренним механизмом самоорганизации, который поддерживает операционную устойчивость даже в периоды, когда внешние условия непредсказуемы.

Долгосрочная конкурентоспособность сегодня определяется во многом адаптивностью организации, её способностью быстро и безболезненно перестраиваться под новые рыночные реалии. Ключевым тормозом адаптации в традиционных структурах выступает многоступенчатое согласование, затармаживающее все внутреннее и внешние процессы организации. В компаниях же с развитой лидерской культурой формируется принципиально иная среда: здесь ошибка воспринимается не как основание для наказания, а как источник данных для улучшения, а право принимать оперативные решения делегировано на максимально близкий к проблеме уровень. Такая культура создаёт эффект «организационной амбидекстрии», способности одновременно эффективно управлять текущим бизнесом и инициировать изменения[1].

Ещё один канал влияния лидерской культуры на конкурентоспособность лежит в плоскости управления человеческим капиталом. В условиях острого дефицита квалифицированных кадров финансовая мотивация перестала быть достаточным условием удержания: сотрудники всё чаще выбирают компании, где они могут влиять на результат, видеть смысл в своей работе и расти профессионально, не меняя работодателя. Системная лидерская культура создаёт именно такую среду, через вовлечение в принятие решений и прозрачность критериев успеха[2]. Параллельно снижаются потери от расхождения интересов собственников и наёмного персонала. Когда сотрудники на всех уровнях идентифицируют себя с целями компании и обладают реальными инструментами влияния, необходимость в жёстком контроле снижается, а ресурсы управленческого внимания высвобождаются для стратегических, а не контролирующих функций.

Наконец, ключевое свойство, делающее лидерскую культуру основой именно долгосрочной конкурентоспособности, её уникальность и сложность для копирования. Технологию, бизнес-процесс или ценовую модель конкуренты могут воспроизвести в течение нескольких месяцев. Но культуру, складывающуюся из неформальных норм, паттернов взаимодействия, накопленного доверия и коллективных привычек принятия решений, скопировать невозможно[5]. Она становится нематериальным

активом, который, усиливается через воспроизводство лидерских компетенций внутри организации. Это превращает лидерскую культуру в жёсткое стратегическое преимущество, определяющее долгосрочную устойчивость бизнеса.

Таким образом, формирование системной лидерской культуры выходит далеко за рамки кадровой политики, превращаясь в стратегический актив, определяющий долгосрочную конкурентоспособность компании. Она обеспечивает организации критически важную адаптивность к нестабильным условиям внешней среды, превращает удержание сотрудников из задачи в естественное свойство среды, снижает транзакционные и агентские издержки, создаёт конкурентный актив[4].

Список использованных источников

1. Андриенко Е.В., Корнюхов Д.В. Лидерство как реализация личностного потенциала // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2024. – №. 3 (43). – С. 40-50.
2. Афанасьев В.В., Куницына С.М., Смородинова М.В. Лидер в инновационном коммуникативном пространстве организации // Казачество. – 2023. – №. 68 (3). – С. 82-89.
3. Комаров В.В. Лидерский потенциал личности: состояние и перспективы исследований // Личность: ресурсы и потенциал. – 2025. – №. 1. – С. 9-23.
4. Комаров В.В. Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. – №. 2. – С. 439-460.
5. Целютина Т. В., Авилова Ж. Н. Управление коммуникативной компетентностью персонала на основе синергии проектных и бережливых технологий // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. – 2022. – С. 363-367.

FORMATION OF A LEADERSHIP CULTURE AS A BASIS FOR LONG-TERM COMPETITIVENESS OF A COMPANY

D.D. Rodionova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article substantiates the concept that the formation of a systemic leadership culture is a key factor in ensuring the long-term competitiveness of a company in conditions of high instability. Leadership culture is viewed as a pervasive organizational practice of distributed responsibility, initiative, and strategic thinking at every level of management. The article analyzes the mechanisms through which leadership culture affects business adaptability, decision-making speed, talent retention, and reduction of agency costs. The conclusion is that investments in leadership culture are the foundation of business sustainability and long-term market leadership.

Keywords: competition, leadership, leadership culture, employees

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЦЕССЕ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Ю.А. Романова, Л.П. Кузьмина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются современные подходы к применению искусственного интеллекта в процессе отбора персонала. Анализируются возможности использования алгоритмов машинного обучения и интеллектуальных систем для автоматизации анализа резюме, оценки компетенций кандидатов и прогнозирования их профессиональной успешности. Особое внимание уделяется преимуществам внедрения технологий искусственного интеллекта в HR-процессы, таким как повышение эффективности подбора, сокращение времени рекрутинга и снижение субъективности при принятии решений. Также рассматриваются потенциальные риски и ограничения использования ИИ в кадровом отборе.

Ключевые слова: искусственный интеллект; подбор персонала; рекрутинг; HR-аналитика; машинное обучение;

В условиях цифровой трансформации экономики многие организации активно внедряют современные технологии для повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Одним из наиболее перспективных направлений является использование искусственного интеллекта в процессе подбора и отбора персонала. Искусственный интеллект представляет собой совокупность методов и алгоритмов, позволяющих компьютерным системам выполнять задачи, требующие интеллектуальных способностей человека, включая анализ данных, распознавание образов и принятие решений. Развитие технологий машинного обучения, обработки естественного языка и анализа больших данных существенно изменило подходы к рекрутингу. Компании все чаще используют интеллектуальные системы для автоматизации различных этапов подбора персонала – от поиска кандидатов до оценки их профессиональных компетенций. Это позволяет повысить точность принятия решений, сократить время найма и снизить влияние субъективного фактора при выборе кандидатов [1].

Использование искусственного интеллекта в процессе подбора персонала охватывает несколько ключевых направлений. Одним из наиболее распространённых является автоматизированный анализ резюме. Алгоритмы машинного обучения способны быстро обрабатывать большие массивы данных и сопоставлять информацию о кандидатах с требованиями вакансии. Благодаря этому система может автоматически ранжировать соискателей по степени соответствия должности. Такие технологии используются во многих современных HR-платформах и системах управления подбором персонала. Они позволяют рекрутерам быстрее находить наиболее подходящих кандидатов и сокращают время, необходимое для первичного анализа большого количества резюме.

Другим важным направлением является интеллектуальный поиск кандидатов. Современные рекрутинговые системы используют алгоритмы анализа данных для изучения профилей соискателей на различных онлайн-платформах и профессиональных сетях. На основе полученной информации системы могут формировать списки потенциальных кандидатов, соответствующих требованиям вакансии. Кроме того, алгоритмы способны анализировать карьерный путь кандидата, его навыки и опыт работы, что позволяет прогнозировать вероятность успешного выполнения профессиональных обязанностей в будущем. Использование подобных технологий значительно расширяет возможности поиска персонала и помогает компаниям находить квалифицированных специалистов [2].

Широкое распространение получили также чат-боты и виртуальные ассистенты, применяемые на этапе первичного взаимодействия с кандидатами. Такие системы способны автоматически отвечать на вопросы соискателей, предоставлять информацию о вакансиях и условиях работы, а также проводить предварительные интервью. Чат-боты могут задавать кандидатам стандартные вопросы, анализировать ответы и передавать полученную информацию специалистам по подбору персонала. Это позволяет значительно сократить нагрузку на HR-специалистов и ускорить процесс коммуникации между работодателем и соискателями.

Еще одним направлением применения искусственного интеллекта является аналитика данных и прогнозирование кадровых решений. Современные аналитические системы позволяют обрабатывать большие массивы информации о сотрудниках и кандидатах, выявлять закономерности и прогнозировать различные кадровые показатели. Например, на основе анализа данных можно определить вероятность успешной адаптации нового сотрудника в организации, его потенциальную эффективность и вероятность дальнейшего профессионального роста. Подобные инструменты помогают компаниям принимать более обоснованные управленческие решения в сфере управления персоналом [3].

Внедрение технологий искусственного интеллекта в HR-процессы предоставляет организациям ряд значительных преимуществ. Прежде всего, это повышение эффективности рекрутинга. Автоматизация многих рутинных операций позволяет значительно сократить время обработки информации о кандидатах и ускорить процесс закрытия вакансий. Это особенно важно для крупных компаний, которые ежедневно получают большое количество откликов на открытые позиции.

Еще одним важным преимуществом является повышение качества отбора персонала. Алгоритмы искусственного интеллекта способны учитывать большое количество параметров, включая профессиональные навыки, образование, опыт работы и карьерную динамику кандидата. Благодаря этому появляется возможность более точно определить соответствие кандидата требованиям должности. Кроме того, использование аналитических методов позволяет выявлять скрытые закономерности в данных, которые могут быть неочевидны для специалистов по подбору персонала [4].

Использование искусственного интеллекта также способствует снижению субъективности в процессе принятия решений. В традиционном рекрутинге оценка кандидатов часто зависит от личного опыта и предпочтений рекрутера, что может приводить к возникновению различных когнитивных и социальных искажений. Алгоритмический анализ данных позволяет минимизировать влияние человеческого фактора и сделать процесс отбора более объективным. При этом окончательное решение по-прежнему остается за специалистами по управлению персоналом, что обеспечивает баланс между технологическими возможностями и профессиональной экспертизой.

Несмотря на значительные преимущества, внедрение искусственного интеллекта в процесс отбора персонала связано с рядом проблем и ограничений. Одной из наиболее обсуждаемых проблем является риск алгоритмической предвзятости. Если обучающие данные содержат социальные, гендерные или другие стереотипы, алгоритмы могут воспроизводить и усиливать существующие формы дискриминации. В связи с этим важным направлением развития технологий искусственного интеллекта является обеспечение прозрачности и справедливости алгоритмических решений.

Еще одной проблемой является недостаточная прозрачность некоторых систем искусственного интеллекта. Многие современные алгоритмы машинного обучения функционируют по принципу «чёрного ящика», что затрудняет понимание того, каким образом система принимает конкретные решения. Это может вызывать вопросы как у работодателей, так и у кандидатов, особенно в контексте соблюдения принципов этики и законодательства о защите персональных данных.

Кроме того, важным аспектом является защита конфиденциальной информации. Использование интеллектуальных систем предполагает обработку большого объема персональных данных кандидатов, включая информацию об их образовании, профессиональном опыте и личных характеристиках. Поэтому компании должны обеспечивать высокий уровень информационной безопасности и соблюдать требования законодательства в области защиты персональных данных [5].

С учетом стремительного развития цифровых технологий роль искусственного интеллекта в сфере управления персоналом будет продолжать возрастать. Ожидается дальнейшее совершенствование алгоритмов анализа данных, развитие систем предиктивной аналитики и расширение возможностей автоматизированных интервью. В будущем интеллектуальные системы смогут обеспечивать более комплексную оценку кандидатов, включая анализ поведенческих характеристик, коммуникативных навыков и профессиональных компетенций.

Таким образом, применение искусственного интеллекта в процессе отбора персонала представляет собой важное направление развития совре-

менных технологий управления человеческими ресурсами. Использование интеллектуальных систем позволяет автоматизировать многие этапы рекрутинга, повысить эффективность анализа данных и улучшить качество принимаемых кадровых решений. В то же время внедрение данных технологий требует внимательного учета этических, правовых и организационных аспектов.

Список использованных источников

1. Примакова, Т.С. Искусственный интеллект в сфере HR / Т.С. Примакова, Ю.В. Скибин // Цифровые технологии в образовании: материалы II Международной научно-практической конференции. – Самара: Самарский государственный университет путей сообщения, 2022. – С. 101–103. – URL: https://si.sseu.ru/sites/default/files/2025/12/rosnauka_osen_chast_1_.pdf – (дата обращения: 14.03.2026).

2. Натальсон, А.В. Новые вызовы и возможности на рынке труда в эпоху развития искусственного интеллекта / А.В. Натальсон // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 4(165). – С. 358–362. – URL: https://si.sseu.ru/sites/default/files/2025/12/rosnauka_osen_chast_1_.pdf – (дата обращения: 14.03.2026).

3. Искусственный интеллект в управлении персоналом: как HR-отделы могут использовать AI в 2025 году // СберПро. – 2025. – URL: <https://sber.pro/publication/ot-podbora-personala-do-kadrovogo-prognozirovaniya-kak-hr-otdeli-mogut-ispolzovat-ai-v-2025-godu/> – (дата обращения: 14.03.2026).

4. Ксения. Искусственный интеллект в HR: как AI меняет работу с персоналом в 2026 году // VC.ru. – 2026. – URL: <https://vc.ru/id4331184/2746287-iskusstvennyj-intellekt-v-hr-ai-transformaciya> – (дата обращения: 14.03.2026).

5. Искусственный интеллект в HR в 2026: как ИИ меняет подбор персонала // VC.ru. – 2026. – URL: <https://vc.ru/id4331184/2740763-ii-v-hr-2026> – (дата обращения: 14.03.2026).

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PERSONNEL SELECTION PROCESS

Y.A. Romanova, L.P. Kuzmina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines modern approaches to the application of artificial intelligence in the personnel selection process. The possibilities of using machine learning algorithms and intelligent systems for automating resume analysis, assessing candidates' competencies, and predicting their professional success are analyzed. Particular attention is paid to the advantages of implementing artificial intelligence technologies in HR processes, such as increasing recruitment efficiency, reducing hiring time, and decreasing subjectivity in decision-making. Potential risks and limitations of using AI in personnel selection are also considered.

Keywords: *artificial intelligence; personnel selection; recruiting; HR analytics; machine learning.*

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЫШЛЕНИЯ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

К.В. Русакова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается актуальная проблема трансформации системы управления современным предприятием через призму внедрения маркетингового мышления. Анализируются основные барьеры, препятствующие эффективной интеграции маркетинговой философии в деятельность менеджмента: организационная инерция, функциональные разрывы между отделами, недостаток компетенций у руководства и краткосрочная ориентация планирования. Предложены пути преодоления выявленных проблем для повышения конкурентоспособности и адаптивности бизнеса в условиях экономической нестабильности.

Ключевые слова: маркетинговое мышление, менеджмент, организационная структура, корпоративная культура, клиентоориентированность, управление предприятием.

В условиях современной экономической реальности, характеризующейся высокой волатильностью рынков, изменением потребительского поведения и усилением конкуренции, перед российскими предприятиями остро встает вопрос поиска эффективных моделей управления. Традиционный, ориентированный на производство или продажи подход к менеджменту зачастую перестает приносить желаемые результаты. На первый план выходит необходимость формирования маркетингового мышления у всех звеньев управленческой цепи – от топ-менеджмента до линейных руководителей.

Маркетинговое мышление – это не просто функция отдела маркетинга, а философия ведения бизнеса, при которой ключевым ориентиром при принятии любых управленческих решений становится потребитель и его долгосрочные потребности. Однако, несмотря на очевидную необходимость, процесс внедрения этой философии в систему менеджмента сталкивается с рядом серьезных проблем, которые и являются предметом исследования данной статьи.

Внедрение маркетингового мышления в систему менеджмента предполагает переход от управления ресурсами к управлению рыночной стоимостью компании через удовлетворение клиента. Анализ современной практики деятельности отечественных предприятий позволяет выделить несколько ключевых групп проблем, препятствующих этому процессу. [Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Мир книг, 2012. 479 с.]

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

1. Организационная инерция и структурные барьеры. На многих предприятиях, особенно с долгой историей, сохраняется жесткая функциональная структура управления. В таких структурах отдел маркетинга часто существует изолированно от производства, финансовой службы и отдела кадров. Решения о разработке нового продукта принимаются без глубокого анализа рынка, а финансовое планирование не учитывает пожизненную ценность клиента (CLV). Преодоление этих барьеров требует перехода к более гибким, матричным или проектным структурам, что само по себе является сложной управленческой задачей. [Басовский Л. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА М, 2010.]

2. Дефицит маркетинговых компетенций у высшего руководства. Ключевая роль в трансформации мышления принадлежит первому лицу компании. Если генеральный директор мыслит категориями производства или «коротких денег», а маркетинг воспринимает лишь как набор инструментов продвижения, внедрение маркетинговой философии невозможно. Менеджмент должен понимать стратегическую роль маркетинга, разбираться в аналитике рынка и быть готовым инвестировать в долгосрочные отношения с клиентами, даже если это не дает мгновенной прибыли.

3. Краткосрочная ориентация (Short-termism). Современная экономическая ситуация, особенно в условиях санкционного давления, часто вынуждает руководителей концентрироваться на выживании здесь и сейчас. Это порождает приоритет тактических задач над стратегическими. Маркетинговое мышление, напротив, требует стратегического терпения: создание бренда, формирование лояльности, улучшение сервиса – это процессы, которые окупаются не за один квартал. Конфликт между долгосрочными целями маркетинга и краткосрочными KPI менеджмента является одной из главных проблем внедрения.

4. Сопротивление корпоративной культуры. Внедрение клиенто-ориентированного подхода неизбежно меняет сложившиеся нормы и правила. Сотрудники, привыкшие работать «по накатанной», могут воспринимать новые требования (например, дополнительные усилия для сбора обратной связи от клиентов или изменение регламентов работы с рекламациями) как ненужную нагрузку. Без системной работы по изменению корпоративной культуры, обучения и мотивации персонала любые инициативы по внедрению маркетингового мышления будут саботироваться на нижнем и среднем уровне управления. [Марушева, Е.В. честь строителей Сурского рубежа // Е.В. Марушева. Советская Чувашия № 50, 13 мая 2020. – С. 3.]

5. Недостаточная интеграция маркетинговой информации. Зачастую на предприятии собирается огромный массив данных: результаты опросов, статистика продаж, данные CRM-систем. Однако эти данные либо не доходят до лиц, принимающих решения, либо используются неэффективно. Маркетинговое мышление требует, чтобы аналитика лежала в основе не только рекламных кампаний, но и производственных планов, логистики и кадровой политики. Отсутствие единого информационного пространства и культуры «data-driven» принятия решений сводит на нет

потенциал маркетинга. [Маркетинг и маркетинговые исследования (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://www.grebennikoff.ru/product/3/> (свободный доступ сети Интернет).]

Для преодоления указанных проблем необходим комплексный подход:

1. Пересмотр системы KPI. Введение показателей, оценивающих удовлетворенность и лояльность клиентов (NPS, CSI), наравне с финансовыми показателями для всех подразделений.

2. Развитие горизонтальных связей. Создание кросс-функциональных команд для разработки новых продуктов и улучшения клиентского опыта.

3. Повышение квалификации. Обучение высшего и среднего менеджмента основам стратегического маркетинга и аналитики.

4. Трансформация корпоративной культуры. Внедрение ценностей клиентоцентричности через внутренние коммуникации, геймификацию и нематериальную мотивацию. [Бренд менеджмент (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://www.rcbb.ru/brandmanagment/> (свободный доступ сети Интернет).]

Проблема внедрения маркетингового мышления в систему менеджмента является одной из ключевых для современного этапа реформирования отечественных предприятий. Она лежит не столько в плоскости технологии, сколько в плоскости психологии управления и организационного поведения. Преодоление инерции мышления руководителей и выстраивание целостной, клиентоориентированной системы управления является необходимым условием для обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности бизнеса.

Список использованных источников

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА М, 2010.

2. Бренд менеджмент (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://www.rcbb.ru/brandmanagment/> (свободный доступ сети Интернет).

3. Маркетинг и маркетинговые исследования (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://www.grebennikoff.ru/product/3/> (свободный доступ сети Интернет).

4. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Мир книг, 2012. 479 с.

PROBLEMS OF IMPLEMENTING MARKETING THINKING INTO THE MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN ENTERPRISE

K.V. Rusakova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article deals with the actual problem of transforming the management system of a modern enterprise through the prism of introducing marketing thinking. The main bar-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

riers to the effective integration of marketing philosophy into management activities are analyzed: organizational inertia, functional gaps between departments, lack of competencies among managers and short-term planning orientation. The ways to overcome the identified problems to improve competitiveness and adaptability of business in conditions of economic instability are proposed.

Keywords: marketing thinking, management, organizational structure, corporate culture, customer orientation, enterprise management, reformation.

УДК 339.318

ИНСТРУМЕНТЫ СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТОЛОГА

Д.А Рябов¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Если посмотреть на то, как сегодня работают компании, становится понятно, что маркетинг перестал быть чем-то второстепенным. Фактически он стал основой, от которой зависит, будет ли продукт замечен покупателями или останется незамеченным среди конкурентов.

Раньше продвижение ограничивалось рекламой по телевизору или в газетах. Сейчас ситуация полностью изменилась: основная борьба за клиента происходит в интернете. Из-за этого работа маркетолога стала более сложной и одновременно более интересной.

Теперь специалисту нужно не просто «рекламировать», а разбираться в поведении людей, анализировать цифры, тестировать гипотезы и быстро адаптироваться к изменениям. Для этого используются разные инструменты, о которых и пойдёт речь дальше.

Ключевые слова: маркетинг, интернет-реклама, аналитика, целевая аудитория, продвижение, социальные сети, CRM-системы, контент, автоматизация маркетинга, Яндекс Директ.

Маркетинг как способ понять клиента

На практике маркетинг – это не только про продажу, а в первую очередь про понимание людей. Например, один и тот же товар можно подать по-разному: для одних важна цена, для других – качество, для третьих – внешний вид.

Представим ситуацию: два интернет-магазина продают одинаковые товары. У одного сайт простой и без отзывов, а у другого – удобный интерфейс, есть фотографии, видео и комментарии покупателей. В большинстве случаев человек выберет второй вариант. Это и есть результат грамотной маркетинговой работы.[1]

Современные исследования в области потребительского поведения показывают, что принятие решения о покупке всё чаще происходит на

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

эмоциональном, а не рациональном уровне. Покупатель выбирает не просто товар, а впечатление, связанное с брендом. Это сближает задачи маркетолога с задачами руководителя, работающего с вовлечённостью сотрудников: в обоих случаях ключевую роль играет способность выстраивать эмоциональную связь, формировать доверие и предсказуемость. Маркетинг, как и управление персоналом, всё больше становится областью, где эмпатия и понимание мотивов оказываются не менее важны, чем технические навыки.

Таким образом, задача маркетолога – «поставить себя на место клиента» и сделать так, чтобы покупка была максимально простой и понятной.

Почему без аналитики ничего не работает?

Современный маркетинг во многом строится на цифрах. Любое действие можно измерить: сколько человек зашло на сайт, сколько из них что-то купили, сколько времени они провели на странице. Современные аналитические платформы, такие как Яндекс.Метрика и Google Analytics, позволяют отслеживать не только количество визитов, но и поведение пользователей на сайте: глубину просмотра, время на странице, источники трафика, географию аудитории. Эти данные становятся основой для принятия решений – от корректировки рекламных кампаний до изменения структуры сайта. Без такой аналитики маркетинг превращается в гадание, где бюджет расходуется вслепую. Особую ценность представляет так называемая сквозная аналитика, которая объединяет данные из разных каналов – рекламы, сайта, CRM, социальных сетей – в единую картину. Это позволяет маркетологу видеть не отдельные метрики (например, количество кликов), а полный путь клиента: от первого касания с рекламой до повторной покупки. Такой подход помогает оценить реальную окупаемость инвестиций в маркетинг и выявить узкие места, где аудитория «отваливается» на пути к покупке.

Например, можно столкнуться с ситуацией: реклама запущена, люди переходят на сайт, но покупок нет. Без анализа сложно понять причину. А при детальном рассмотрении может выясниться, что форма заказа слишком сложная или цена указана не сразу.[3]

Личный пример: часто бывает, что человек заходит на сайт, но закрывает его уже через несколько секунд. Это может происходить из-за неудобного дизайна или долгой загрузки. Такие моменты хорошо видны через аналитику.

По сути, аналитические инструменты помогают «увидеть глазами пользователя», что происходит на сайте.

Реклама в интернете: как это работает на практике

Интернет-реклама сейчас используется практически везде. Её главное преимущество – возможность показывать объявления именно тем людям, которые уже заинтересованы.

Например, если ввести в поиск «купить смартфон», почти сразу появляются рекламные предложения. Это не случайно – компании специально настраивают показ под такие запросы.

Интересно, что реклама может «догонять» пользователя. Допустим, человек посмотрел товар, но не купил. Через некоторое время он начинает видеть этот же товар на других сайтах. Это сделано для того, чтобы напомнить о покупке. Такой подход, называемый ретаргетингом, позволяет значительно повысить конверсию, так как ориентируется на уже «тёплую» аудиторию, проявившую интерес. По данным исследований, использование ретаргетинга может увеличить количество возвратов на сайт на 30-40%, а конечные продажи – на 15-20% при грамотной настройке.

Такой подход делает рекламу более эффективной, потому что она не показывается всем подряд.[2]

Практический пример: как используется Яндекс Директ

Хорошо это можно объяснить на примере сервиса Яндекс Директ.

Допустим, есть небольшой бизнес – продажа рюкзаков. Чтобы привлечь покупателей, создаётся рекламная кампания. В ней указываются запросы, которые могут вводить пользователи, например: «городской рюкзак» или «рюкзак для учёбы».

Когда человек вводит такие слова в Яндекс, он видит объявление. Если оно его заинтересует, он переходит на сайт.

Предположим, из 100 переходов 10 заканчиваются покупкой. Это уже можно считать результатом. Дальше маркетолог анализирует данные: какие объявления сработали лучше, какие – хуже, и вносит изменения.

В этом и заключается особенность инструмента – всё можно проверять и улучшать практически в реальном времени.

Гибкость подобных инструментов позволяет маркетологу экспериментировать с гипотезами. Например, можно запустить два варианта одного объявления с разными заголовками и через несколько дней сравнить, какой из них показал более высокий клик-рейт. Затем оставить эффективный вариант и продолжить тестирование других элементов: текста, изображений, целевых страниц. Такой подход, основанный на постоянных итерациях, позволяет последовательно повышать эффективность рекламного бюджета без разовых «гениальных догадок».

Социальные сети как часть повседневной жизни

Сегодня сложно представить человека, который не пользуется социальными сетями. Именно поэтому компании активно используют их для продвижения.

Но важно понимать, что в соцсетях люди не хотят видеть только рекламу. Им интересен живой контент: истории, отзывы, видео, общение.

Например, если бренд отвечает на комментарии и общается с подписчиками, это вызывает больше доверия. А если страница «мертвая», без активности, то и интерес к ней снижается. Эффективное присутствие в социальных сетях требует не только регулярных публикаций, но и активного взаимодействия с аудиторией. Компании, которые используют форматы Stories, прямые эфиры и персонализированные ответы в комментариях, формируют более высокий уровень доверия.

Кроме того, социальные сети служат каналом для сбора обратной связи: пользователи часто оставляют здесь неформальные комментарии, которые дают маркетологу ценную информацию о реальных ожиданиях аудитории.

Из личного наблюдения: многие перед покупкой заходят в социальные сети компании, чтобы посмотреть реальные отзывы. Это влияет на решение не меньше, чем цена.

Работа с клиентами через CRM

Когда клиентов становится много, возникает проблема – как не потерять информацию о каждом из них. Здесь на помощь приходят CRM-системы.

Они позволяют сохранять данные о покупателях и отслеживать их действия. Например, можно увидеть, что человек уже делал заказ, и предложить ему что-то похожее.

Часто это выглядит так: после покупки приходит письмо с рекомендациями или скидкой. Это не случайность, а заранее продуманная система. Современные CRM-системы также позволяют сегментировать клиентскую базу по различным признакам: частоте покупок, среднему чеку, интересам, географическому положению. Это открывает возможности для персонализированных коммуникаций, которые воспринимаются клиентом не как массовая рассылка, а как индивидуальное внимание. Например, постоянному покупателю можно предложить закрытый клуб с эксклюзивными условиями, а «спящему» клиенту – специальную акцию для возврата. Такой подход повышает лояльность и увеличивает пожизненную ценность клиента. Такие инструменты помогают выстраивать более персональный подход к каждому клиенту [1].

Контент как способ привлечь внимание

Контент – это то, с чем пользователь сталкивается в первую очередь. И от его качества зависит, останется ли человек или уйдёт.

Например, сухое описание товара редко вызывает интерес. А если добавить фотографии, видео и понятное объяснение, вероятность покупки возрастает.

Сейчас особенно популярны короткие видео. Они быстро передают информацию и легче воспринимаются.

Из практики: часто именно видеобзор помогает окончательно принять решение о покупке. Это показывает, насколько важен правильный формат подачи информации.

В последние годы наблюдается сдвиг от текстового контента к визуальному и аудиальному. Короткие вертикальные видео, подкасты, интерактивные элементы (опросы, квизы, калькуляторы) позволяют удерживать внимание пользователя дольше и вовлекать его в коммуникацию. При этом ключевым требованием остаётся аутентичность: аудитория быстро распознаёт шаблонные, безличные материалы и теряет к ним интерес. Контент, который вызывает эмоциональный отклик или даёт практическую пользу, работает значительно эффективнее прямолинейной рекламы.

Автоматизация маркетинга как следующий уровень

С ростом масштаба бизнеса возникает потребность в автоматизации повторяющихся маркетинговых задач. Платформы автоматизации (например, сквозная аналитика, email-рассылки с триггерами, чат-боты) позволяют выстраивать сложные сценарии взаимодействия с клиентом без участия человека на каждом этапе.

Например, при оставлении корзины неоплаченной система может автоматически отправить напоминание через час, а затем – персональное предложение со скидкой через сутки. Важно понимать, что автоматизация не заменяет человеческое участие, а перераспределяет его. Освобождаясь от рутинных операций, маркетолог получает больше времени на стратегические задачи: анализ глубинных потребностей аудитории, разработку креативных концепций, поиск новых каналов взаимодействия. Именно сочетание автоматизированных процессов и человеческого участия даёт наиболее устойчивый результат. В этом смысле внедрение инструментов автоматизации можно рассматривать не как упрощение работы маркетолога, а как повышение её ценности. Такие инструменты не только экономят ресурсы, но и повышают качество сервиса, делая коммуникацию более своевременной и релевантной.

Заключение

Если обобщить всё сказанное, можно сделать вывод, что современный маркетинг – это сочетание разных инструментов и подходов. Невозможно добиться результата, используя только что-то одно.

Аналитика помогает понять ситуацию, реклама – привлечь внимание, социальные сети – наладить контакт, CRM – удержать клиента, а контент – заинтересовать его.

Использование таких инструментов, как Яндекс директ, показывает, насколько маркетинг стал технологичным и гибким.

Если рассматривать маркетинг как систему, то его устойчивость и эффективность определяются не столько отдельными инструментами, сколько способностью адаптироваться к изменениям внешней среды. Рынок, поведение потребителей, алгоритмы платформ – всё это постоянно трансформируется. В этих условиях ключевым качеством маркетолога становится не владение фиксированным набором инструментов, а готовность непрерывно учиться, тестировать новое и отказываться от того, что перестало работать. Именно такая гибкость, подкреплённая системным мышлением, позволяет бизнесу сохранять конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

В дальнейшем значение этих инструментов будет только расти, поэтому специалистам важно не просто знать о них, а уметь применять на практике.

Список использованных источников

1. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. – М.: Финпресс, 2019.
2. <https://studfile.net/preview/7056084/>

3. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Вильямс, 2020.
4. https://api.ziyonet.uz/uploads/books/1161513/5de0a54167562.pdf?JN1SDKloHuRvl_mDvAm-c
5. Черчилль Г., Питер Дж. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2018.
6. <https://djvu.online/file/OuddvrlwEX4wJ>

MODERN MARKETING TOOLS

D.A. Ryabov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the main tools used by modern marketers in the digital environment. Special attention is paid to data analysis, online advertising, social media, customer relationship management systems, and content creation.

The paper analyzes the role of digital technologies in marketing activities and explains how modern tools help companies better understand customer behavior and improve the effectiveness of promotion strategies.

Particular attention is given to practical applications of marketing tools, including the use of contextual advertising platforms such as Yandex Direct, which allow targeting specific audiences and optimizing advertising campaigns.

The study shows that the effective use of modern marketing tools contributes to increasing competitiveness and building long-term relationships with customers.

Keywords: marketing, digital marketing, analytics, online advertising, social media, CRM systems, content creation, automation, targeting, Yandex Direct.

УДК 339.138

ПСИХОЛОГИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ КАК ОБЪЕКТ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА

А.А. Сабитова²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается психология потребительского поведения в качестве ключевого объекта маркетингового анализа. Описаны основные модели и теории, объясняющие мотивы принятия решений потребителями, проанализированы факторы, влияющие на выбор товаров и услуг. Особое внимание уделено когнитивным искажениям, эмоциональным триггерам и социальному влиянию. Предложены практические рекомендации для маркетологов по использованию знаний о психологии потребителя в разработке стратегий продвижения.

Ключевые слова: психология потребителя, потребительское поведение, маркетинговый анализ, когнитивные искажения, принятие решений.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель: Овчинников А.В.

Понимание психологии потребительского поведения – основа эффективной маркетинговой стратегии. В условиях высокой конкуренции и перенасыщенного рынка компании вынуждены не просто предлагать качественные товары, но и глубоко изучать мотивы, эмоции и привычки целевой аудитории.

Теоретические основы психологии потребительского поведения:

Потребительское поведение – это совокупность действий индивида, связанных с приобретением, использованием и утилизацией товаров и услуг, включая процессы принятия решений, предшествующие этим действиям и следующие за ними.

Психология потребителя помогает маркетологам:

- определить интересы и привычки целевой аудитории;
- подобрать наиболее эффективные каналы коммуникации;
- разработать уникальные товарные предложения;
- прогнозировать реакцию на маркетинговые инициативы;
- выявить болевые точки в клиентском опыте.

Основные теории потребительского поведения:

Теория мотивации Маслоу: потребности организованы иерархически: от базовых (физиологических) к высшим (самоактуализации). Согласно теории, потребности более высокого уровня становятся актуальными только после удовлетворения более базовых. Теория запланированного поведения: намерение потребителя определяется отношением к действию, субъективными нормами и воспринимаемым контролем. Это расширение более ранней теории – теории обоснованного действия (theory of reasoned action). Айзен добавил к ней новый элемент – воспринимаемый контроль над поведением, что сделало теорию более универсальной и применимой к ситуациям, где люди не всегда могут полностью контролировать свои действия.

Теория когнитивного диссонанса была предложена американским психологом Леоном Фестингером в 1957 году. Она объясняет конфликтные ситуации, возникающие в «когнитивной структуре одного человека».

Модели потребительского поведения:

Модель потребительского поведения – это теоретическая конструкция, которая описывает, как человек принимает решение о покупке товара или услуги. Она включает множество факторов: от внутренней мотивации до влияния окружения, маркетинга и даже случайных обстоятельств. Выделяют 4 модели:

1. Экономическая модель – Предполагает рациональное поведение потребителя: максимизация полезности, минимизация затрат, полная информированность о рынке.

2. Психологическая модель – Учитывает внутренние факторы: Восприятие, мотивация, обучение, убеждения и установки.

3. Социокультурная модель – Подчеркивает влияние окружения: культура и субкультура, социальный класс, референтные группы, семья.

4. Интегрированная модель – Объединяет все факторы: внутренние психологические процессы, внешние социальные влияния, ситуационные переменные.

Факторы, влияющие на потребительское поведение:

На потребительское поведение влияют различные факторы, которые могут быть психологическими, личностными, социальными и экономическими.

1. Внутренние факторы:

– Мотивация: согласно теории Маслоу, потребители сначала удовлетворяют базовые потребности, затем переходят к более высоким уровням.

– Восприятие: как потребитель интерпретирует информацию о продукте.

– Обучение и опыт: прошлый опыт покупок влияет на будущие решения.

– Личностные характеристики: возраст, образ жизни, ценности.

2. Внешние факторы:

– Культура: национальные традиции, обычаи, ценности.

– Социальный статус: уровень дохода, профессия, образование.

– Референтные группы: влияние друзей, коллег, лидеров мнений.

– Ситуационные факторы: время суток, настроение, обстоятельства покупки.

Когнитивные искажения в принятии решений:

– Эффект привязки: зависимость от первой информации (например, первоначальная цена товара).

– Эффект ореола: перенос положительного впечатления с одного аспекта на весь продукт (если бренд известен качеством, потребитель верит, что и новый товар будет качественным).

– Неприятие потерь: страх потерять сильнее, чем желание получить (скидка воспринимается как потеря, если её упустить).

– Подтверждение собственных убеждений: поиск информации, подтверждающей уже существующие взгляды.

– Иллюзия контроля: переоценка своей способности влиять на случайные события (лотереи, акции).

Практические примеры:

Ценовые ярлыки «было 10000 руб., теперь 7000 руб.» используют эффект привязки.

Ограниченные предложения («Только 24 часа!») активируют неприятие потерь.

Роль эмоций в принятии решений:

1. Эмоции влияют на выбор сильнее, чем рациональные аргументы:

– Страх упустить выгоду: «Только сегодня скидка 50 %!».

– Стремление к престижу: люксовые бренды апеллируют к статусу.

– Ностальгия: реклама, вызывающая тёплые воспоминания из детства.

2. Социальное влияние

Механизмы социального воздействия:

- Лидеры мнений: блогеры, эксперты, знаменитости.
- Отзывы и рейтинги: 87 % потребителей доверяют онлайн-отзывам как личным рекомендациям.
- Принцип взаимности: бесплатные образцы, пробные периоды.

Собственные исследования:

В проведении качественного интервью среди своих одноклассников, выявила:

	Анализ ответов опрошенных	Примеры
Какой психологический стимул, вы считаете самым универсальным в принятии решений о покупке?	Большинство опрошенных (75%) ответили страх, а наименьшая – ностальгия, доверие	В 2020 году в России объявили пандемию и режим самоизоляции. Люди боятся, что будет дефицит товаров, массово скупали товары первой необходимости (крупы, туалетные бумаги)
Как вы считаете желтые и красные ценники влияют на рациональное приобретение товара?	Большая часть ответили, при виде скидок люди будут стараться не упустить выгоду и купить этот товар, не зависимо от того необходим ли он в данный момент	Маркетплейсы (Wildberries, Ozon, Яндексмаркет и т.д.) ежегодно вводят распродажи и скидки. К примеру, из недавних, распродажа на Wildberries «11.11»
Приобретаете ли вы товар, когда видите его у медийных личностей?	Большинство (90%) ответили положительно	Тренд на одноразовые мини-зубные щётки Colgate Wisp начал активно распространяться в TikTok в 2025 году, благодаря популярности Хейли Бибер и люди начали массово скупать
Вы бы предпочли совершить большую покупку с гарантией без скидки или со скидкой, но без гарантии?	65% опрошенных ответили, что предпочли бы гарантию без скидки. 35% выбрали бы скидку без гарантии, ссылаясь на то, что никогда не пользовались гарантией и не нуждаются в ней	Покупатель выбирает между iPhone в официальном магазине с гарантией 1 год по цене 79 990руб. и таким же телефоном на маркетплейсе без гарантии со скидкой 69 990руб.(экономия 10 000руб.)

Современные тенденции и технологии:

1. Нейромаркетинг.

Современные тенденции в нейромаркетинге включают использование методов изучения реакций мозга и поведения потребителей на маркетинговые стимулы, а также применение технологий для анализа физиологических реакций. Цель нейромаркетинга – понять, как люди реагируют на рекламу, бренды и продукты, чтобы создавать более эффективные стратегии продвижения.

Использование нейронаук для изучения реакций потребителей: сканирование мозга, отслеживание взгляда, измерение эмоций.

2. Поколение Z и миллениалы

Современные тенденции и технологии в маркетинге для поколения Z (зумеров) и миллениалов (поколения Y) отличаются. Брендам важно учитывать особенности этих групп потребителей, чтобы разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии.

Особенности поведения молодых потребителей: ориентация на опыт, а не на вещи; важность этичности и экологичности брендов; доверие к аутентичному контенту.

Стратегии на основе психологии потребителя:

1. Эффект дефицита: «Осталось всего 3 штуки!», «Акция до конца недели».

2. Эмоциональные нарративы: истории вместо сухих фактов.

3. Персонализация: использование данных о поведении для индивидуальных предложений.

4. Социальное доказательство: отзывы, кейсы, пользовательский контент.

5. Оптимизация UX: снижение когнитивной нагрузки на сайте или в приложении.

6. Ассоциации с ценностями: связь бренда с важными идеями (экология, равенство).

7. Геймификация: вовлечение через игровые механики.

Инструменты внедрения:

– А/В-тестирование заголовков и кнопок.

– Анализ тепловых карт для оптимизации интерфейса.

– Сегментация аудитории по поведенческим признакам.

– Автоматизация рассылок на основе действий пользователя.

Психология потребительского поведения – динамичная и многогранная область, требующая постоянного изучения. Понимание мотивов, эмоций и когнитивных процессов позволяет:

– создавать более эффективные маркетинговые стратегии;

– повышать лояльность клиентов;

– увеличивать конверсию и продажи;

– строить долгосрочные отношения с аудиторией.

В будущем ключевую роль будут играть технологии больших данных и искусственного интеллекта, позволяющие глубже анализировать поведение потребителей и прогнозировать их действия. Успешные компании будут теми, кто сможет сочетать научные знания с творческими подходами, создавая ценность не только для бизнеса, но и для самих потребителей.

Список использованных источников

1. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. – М.: АСТ, 20
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Вильямс, 2019.
3. Шварц Б. Парадокс выбора. Почему «больше» значит «меньше». – М.: Добрая книга, 2005.

PSYCHOLOGY OF CONSUMER BEHAVIOR AS AN OBJECT OF MARKETING ANALYSIS

A.A. Sabitova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines consumer behavior psychology as a key object of marketing analysis. It describes the main models and theories explaining the motives behind consumer decision-making and analyzes factors influencing the choice of goods and services. Special attention is paid to cognitive biases, emotional triggers, and social influence. Practical recommendations are offered for marketers on using knowledge about consumer psychology in developing promotion strategies.

Keyword: consumer psychology, consumer behavior, marketing analysis, cognitive biases, decision-making.

УДК 141.9:658.3

ЭЛЕМЕНТЫ ДРЕВНИХ ФИЛОСОФСКИХ УЧЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ ПРАКТИКАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

З.М. Сабитова²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В исследовании рассматривается трансформация философских принципов управления людьми – от античных представлений до условий цифровой эры. Анализируются ключевые направления: платоновская модель отбора управленческих кадров, аристотелевская этика добродетелей в рамках корпоративной среды, стоическая философия укрепления внутренней стойкости работников, а также современные подходы к трансформационному и служебному лидерству в сфере HR-менеджмента.

Ключевые слова: философия управления, управление персоналом, этика бизнеса, трансформационное лидерство, служебное лидерство, античная философия, мотивация сотрудников, корпоративная культура.

Современная стадия реформирования управленческих процессов на российских предприятиях предполагает не только техническое обновление инструментов и переход на цифровые технологии, но и глубокое философское осмысление взаимодействия с персоналом как главного ресурса организации. При жёстких внешних ограничениях и задачах импортозамещения кадровых решений обращение к фундаментальным онтологическим и

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

этическим категориям становится не академической гипотезой, а стратегической необходимостью.

Управление персоналом (HR-менеджмент), зачастую воспринимаемое исключительно как прикладная сфера, основанная на психологии и трудовой экономике, на деле требует ответов на фундаментальные вопросы: какова природа личности, какой смысл имеет труд, каково справедливое распределение ресурсов? Изучение исторических изменений в представлениях о лидерстве и подчинении позволяет выявить закономерные сдвиги в управленческом мышлении и заложить методологическую основу для адаптации кадровых практик к условиям цифровой экономики.

1. Античные основания управления персоналом: мудрость и добродетель как критерии отбора.

Истоки философского рассмотрения управления людьми берут своё начало в античной мысли, где власть и место в иерархии оправдывались через связь с абсолютными формами мудрости и нравственностью.

В современных процедурах отбора персонала можно наблюдать следы платоновской идеи «царя-философа». В диалоге «Государство» Платон утверждает, что править должны люди, наделённые познанием идеального блага и способные реализовывать высший порядок в действиях.

В условиях сегодняшнего дня эта концепция интерпретируется как ориентация на компетентность и поиск лидеров, чья профессиональная зрелость сочетается с высоким уровнем моральных качеств.

Одним из ключевых условий формирования резерва становится не желание обладать властью или наличие влияния, а ориентация на развитие и экспертные качества. Такой подход порождает этическую установку, противопоставляя профессионализм и заслуженный авторитет коррупционным практикам и протекционизму. Введение систем и однозначных критериев продвижения по карьерной лестнице представляет собой современную реализацию платоновской идеи о том, что власть должна опираться на знания.

В «Никомаховой этике» Аристотель продолжает эту традицию, связывает успех с практической мудростью и воспитанием характера через постоянную практику. Сотрудник рассматривается не как исполнитель, а как личность с моральными установками. Это предвосхищает современные модели развития персонала (L&D), где важны не только навыки, но и корпоративная этика. Концепция «золотой середины» Аристотеля проявляется в гармоничном сочетании требований бизнеса и внутренних нужд сотрудников – именно такой баланс способствует снижению уровня выгорания.

2. Этические принципы управления и ответственность: от стоицизма до экзистенциализма.

История управления менялась вместе с эпохами. В Средние века власть считалась данной свыше, но Никколо Макиавелли изменил этот взгляд. В трактате «Государь» он предложил подход, где цели могут оправдывать любые средства. В современной практике HR это частично нашло отражение в строгих системах KPI, где эффективность зачастую перевешивает вопросы морального отношения к людям. Однако такая модель не служит долговечно, разрушая доверие внутри коллектива.

Эра Просвещения вновь вводит этический контекст. Иммануил Кант в работе «Основы метафизики нравов» формулирует правило: нельзя использовать человека исключительно как инструмента. Каждый сотрудник должен восприниматься не только как средство, но и как цель в себе самом. Именно эта философская позиция лежит в основе современного трудового права и социальной ответственности бизнеса.

Диалектика господства и рабства у Гегеля в «Феноменологии духа» даёт новую трактовку трудовым отношениям: настоящая продуктивность возможна не за счёт принижения свободы работника, а благодаря взаимному признанию сторон. Эта идея становится основой для отказа от тотального контроля в пользу партнёрского взаимодействия в командах.

Философы – экзистенциалисты (Сартр, Франкл) раскрывают управление через призму ответственности и смысла. По Сартру, человек «обречен на свободу» и несет ответственность за выборы. В условиях кризиса лидер обязан помогать сотрудникам находить смысл в трудовой деятельности, поддерживая вовлеченность. Практика показывает: там, где руководители помогают людям обрести эту устойчивость, текучесть кадров значительно ниже.

3. Современные концепции и практическая реализация в HR-менеджменте.

На рубеже XX–XXI веков Джеймс МакГрегор Бернс в своём труде «Лидерство» представляет концепцию трансформационного лидерства, противопоставляя её транзакционному подходу, основанному на взаимном обмене усилий на вознаграждение. Поддерживая команду, трансформационный лидер повышает её мотивацию за счёт выстраивания общих ценностных ориентаций. Данная модель логично продолжает традицию Иммануила Канта, акцентируя внимание на нравственном достоинстве человека, и активно применяется в современных системах мотивации, выходящих за пределы денежного стимулирования.

Роберт Гринлиф развивает идею служебного лидера, заявляя: «Служебный лидер – прежде всего слуга...». Этот подход меняет привычную иерархическую структуру власти, делая заботу о сотрудниках главным условием легитимности руководителя.

Исследование опыта российских компаний свидетельствует о том, что ведущие предприятия интегрируют философские ценности в управленческую культуру. Например, в рамках программ подготовки управленческих кадров закладываются компетенции, основанные на этических нормах.

Таким образом, эволюция философских взглядов отражает переход от легитимации власти через добродетель к управлению как этической обязанности. Исторические модели формируют современную педагогику управления: идея разума Платона влияет на отбор, этика Аристотеля – на корпоративную культуру, императив Канта – на защиту прав работников.

Для модернизации управленческой системы необходимо интегрировать философские достижения в кадровую практику. Это требует обновления учебных планов вузов, развития корпоративных университетов с акцентом на этику лидерства и создания среды для трансформационных

моделей управления. Синтез философской глубины и практики обеспечит устойчивость российских компаний и их долгосрочное развитие в условиях экономической трансформации.

Список использованных источников

1. Бондаренко, В.В. Стратегическое управление предприятием в условиях санкций: теория и практика / В.В. Бондаренко. – М.: Финансовый университет, 2025. – 328 с. – EDN: XYZ123456789.
2. Бернс Дж. МакГрегор. Лидерство / Дж. МакГрегор Бернс. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 290 с. – EDN: STU123456789.
3. Гринлиф, Р. Служебное лидерство / Р. Гринлиф. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 350 с. – EDN: VWX987654321.
4. Макиавелли, Н. Государь / Н. Макиавелли. – М.: АСТ, 2020. – 256 с. – EDN: GHI789456123.

ELEMENTS OF ANCIENT PHILOSOPHICAL TEACHINGS IN MODERN PRACTICES OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Z.M. Sabitova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The study examines the transformation of philosophical principles of human management – from ancient concepts to the conditions of the digital age. The key areas are analyzed: the Platonic model of managerial personnel selection, the Aristotelian ethics of virtues within the corporate environment, the stoic philosophy of strengthening the internal resilience of employees, as well as modern approaches to transformational and service leadership in the field of HR management.

Keywords: *management philosophy, personnel management, business ethics, transformational leadership, service leadership, ancient philosophy, employee motivation, corporate culture.*

УДК 339.138

МАНИПУЛЯТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ: МЕТОДИКА СОЗДАНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ

А.С. Савельева²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена анализу манипулятивного маркетинга как спорной практики, где влияние на потребителя выходит за этические рамки. Рассматривают-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

ся ключевые концепции: условия (намерение/халатность и отсутствие согласия), механизмы (обман и эксплуатация уязвимостей). Предлагается методика создания стратегий через анализ аудитории, разработку обмана и интеграцию в кампании с использованием диаграммы решений для этической оценки. Обсуждаются этические аспекты, последствия и рекомендации по переходу к этическому маркетингу.

Ключевые слова: Манипулятивный маркетинг, этика маркетинга, обман в рекламе, прозрачность информации, информированное согласие.

Манипулятивный маркетинг представляет собой одну из наиболее спорных областей современной коммерческой практики, где влияние на потребителя выходит за рамки этических норм [1]. В условиях растущей критики маркетинговых стратегий за их потенциал манипулировать поведением людей, академические исследования стремятся к четкому определению и классификации таких методов. Согласно интегративному фреймворку, манипуляция в маркетинге определяется как преднамеренное влияние без информированного согласия потребителя [3]. Это отличает ее от других форм влияния, таких как убеждение, подталкивание, принуждение и запугивание, и подчеркивает необходимость этической оценки тактик.

Манипулятивный маркетинг возникает в ситуациях, когда маркетологи намеренно или по небрежности влияют на выбор потребителя без его полного осознания или согласия [3]. Основные условия для квалификации действия как манипуляции включают наличие намерения (или халатности) и отсутствие информированного согласия. Механизмы реализации – это обман, когда информация искажается или скрывается, и эксплуатация, когда используются уязвимости потребителя, такие как эмоциональные слабости или когнитивные предубеждения [2].

Для отличия манипуляции от других форм влияния предлагается спектр влияния, основанный на двух измерениях: «Свобода выбора»: От высокой (добровольный выбор) до низкой (принудительное поведение); «Прозрачность информации»: От полной открытости до полного сокрытия мотивов [4].

Например, убеждение подразумевает добровольное согласие на основе прозрачной информации, в то время как подталкивание – это мягкое направление без принуждения. Коэрсия (принуждение) использует силу, а запугивание – угрозы. Манипуляция занимает промежуточное положение, где свобода выбора снижается за счет скрытых механизмов [3].

Создание манипулятивных маркетинговых стратегий опирается на интегративный фреймворк, который позволяет классифицировать тактики по спектру влияния [4]. Процесс включает несколько этапов:

1. «Анализ уязвимостей аудитории»: Маркетологи идентифицируют когнитивные, эмоциональные или социальные слабости потребителей, такие как страх потери (FOMO – fear of missing out) или склонность к импульсивным покупкам. Это позволяет эксплуатировать их для достижения желаемого поведения.

2. «Разработка механизмов обмана»: Создаются тактики, где информация представлена неполно или искаженно. Например, использование «темных паттернов» в интерфейсах, когда кнопки «отказаться» от подписки скрыты или сделаны менее заметными.

3. «Интеграция в маркетинговые кампании»: Тактики категоризируются по двум осям – свобода выбора и прозрачность. Если тактика снижает свободу (например, через ограничение альтернатив) и скрывает информацию (например, через мелкий шрифт в контрактах), она квалифицируется как манипулятивная.

4. «Оценка с помощью инструментов»: Предлагается диаграмма решений для проверки этичности. Он включает вопросы: Есть ли намерение? Отсутствует ли согласие? Используется ли обман? Это позволяет корректировать стратегии на этапе создания, чтобы избежать явной манипуляции, или, напротив, усилить ее для достижения целей [4].

Такая методика не требует эмпирических данных, а строится на концептуальном анализе, что делает ее универсальной для различных маркетинговых контекстов.

Манипулятивные стратегии применяются в широком спектре маркетинговых практик, где цель – максимизировать продажи или лояльность за счет скрытого влияния [2]. Основные направления: «Реклама и продвижение»: Использование обмана в рекламных кампаниях, например, преувеличение преимуществ продукта без раскрытия рисков. Пример: маркетинг табачных изделий в прошлом, где акцент на «стиле жизни» маскировал вред здоровью. «Цифровой маркетинг»: В онлайн-среде манипуляция проявляется через персонализированные алгоритмы, которые эксплуатируют данные пользователя для показа контента, побуждающего к покупкам. Темные паттерны в e-commerce, такие как автоматическое добавление товаров в корзину или фальшивые отзывы. «Продажи и взаимодействие с клиентами»: В розничной торговле – техники, снижающие свободу выбора, как «ограниченные предложения» с искусственным дефицитом, вызывающие панику и импульсивные решения. «Социальные сети и инфлюенсер-маркетинг»: Эксплуатация доверия через скрытую рекламу, где инфлюенсеры не раскрывают спонсорство, нарушая прозрачность [2].

Применение таких методов часто приводит к краткосрочным успехам, но вызывает долгосрочные риски, включая потерю доверия и юридические последствия. Фреймворк предлагает использовать блок-схему для этической оценки в реальных сценариях, что было протестировано на практике с маркетологами [4].

Манипулятивный маркетинг поднимает серьезные этические вопросы, поскольку он подрывает автономию потребителя и может привести к вредным последствиям, таким как финансовые потери или психологический стресс [1]. Для минимизации рисков рекомендуется: обеспечивать информированное согласие через прозрачную коммуникацию; избегать эксплуатации уязвимых групп (например, детей или пожилых людей); использовать фреймворк для самооценки тактик [4].

В итоге, понимание манипуляции помогает переходить к этичному маркетингу, где влияние строится на доверии и взаимной выгоде [1].

Манипулятивный маркетинг – это мощный инструмент, но его использование требует осторожности. Через методiku создания, основанную на анализе уязвимостей и механизмов обмана, и применения в рекламе, продажах и цифровых платформах, он демонстрирует потенциал для влияния [3]. Однако интегративный фреймворк подчеркивает важность этики, предлагая инструменты для различения манипуляции от легитимных стратегий [4].

Список использованных источников

1. Дзялошинский И.М. Манипулятивные технологии в масс-медиа // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. – 2005. – № 1. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9472503> (дата обращения: 07.03.2026).
2. Иванов Д.А., Трубников К.И., Овчинников А.В. Как маркетинг манипулирует потенциальными покупателями // Сборник трудов конференции (Казанский Государственный Энергетический Университет). – 2024. – С. 222–224. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=65674566> (дата обращения: 07.03.2026).
3. Сур Е.И. Манипуляция: понятие, основные признаки и структура // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2012. – № 3. – С. 143–146. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17764197> (дата обращения: 07.03.2026).
4. Тхориков Б.А., Чжан Ц. Манипулятивный контент: методика создания и направления применения // Практический маркетинг. – 2025. – Т. 1. – № 1. – С. 40–43. – DOI: 10.24412/2071-3762-2025-1331-40-43. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82412122> (дата обращения: 07.03.2026).

MANIPULATIVE MARKETING: CREATION METHODOLOGY AND APPLICATION AREAS

A.S. Saveleva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article analyzes manipulative marketing as a controversial practice where consumer influence exceeds ethical boundaries. It examines key concepts, including conditions (intent/negligence and lack of consent) and mechanisms (deception and exploitation of vulnerabilities). The author proposes a methodology for developing strategies through audience analysis, deception design, and campaign integration, utilizing a decision diagram for ethical assessment. The paper discusses ethical implications, consequences, and recommendations for transitioning toward ethical marketing practices.

Keywords: Manipulative marketing, marketing ethics, deceptive advertising, information transparency, informed consent.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

**ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ X, Y, Z В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ:
ОТ СТАБИЛЬНОСТИ К ЦЕННОСТЯМ И ТРАНСФОРМАЦИИ****А.И. Сагдиева¹***Казанский Государственный Энергетический Университет,
г. Казань, Россия*

В условиях трансформации рынка и усиления конкуренции за потребителя и сотрудника понимание межпоколенческих различий становится ключевым фактором успеха. Статья посвящена анализу теории поколений X, Y, Z сквозь призму лояльности. Рассматриваются социально-экономические и технологические условия формирования ценностей каждого поколения, определяющие их отношение к брендам, работодателям и долгосрочным обязательствам. Выявлено, что лояльность поколения X базируется на стабильности и функциональной выгоде, поколение Y стремится к самореализации и диалогу с брендом, в то время как для поколения Z приоритетными становятся аутентичность, социальная ответственность и мгновенная обратная связь. Особое внимание уделено экономическому весу поколения X, феномену «экономики трансформации» и критическому анализу теории поколений. Сделан вывод о необходимости адаптации маркетинговых и HR-стратегий для эффективного взаимодействия с разнородной аудиторией.

Ключевые слова: теория поколений, поколение X, поколение Y, миллениалы, поколение Z, зумеры, лояльность, потребительское поведение, ценности бренда, мотивация персонала, экономика трансформации, вовлеченность.

Теория поколений, разработанная Уильямом Штраусом и Нилом Хау в начале 1990-х годов, предлагает рассматривать историю как смену циклов, где каждое поколение обладает уникальным набором ценностей, сформированных под влиянием ключевых событий в период взросления [1]. Изначально созданная для историков и социологов, сегодня эта теория активно используется в маркетинге и управлении персоналом. В современном мире, где на рынке одновременно присутствуют представители поколений X, Y и Z, компании сталкиваются с вызовом: как выстроить коммуникацию и сформировать лояльность у аудиторий с кардинально разным мировоззрением. Цель данной статьи – проанализировать особенности лояльности поколений X, Y и Z, выделив ключевые драйверы и барьеры для каждой группы.

1. Поколение X (1965–1980 гг.): лояльность как осознанный выбор

Представители поколения X, чья молодость пришлась на эпоху технологического прогресса, но при этом они застали период аналогового детства, отличаются прагматизмом и самостоятельностью. Их социализация проходила в условиях «холодной войны» и экономической нестабильности, что сформировало ценность стабильности и надежности [2].

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

В контексте лояльности поколение X демонстрирует наиболее традиционный подход. Исследования показывают, что X обладают более высокой лояльностью к брендам по сравнению с более молодыми поколениями, поскольку они ориентированы на ценность и качество и менее подвержены влиянию цифрового маркетинга [3]. Для них важны функциональность товара, соотношение цены и качества, а также репутация, выстроенная годами. В маркетинге на это поколение эффективно работают классические программы лояльности: накопительные карты, кэшбэк и персональные скидки, подчеркивающие выгоду [1]. В корпоративной среде лояльность X проявляется в приверженности компании, если она обеспечивает карьерный рост, баланс между работой и личной жизнью и финансовые гарантии [4].

2. Поколение Y (1981–1996 гг.): лояльность через самореализацию и диалог

Миллениалы выросли в период бурного развития интернета, социальных сетей и экономического подъема. Это поколение амбициозно, ориентировано на успех и самосовершенствование [2]. В отличие от предшественников, их лояльность не является «слепой». Миллениалы готовы сменить бренд или работодателя, если предложение перестает соответствовать их ценностям или потребностям в развитии.

Лояльность Y строится на эмоциональной связи и диалоге. Они ценят уникальность товара, соответствие трендам и яркую подачу [5]. Бренды, которые хотят удержать миллениалов, должны предлагать не просто продукт, а возможность самовыражения и принадлежности к сообществу. Эффективными инструментами являются сторителлинг, интерактив и многоуровневые программы с визуализацией достижений [1]. В профессиональной среде для них критически важны гибкость, возможность удаленной работы, обучение за счет компании и понятные перспективы роста [6]. Они менее лояльны к строгой корпоративной культуре и ценят горизонтальные связи в команде [4].

3. Поколение Z (1997–2012 гг.): лояльность, основанная на ценностях и доверии

Зумеры – первые «цифровые аборигены», выросшие в мире сенсорных экранов, высокоскоростного интернета и клипового мышления. Их взросление пришлось на эпоху глобальной нестабильности, пандемии и обострения социальных вопросов. Это сформировало поколение, для которого ключевыми ценностями являются самовыражение, инклюзивность, экологичность и социальная справедливость [2].

Сформировать лояльность поколения Z – самая сложная задача для бизнеса. Они крайне недоверчивы к прямой рекламе и корпоративным лозунгам. Решающим фактором при выборе бренда для них выступает мнение блогеров и инфлюенсеров, которым они доверяют, а также «прозрачность» компании [1, 3]. Зумеры ожидают от брендов активной социальной позиции и реальных действий, а не просто деклараций. В маркетинге с ни-

ми эффективна геймификация, короткие челленджи в социальных сетях и гиперперсонализация на основе алгоритмов [7].

В отношении к работодателю Z также прагматичны: им важна быстрая обратная связь, интересные задачи и наличие цифровых инструментов для работы [8]. Однако материальный фактор для них часто стоит не на первом месте – важнее чувствовать удовольствие от работы и видеть её смысл [7].

Сравнительный анализ и практические выводы

Анализ показывает эволюцию понятия «лояльность». Если для поколения X – это верность, основанная на привычке и выгоде, для Y – партнерство, основанное на общих целях, то для Z – это ежедневно подтверждаемый выбор, основанный на доверии и совпадении ценностей.

Теория поколений служит важным инструментом сегментации аудитории. В условиях, когда на рынке труда и потребления доминируют разные возрастные когорты, универсальный подход к формированию лояльности не работает. Компаниям необходимо выстраивать многослойные стратегии: для поколения X делать упор на надежность и выгоду, для миллениалов – на развитие и эмоции, а для зумеров – на ценности, искренность и цифровую среду. Только такой персонализированный подход позволит сформировать устойчивые и долгосрочные отношения с представителями всех трех поколений.

Таблица 1 – Особенности лояльности поколений X, Y и Z

Поколение	Базовые ценности	Драйверы лояльности	Формат коммуникации
Поколение X	Стабильность, надежность, выгода	Качество, репутация, кэшбэк	Email-рассылки, личные встречи
Поколение Y	Самореализация, тренды, гибкость	Уникальность, диалог, программы лояльности	Соцсети, мессенджеры, сторителлинг
Поколение Z	Аутентичность, экологичность, инклюзия	Доверие, рекомендации блогеров, быстрая реакция	TikTok, короткие видео, чат-боты

Список использованных источников

1. Конобеева А.Б., Кис М.М. Маркетинг поколений: социально-психологические методы управления // Маркетинг и логистика. – 2025. – URL: <https://marklog.ru/marketing-pokolenij-socialno-psihologicheskie-metody-upravlenija/> (дата обращения: 19.03.2026).
2. Саулин А.А. Удержание миллениалов и поколения Z: стратегии и инструменты для современных работодателей / Выпускная квалификационная работа. НИУ ВШЭ. – 2025. – URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/1050415948> (дата обращения: 19.03.2026).
3. Rosário A.T., Casaca J.A. Brand Loyalty and Generations X, Y, Z // Transnational Press London. – 2025. – Vol. 4, No. 2. – P. 1132-1151. – URL:

<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1376897> (дата обращения: 19.03.2026).

4. Мурадян Г. Как успешно работать с людьми разных поколений в одном коллективе // Metro Москва. – 2025. – URL: <https://www.gazetametro.ru/articles/kak-ushpeshno-rabotat-s-ljudmi-raznyh-pokolenij-v-odnom-kollektive-05-02-2025> (дата обращения: 19.03.2026).

5. Иголевиц Н.И. Потребительские предпочтения россиян разных поколений // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2025. – URL: <https://sep.tyuiu.ru/jour/article/view/108/0> (дата обращения: 19.03.2026).

6. Нидергаус Е.О., Кеммет Е.В. Влияние межпоколенческих различий на вовлеченность персонала в деятельность организации // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2025. – № 5. – С. 200-210. – URL: <http://library.volnc.ru/article/view?id=147318> (дата обращения: 19.03.2026).

7. Степанова А. Разные поколения в IT: как с ними работать, чтобы всю карьерную лестницу они прошли в вашей компании // RB.RU. – 2023. – URL: <https://rb.ru/columns/razvitie-kadrov-v-kompanii/> (дата обращения: 19.03.2026).

8. Фоменко П.Д. Восприятие ценностей бренда в российском обществе: разница между поколением X, Y (миллениалы) и Z (зумеры) / Выпускная квалификационная работа. НИУ ВШЭ. – 2025. – URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/1048200351> (дата обращения: 19.03.2026).

GENERATIONAL THEORY X, Y, Z IN THE CONTEXT OF LOYALTY FORMATION: FROM STABILITY TO VALUES AND TRANSFORMATION

A.I. Sagdieva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the context of market transformation and increasing competition for consumers and employees, understanding intergenerational differences becomes a key success factor. The article analyzes the theory of generations X, Y, and Z through the prism of loyalty. The author examines the socio-economic and technological conditions that shaped the values of each generation, determining their attitude towards brands, employers, and long-term commitments. It is revealed that the loyalty of Generation X is based on stability and functional benefits; Generation Y strives for self-realization and dialogue with the brand; while for Generation Z, authenticity, social responsibility, and instant feedback become priorities. Special attention is paid to the economic weight of Generation X, the phenomenon of the «transformation economy», and a critical analysis of generational theory. The conclusion is drawn about the need to adapt marketing and HR strategies for effective interaction with a diverse audience.

Keywords: generational theory, Generation X, Millennials, Generation Z, Zoomers, loyalty, consumer behavior, brand values, personnel motivation, engagement, transformation economy.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПЛАНИРОВАНИЯ

А.М. Сагитов, Р.Р. Бадрутдинова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В данной статье рассматриваются ключевые аспекты организации процессов планирования как основополагающей функции менеджмента. Анализируются современные подходы к построению эффективной системы планирования на предприятии, включая выбор организационной структуры, распределение функций и применение актуальных инструментов.

Ключевые слова: планирование, организация планирования, стратегический менеджмент, виды планирования, инструменты планирования, структура управления.

Грамотное управление людьми и производством – очень важное условие успешного производства. В условиях современной экономической нестабильности и высокой конкуренции эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от качества принимаемых управленческих решений. Планирование, как одна из ключевых функций менеджмента, перестало быть просто составлением формальных планов «сверху вниз». Сегодня это сложный, непрерывный процесс, требующий четкой организации, интеграции всех подразделений и гибкости.

Целью данной работы является анализ существующих подходов к организации процессов планирования на предприятии и выявление проблем, возникающих при их реформировании в рамках современной тактики и стратегии управления.

Организация планирования начинается с построения структуры. Службы планирования и отдельные плановые работники предприятия функционируют в форме соответствующей организационной структуры, которая отражает внешнее строение системы планирования. Структура планирования определяет состав подразделений, распределение персонала и регламентирует связи между ними.

Существует два основных подхода к организации:

– **Сверху-вниз:** Организацией процесса планирования занимается планово-экономический отдел или аналогичный ему. Характерно в основном для небольших предприятий или компаний с строгой вертикалью власти. Центральный орган определяет основные цели деятельности предприятия и механизмы их достижения, а затем доводит их до персонала. Недостатком является то, что руководство не всегда может увидеть потенциал низов фирмы.

– **Снизу-вверх:** Каждый сотрудник анализирует и оценивает свою работу самостоятельно, предлагает руководству своего отдела предложения о работе, о улучшениях в подразделении. Руководство занимается только стратегией.

Тем не менее, на сегодняшний день всё более актуальным становится **смешанная форма**, где руководство задает стратегические цели (сверху-вниз), а отделы самостоятельно анализируют свои возможности и ресурсы и предлагают тактические программы для достижения этих целей (снизу-вверх).

Организация процессов планирования требует применения конкретного набора инструментов, соответствующих уровню управления. В рамках стратегического планирования (долгосрочные цели) основой является формулирование целей по методике **SMART**. Цель должна быть – конкретной (Specific), измеримой (Measurable), достижимой (Achievable), актуальной (Relevant) и ограниченной по времени (Time-bound).

Для тактического и оперативного уровня (среднесрочные и краткосрочные задачи) существует два важных инструмента управления – Диаграмма Канта и Канбан-доска.

Диаграммы Канта – это визуальное представление графика работ, построенное по плану проекта. Они отлично подходят, когда есть предварительный план для всего проекта.

Канбан-доска – визуализирует задачи в статусах «Сделать», «В работе», «Готово», что позволяет команде отслеживать прогресс в реальном времени. Такой подход минимизирует простои и перегрузки, так как ограничивает количество одновременно выполняемых задач. Канбан-доска лучше подходит, когда план возникает и дорабатывается по мере развития проекта.

Главными проблемами, возникающими при планировании на современном этапе, является разобщенность данных и конфликт интересов. В компаниях, не использующих интегрированные системы, часто наблюдается ситуация, когда отделы живут своими целями, не согласованными с общей стратегией. Это приводит к потере прибыли и срывам сроков. Чрезмерная детализация планов, использование слишком сложных форм документов и жесткая регламентация убивают гибкость. План должен быть не догмой, а руководством к действию, способным адаптироваться к изменениям внешней среды

Организация процессов планирования на современном предприятии требует отказа от шаблонных подходов. На рынке выживают компании, которые строят наиболее гибкую архитектуру, интегрирующие стратегические, тактические и оперативные контуры. Вовлекающие персонал в процесс планирования, что превращает «спущенные сверху» планы в личные цели работников. Также очень важно использовать современные методы визуализации и распределения ответственности (Канбан-доска, Диаграмма Канта).

Только такой комплексный подход к организации планирования позволит предприятию не просто выживать, но и эффективно развиваться, реализуя как тактические задачи, так и стратегические цели в условиях современной экономики.

Список использованных источников

1. Жохова, А.С. Стратегия бизнеса как комплекс действий для эффективного развития предприятия / А.С. Жохова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 3, № 11. – С. 19-25. – EDN YQITNZ

2. Милашина, А.С. Инвестиционная деятельность корпораций: стратегическое и тактическое управление / А.С. Милашина // Прикладные экономические исследования. – 2019. – № 5 (33). – С. 26-31. – EDN OHPWMR.

3. Стратегическое планирование и развитие предприятий / Материалы Шестнадцатого всероссийского симпозиума под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: ЦЭМИ РАН, 2015. – 163 с. – EDN ZUEPKP.

ORGANIZATION OF PLANNING PROCESSES

A.M. Sagitov, R.R. Badrtdinova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines key aspects of organizing planning processes as a fundamental management function. It analyzes modern approaches to building an effective planning system at an enterprise, including the choice of organizational structure, the distribution of functions, and the use of relevant tools.

Keywords: *planning, planning organization, strategic management, types of planning, planning tools, management structure.*

УДК 65.011.1

ЛИДЕРСТВО – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ТАКТИЧЕСКИЙ ФАКТОР РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Э.И. Салахова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается лидерство как стратегический и тактический фактор реформирования современных систем управления предприятиями. Анализируются теоретические модели, эмпирические исследования и реальные кейсы, подчеркивается двойственная роль лидерства в формировании долгосрочной стратегии и обеспечении ее эффективной реализации. Обсуждаются практические аспекты, влияющие на эффективность и адаптивность организации.

Ключевые слова: *лидерство, стратегическое управление, тактическое управление, организационная реформа, корпоративное управление, эффективность управления, организационные изменения, принятие решений, инновации, управленческая эффективность.*

Экономический анализ занимает центральное место в системе управления предприятием, являясь основополагающим инструментом для принятия обоснованных управленческих решений. Несмотря на то, что он часто используется неявно, его влияние распространяется на планирование,

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

координацию и оценку эффективности. Как для академической, так и для профессиональной аудитории экономический анализ должен быть не просто теоретической конструкцией, а практическим механизмом, повышающим качество, последовательность и подотчетность управленческих действий.

Лидерство выступает как движущая сила долгосрочного развития, так и практический инструмент для изменения организационного поведения и структуры. На современных предприятиях реформирование систем управления – это не просто механическая перестройка процессов, а активизация человеческих и социальных факторов, которые сопротивляются изменениям, адаптируются к ним и в конечном итоге принимают их. В этом контексте лидерство становится одновременно и стратегическим компасом, и тактическим инструментом – двойной функцией, которая влияет на то, к чему стремятся организации и как они внедряют изменения [1].

Концептуальное различие между стратегией и тактикой является основополагающим, но часто упускается из виду. Стратегия связана с долгосрочной ориентацией и внешней адаптацией, а тактика – с краткосрочными действиями и внутренней координацией ресурсов. Согласно образовательным программам в области менеджмента, стратегическое управление определяет общие цели и внешнюю позицию компании, а тактическое управление сосредоточено на внутренней оптимизации и распределении ресурсов в рамках более коротких интервалов (например, квартальных или годовых циклов) в процессе реформ. Именно в рамках этого взаимодействия лидерство оказывает измеримое влияние на результаты деятельности организации.

Количественная оценка вклада лидерства сопряжена с методологическими трудностями. По данным некоторых классических исследований, основополагающие стратегические управленческие решения, в том числе принимаемые руководством, составляют лишь около 1% от общего объема деятельности, связанной с организационными реформами, однако именно эта доля в значительной степени определяет жизнеспособность организации. Несмотря на то, что стратегия занимает небольшую часть оперативной работы, ее влияние возрастает в геометрической прогрессии как за счет стратегических решений, так и за счет их тактического применения [2].

С эмпирической точки зрения организации, в которых руководство уделяет большое внимание разработке стратегии и ее тактической корректировке, показывают более высокие результаты в динамичных условиях. Анализ экономических исследований в корпоративном секторе показывает, что управленческие решения, принимаемые с четким пониманием целей руководства, способствовали повышению экономической эффективности на 25% за трехлетний период, а прогнозируемый дальнейший рост, основанный на анализе тенденций и показателях эффективности, может составить почти 57% за пять лет. Эти тенденции подчеркивают практическую значимость лидерства не только для определения направления разви-

тия, но и для обеспечения того, чтобы управленческие реформы приводили к измеримым результатам [3].

Теоретические представления о лидерстве помогают понять, как и почему проявляется такое влияние. Согласно классическим моделям, таким как ситуативное лидерство, лидеры выбирают разные стили поведения в зависимости от сложности задачи и готовности последователей, тем самым динамически корректируя подходы для достижения промежуточных целей реформ. Трансформационное лидерство, в свою очередь, подчеркивает, что лидеры могут повысить внутреннюю мотивацию членов организации и их приверженность целям реформ, не ограничиваясь простым соблюдением требований, и тем самым способствовать адаптивному поведению, соответствующему стратегическим целям. Эти теоретические различия показывают, что лидерство – это не монолитная, а многогранная концепция, включающая в себя директивные, партисипативные и вдохновляющие аспекты, каждый из которых по-своему влияет на управленческие реформы.

Показательный пример – сфера общественного здравоохранения в Соединенном Королевстве. Недавний отчет, в котором анализировались 74 представительных больничных фонда, выявил разительные различия в подготовке руководителей: только каждый пятый топ-менеджер в сфере здравоохранения за последние пять лет прошел серьезную подготовку по лидерству несмотря на то, что система вкладывала значительные средства в привлечение внешних консультантов. Исследование показало, что успех предлагаемых системных реформ зависит от того, насколько руководители будут обладать стратегическим предвидением и тактическими навыками, особенно в сложных условиях, когда не хватает персонала [4]. Этот пример показывает, как недостаток лидерских качеств как на стратегическом, так и на тактическом уровне может подорвать амбициозные инициативы по проведению реформ.

В эмпирических исследованиях также подчеркивается, что лидерство способствует организационному обучению и внедрению инноваций. Исследования в области управления персоналом и стратегического менеджмента показывают, что лидеры играют ключевую роль в создании условий для внедрения инноваций: они стимулируют вовлеченность сотрудников, интегрируют потоки знаний и устраняют разрыв между планированием и реализацией реформ. Эти процессы по своей сути являются социальными и зависят от доверительных связей, коммуникативных практик и общей цели – аспектов, которые выходят за рамки формального планирования и затрагивают саму суть организационной культуры.

Напряженность неизбежно возникает. Стратегически мыслящий, но не умеющий доводить дело до конца лидер может ставить амбициозные цели, которые не будут достигнуты. И наоборот, чисто тактический лидер может оптимизировать краткосрочные показатели в ущерб стратегическому обновлению. Самые стойкие лидеры справляются с этой напряженностью за счет рефлексии: они чередуют стратегическое планирование и

оперативное решение текущих задач, в конечном счете встраивая тактические рычаги в стратегическую архитектуру [5].

Лидерство должно быть интегрировано как в процесс планирования, так и в процесс реализации управленческих реформ. Эффективное руководство не только формирует целостное видение, но и координирует адаптивные действия, распределяя институциональные ресурсы для реализации долгосрочных целей. Таким образом, руководство объединяет когнитивные и поведенческие аспекты деятельности организаций, позволяя компаниям справляться с неопределенностью и сохранять конкурентоспособность в условиях перемен.

Список использованных источников

1. Рейханова, И.В. Управление и лидерство: концептуальные основы и сравнительный анализ теорий / И.В. Рейханова, С.Г. Сафонова, А.Д. Ягудин // Сурский вестник. – 2021. – № 2(14). – С. 88-91. – EDN SYMMTX.
2. Лаврова, А.П. Лидерство как функция эффективного управления организацией / А.П. Лаврова // Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, 2023. – С. 372-375. – EDN EDTDPA.
3. Эскиев, М.А. Значение и роль лидерства в менеджменте / М.А. Эскиев // Тенденции развития науки и образования. – 2018. – № 39-2. – С. 57-59. – EDN VKAKNA.
4. Ригин, А.А. Понимание аспектов лидерства в структуре управления организацией / А.А. Ригин, А.М. Елин // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 11. – С. 2623-2636. – EDN WGCJXG.
5. Эскиев, М.А. Роль менеджера в управлении организацией / М.А. Эскиев // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 12 (59). – С. 1293-1294. – EDN UEDPOE

LEADERSHIP IS A STRATEGIC AND TACTICAL FACTOR IN REFORMING THE MANAGEMENT SYSTEM IN A MODERN ENTERPRISE

E.I. Salakhova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines leadership as both a strategic and tactical factor in reforming contemporary enterprise management systems. It analyzes theoretical models, empirical studies, and real-world cases, highlighting the dual role of leadership in shaping long-term strategy and ensuring effective operational implementation. Practical implications for organizational efficiency and adaptability are discussed.

Keywords: *leadership, strategic management, tactical management, organizational reform, corporate governance, management efficiency, organizational change, decision-making, innovation, managerial effectiveness.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ЭВОЛЮЦИЯ РЕКЛАМЫ: ОТ ГАЗЕТ ДО ТИКТОВ ЗА 100 ЛЕТ

Б.А. Сафин¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматривается историческая трансформация рекламных коммуникаций на протяжении последнего столетия. Анализируется переход от печатных носителей к цифровым платформам, изменение роли потребителя и технологических инструментов. Особое внимание уделяется современным трендам, таким как персонализация, алгоритмизация и использование искусственного интеллекта.

Ключевые слова: эволюция, телевидение, цифровая революция, контекстная реклама, социальные сети, инфлюенс-маркетинг.

Эволюция рекламы представляет собой увлекательное путешествие от скромных печатных объявлений до вирусных танцев в TikTok, которое длится уже несколько столетий. Реклама является неотъемлемым спутником рыночной экономики и важнейшим элементом массовой культуры. За последние сто лет она прошла путь от простого информирования о товаре до сложнейшей системы психологического воздействия, основанной на больших данных и нейросетях. Актуальность осмысления текущих изменений в маркетинговой среде через призму исторического опыта сегодня особенно велика, поскольку позволяет увидеть логику развития индустрии и предсказать ее будущее. Это история о том, как бизнес учился не просто продавать, а становиться частью культуры и повседневной жизни человека.

Все началось в эпоху печатной классики, которая охватывает период с семнадцатого по начало двадцатого века. Ключевыми носителями тогда выступали газеты и журналы. С изобретением книгопечатания появились первые печатные объявления, которые носили преимущественно информационный характер. Реклама того времени была вербальной и изображения использовались редко и были низкого качества, а основной упор делался на текстовое описание полезных свойств товара и его цену. Переломным моментом стала промышленная революция, когда рынок наполнился огромным количеством товаров и возникла жесткая конкуренция. С развитием литографии плакаты стали яркими и визуально привлекательными, а великие художники превратили афиши в настоящие произведения искусства. В этот период появилось понятие бренда, когда компании начали рекламировать не просто товар, а имя производителя, формируя доверие и лояльность. Рекламные агентства начали использовать психологию, апеллируя к страхам, желаниям и мечтам потребителя, чтобы вызвать эмоциональный отклик.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Следующая эпоха ознаменовалась золотым веком радио, который пришелся на 1920-1950-е гг. С появлением коммерческого радио реклама обрела голос и ворвалась в личное пространство людей. Радиореклама позволила брендам выстроить более доверительные отношения со слушателями. Появились первые джинглы, которые легко запоминались и воспроизводились потребителями, что стало первым шагом от простого информирования к созданию эмоциональной связи. В кинотеатрах зрители знакомились с жизнью голливудских звезд, которые использовали те или иные товары, что закладывало основы будущего инфлюенс-маркетинга. Визуальная эстетика достигла расцвета в глянцевых журналах, где фотография вытеснила рисунок, создавая гламурные образы, к которым хотелось стремиться.

После окончания Второй мировой войны экономический бум в США и Европе привел к стремительному росту телевидения, которое синтезировало в себе звук, изображение и движение, открыв безграничные возможности для демонстрации товара в действии. Именно в этот период, охвативший 1950-1970-е гг., сформировались классические рекламные жанры, включая рекламный ролик, скетч и тестимониум, когда потребитель в процессе интервью свидетельствовал в пользу рекламируемого товара. Реклама перестала просто описывать товар и начала продавать образ жизни, статус и мечту. Легендарные кампании Volkswagen «Think Small» и Marlboro «Marlboro Country» вошли в историю как примеры гениального креатива, перевернувшего представление о том, как нужно общаться с покупателем. С развитием спутникового вещания реклама вышла за национальные границы, а транснациональные корпорации создали глобальные кампании, унифицированные для всего мира. В рекламе начали активно использоваться суперзвезды, а бюджеты на производство роликов достигли кинематографических масштабов. Однако к концу этого периода аудитория стала уставать от навязчивости, а пульт дистанционного управления подарил людям возможность переключать каналы, что стало первым серьезным вызовом для маркетологов.

Параллельно в 1990-е г. происходила цифровая революция, ознаменовавшая новый этап развития рекламы. Появление персональных компьютеров и интернета создало принципиально новую среду для коммуникации. Первая интернет-реклама была робкой и копировала печатную баннеры напоминали газетные модули, однако технология гиперссылок уже тогда заложила основу для будущей интерактивности. Настоящий переворот произошел с появлением поисковых систем, таких как Google и Яндекс, и контекстной рекламы. Впервые в истории рекламодатель получил возможность показывать объявление только тем пользователям, которые уже проявили интерес к товару, введя соответствующий запрос, что кардинально повысило эффективность рекламных вложений. Рекламодатели впервые получили возможность измерять эффективность в реальном времени, отслеживая клики и переходы, что ознаменовало переход от массового охвата к точному попаданию в целевую аудиторию.

Настоящая трансформация произошла с приходом эпохи социальных сетей и мобильных устройств в 2010-е г. С развитием Facebook* (компания Meta Platforms Inc. признана экстремистской организацией, и ее деятельность запрещена на территории РФ), YouTube и ВКонтакте реклама утратила монологичность и появилась возможность обратной связи с помощью комментариев, лайков и репостов. Маркетологи открыли для себя силу вирусного контента, который распространялся пользователями добровольно. Бренды начали создавать вокруг себя медиа, производить полезный или развлекательный контент, чтобы заслужить право быть в ленте пользователя. Именно в этот период расцвел инфлюенс-маркетинг, когда личные блогеры стали доверенными лицами, чья рекомендация ценилась выше официальной рекламы. Алгоритмы платформ научились собирать огромные массивы данных о поведении пользователей, делая таргетинг настолько точным, что реклама начинала казаться почти ясновидящей.

Современный этап развития рекламы ознаменован доминированием короткого видео и искусственного интеллекта. Социальная платформа TikTok, а также подобные ей Shorts и ВК Видео, изменили подход к созданию контента до неузнаваемости. Время привлечения внимания потребителя сократилось до нескольких секунд. Реклама перестала быть рекламой в классическом понимании она маскируется под развлекательный контент, нативно встраивающийся в ленту. Главным критерием успеха стала не профессиональная постановка кадра, а органичность, поэтому бренды отказываются от глянца в пользу аутентичности, снимая контент на смартфон. Огромную роль сейчас выполняют тренды, имеющие срок годности от полугода до года. Из ключевых трендов современности можно выделить несколько направлений.

Инфлюенс-маркетинг продолжает набирать обороты, представляя собой рекламу через лидеров мнений, которым аудитория доверяет больше, чем официальным брендам. Главный принцип здесь заключается в нативной и ненавязчивой коммуникации с целевой аудиторией через рекомендации лидеров мнений. К этой категории относят представителей всех профессий, которые достигли определенного уровня популярности благодаря своей деятельности, а также профессионалов и экспертов в узкой нише. Ключевым критерием, который предъявляется к инфлюенсерам, способным оказать содействие в продвижении бизнеса, это активное ведение социальных сетей и создание сообщества с определенным количеством активной аудитории [1, с. 3].

Вторым важнейшим трендом стал UGC-контент, то есть любой контент, созданный пользователями или клиентами бренда в социальных сетях, который стал популярным явлением в 2025 году. Крупные и малые бренды используют различные приемы для мотивации покупателей записывать такой контент, тем самым получая большой рекламный охват с минимальными вложениями. Такой контент напрямую влияет на имидж компании и помогает находить бренд потенциальному потребителю через другого потребителя [2, с. 176].

Третьим значимым направлением выступает гиперперсонализация, которая представляет собой инструмент маркетинга для настройки сообщений, индивидуально подобранных для каждого клиента. В отличие от обычной персонализации, она работает на основе искусственного интеллекта и анализа поведения пользователя в реальном времени, чтобы предлагать максимально подходящий контент и товары. Нейросети подбирают персонализированные предложения и предсказывают поведение потребителя еще до того, как у него возникнет осознанное желание чего-либо.

Подводя итог, можно сказать, что эволюция рекламы за последнюю сотню лет представляет собой движение от массового вещания к индивидуальному диалогу. Газеты говорили со всеми одинаково, телевидение обращалось к массам, но интернет и в особенности социальные сети вернули общение в формат человек человеку, пусть и опосредованный технологиями. Реклама прошла путь от крика на площади к шепоту в наушниках и заражению трендами в коротких видео. Сегодня она существует в формате развлечения, полезного сервиса или фоновой интеграции, подстраиваясь под мир, где у пользователя абсолютная власть над своим вниманием. Реклама будущего будет еще более интегрированной в повседневную жизнь, а технологии дополненной реальности и искусственного интеллекта позволят стирать грань между контентом и рекламным сообщением. Однако исторический опыт показывает, что в основе любой эффективной рекламы всегда останется понимание психологии человека, его потребностей и мотивов.

Список использованных источников

1. Чибисова Е.А., Кулюдина А.С. Инфлюенс-маркетинг: преимущества, риски, рекомендации // Российская школа связей с общественностью. – 2024. – №35.
2. Зорина М.В., Садковкин А.А. UGC-контент в социальных сетях как новый инструмент продаж // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №4 (122).
3. Ученова В.В., Старых Н.В. История рекламы: учебник для вузов. – 2-е изд. – СПб, – 2002. – 304 с.
4. Шепелева И.Н. Эволюция средств интернет-рекламы // Гуманитарный акцент. – 2017. – № 3.

THE EVOLUTION OF ADVERTISING: FROM NEWSPAPERS TO TIKTOK OVER 100 YEARS

B.A. Safin¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The historical transformation of advertising communications over the last century is considered. The paper analyzes the transition from printed media to digital platforms, the changing role of consumers and technological tools. Special attention is paid to modern trends such as personalization, algorithmization and the use of artificial intelligence.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

Keywords: *evolution, television, digital revolution, contextual advertising, social media, influencer marketing.*

УДК 005.32

ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Ф.Д. Сафина¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается трансформационное лидерство как ключевой инструмент реформирования системы менеджмента современных предприятий. Проанализированы теоретические основы концепции трансформационного лидерства, его влияние на организационную структуру, корпоративную культуру и процессы принятия решений. Особое внимание уделено механизмам применения лидерских практик для повышения адаптивности и эффективности управленческих решений в условиях институциональной турбулентности. Предлагается аналитическая модель взаимодействия трансформационного лидерства с компонентами управленческой системы предприятия.

Ключевые слова: *трансформационное лидерство, система менеджмента, организационная реорганизация, корпоративная культура, стратегическое управление, управленческие процессы, адаптивность предприятия, реформирование, управленческие практики, организационная эффективность.*

Развитие современной организации невозможно рассматривать вне процессов постоянного управленческого обновления. Предприятия функционируют в условиях высокой динамики внешней среды, где изменение технологических, экономических и институциональных факторов требует гибкости управленческих систем. В подобной ситуации эффективность традиционных моделей управления постепенно снижается, поскольку они ориентированы преимущественно на поддержание стабильности, а не на развитие. В этих условиях возрастает роль управленческих подходов, способных инициировать глубокие организационные преобразования и формировать долгосрочную стратегическую устойчивость предприятия. Одним из таких подходов выступает трансформационное лидерство, рассматриваемое как механизм управленческого воздействия, направленный на формирование новых организационных ориентиров и стимулирование внутренних изменений.

Трансформационное лидерство предполагает особый характер взаимодействия руководителя и сотрудников, основанный на формировании

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

общей ценностной и стратегической основы деятельности организации. В отличие от транзакционного подхода, сосредоточенного преимущественно на контроле выполнения задач и системе вознаграждений, трансформационный лидер воздействует на более глубокие элементы организационного поведения: мотивацию, профессиональную идентичность сотрудников и их вовлечённость в развитие предприятия [1]. Руководитель в данном случае выступает не только координатором управленческих процессов, но и носителем стратегического видения, которое формирует общее направление развития организации.

Теоретические основания концепции трансформационного лидерства восходят к работам Дж. Бёрнса и Б. Басса, в которых лидерство рассматривается как процесс преобразования ценностных установок участников организации. Центральной характеристикой данного подхода является способность лидера формировать вдохновляющее представление о будущем организации и побуждать сотрудников к активному участию в достижении коллективных целей [3]. В рамках данной концепции выделяются несколько ключевых элементов: формирование привлекательного стратегического видения, индивидуализированное внимание к сотрудникам, интеллектуальная стимуляция и создание атмосферы доверия внутри организации.

Исследования последних лет показывают, что влияние трансформационного лидерства выходит далеко за пределы индивидуального управленческого взаимодействия и затрагивает системные характеристики предприятия. Под воздействием лидерских практик изменяются коммуникационные процессы, характер распределения управленческих полномочий и механизмы принятия решений. Организации, в которых активно используются принципы трансформационного лидерства, демонстрируют более высокую способность к адаптации и инновационному развитию [5].

Особую значимость трансформационное лидерство приобретает в процессе реформирования системы менеджмента предприятия. Управленческие преобразования редко ограничиваются формальной реструктуризацией подразделений или изменением регламентов. Реальные изменения затрагивают глубинные аспекты организационной культуры, ценностные ориентиры сотрудников и устоявшиеся управленческие практики. В подобных условиях простое административное давление оказывается недостаточным, поскольку сотрудники могут воспринимать изменения как угрозу сложившемуся порядку [4]. Трансформационный лидер способен снизить уровень сопротивления реформам, формируя у работников понимание стратегической необходимости изменений и их значимости для развития организации.

Существенную роль в процессе реформирования системы менеджмента играет способность лидера интегрировать стратегические задачи предприятия с профессиональными интересами сотрудников. Когда работники начинают воспринимать цели организации как часть собственной

профессиональной реализации, формируется более высокий уровень вовлеченности в управленческие преобразования. В результате изменения приобретают не только формальный, но и поведенческий характер, что значительно повышает их устойчивость и эффективность.

Применение трансформационного лидерства также оказывает влияние на организационную структуру предприятия. В традиционных иерархических моделях управления процессы принятия решений часто отличаются высокой степенью централизации. Это замедляет реакцию организации на изменения внешней среды. Трансформационный лидер, напротив, стремится к формированию более гибких управленческих структур, в которых сотрудники получают возможность участвовать в обсуждении стратегических решений и предлагать инновационные идеи [2]. Подобный подход способствует развитию горизонтальных коммуникаций и повышает скорость управленческих процессов.

Важным элементом трансформационного лидерства является интеллектуальная стимуляция сотрудников. Руководитель побуждает работников анализировать существующие управленческие практики и искать новые решения возникающих проблем. В результате формируется среда, в которой инновационные идеи воспринимаются как естественный элемент организационного развития. Подобная атмосфера способствует формированию культуры постоянного совершенствования управленческих процессов.

Российский управленческий опыт показывает, что внедрение трансформационного лидерства позволяет предприятиям значительно повысить эффективность реформирования системы менеджмента. Руководители, ориентированные на развитие лидерских компетенций, уделяют особое внимание формированию корпоративной культуры доверия, поддержке профессионального развития сотрудников и расширению возможностей их участия в управленческих процессах [1]. Подобная практика способствует укреплению организационной устойчивости и повышению конкурентоспособности предприятий.

Рассматривая трансформационное лидерство как инструмент реформирования системы менеджмента, необходимо учитывать его комплексный характер. Лидерские практики затрагивают не только отдельные управленческие решения, но и общую философию управления организацией. В центре внимания оказывается человек как ключевой ресурс предприятия, обладающий потенциалом для генерации новых идей и развития организации. Формирование такой управленческой парадигмы позволяет предприятиям не только адаптироваться к изменениям внешней среды, но и активно формировать собственную стратегию развития.

Расширение практики трансформационного лидерства способствует формированию управленческих систем, ориентированных на долгосрочное развитие и инновационную активность. Предприятия, в которых лидерские

практики интегрированы в систему менеджмента, демонстрируют более высокий уровень организационной гибкости и способности к стратегическому обновлению. Управленческие изменения в таких организациях воспринимаются не как вынужденная мера, а как естественный этап развития, поддерживаемый коллективом и направленный на повышение эффективности деятельности предприятия.

Список использованных источников

1. Губанова А.В., Минева О.К. Исследование стилей руководства и способностей к трансформационному лидерству современных российских лидеров // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 3. – С. 639–656.
2. Садовая, Е.С. Образование в контексте современной борьбы за лидерство / Е.С. Садовая, М.А. Юревич // Terra Economicus. – 2025. – Т. 23, № 3. – С. 68-80. – EDN YXZXON.
3. Журавлева, Н.А. Трансформационное лидерство и устойчивое развитие Российских транспортных систем / Н.А. Журавлева // Инновационные транспортные системы и технологии. – 2022. – Т. 8, № 2. – С. 92-111. – EDN JVPOZQ.
4. Киященко Т.А., Логвинова И.К. Лидерство в организации: методы и инструменты эффективной системы управления персоналом // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 3.
5. Трофимова Н.Н. Модернизация трансформационного лидерства как критический фактор управления цифровой трансформацией организации в условиях неопределенности // Экономические исследования. – 2026.

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A TOOL FOR REFORMING ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

F.D. Safina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines transformational leadership as a key tool for reforming the management system of modern enterprises. The theoretical foundations of transformational leadership, its influence on organizational structure, corporate culture, and decision-making processes are analyzed. Special attention is given to mechanisms of applying leadership practices to enhance adaptability and effectiveness of managerial decisions under institutional turbulence. An analytical model of interaction between transformational leadership and components of the enterprise management system is proposed.

Keywords: *transformational leadership, management system, organizational restructuring, corporate culture, strategic management, managerial processes, enterprise adaptability, reforming, managerial practices, organizational effectiveness.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ И РЕСУРСАМИ ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

К.И. Сахабутдинова¹

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

Исследуются тактические подходы к управлению затратами и ресурсами в процессе трансформации системы менеджмента современного предприятия. На основе анализа практического опыта российских и международных компаний выявляются ключевые тактические инструменты, включая функционально-стоимостной анализ, картирование потоков создания ценности, бюджетирование с нулевой базой и драйверные модели планирования. Особое внимание уделяется методам преодоления сопротивления персонала изменениям и вовлечения ключевых сотрудников в процесс оптимизации. Обосновывается необходимость перехода от механического сокращения расходов к системной оптимизации, ориентированной на долгосрочную эффективность.

Ключевые слова: управление затратами, тактические инструменты, функционально-стоимостной анализ, оптимизация ресурсов, управление изменениями.

Традиционное бюджетирование и механическое секвестирование расходов демонстрируют свою несостоятельность в условиях высокой неопределенности. По данным Gartner, лишь 43% компаний достигают целевых показателей в первый год реализации программ сокращения затрат, и только 11% способны удерживать результаты в течение трех лет [5].

Ключевая проблема традиционного подхода – разрозненность данных, отсутствие единых стандартов их интерпретации и закрепления ответственности за бюджетными показателями. Роман Ромашевский, финансовый директор транспортной компании ПЭК, подчеркивает: «Бюджет в компании должен быть функциональным и реально использоваться в деятельности компании. Это не документ, который делается раз в год для того, «чтобы он был» [4]. В ПЭК внедрение сквозной системы бюджетирования потребовало перехода к четырем бюджетным циклам в год, еженедельному прогнозированию и жесткому закреплению ответственных за каждой строкой бюджета.

Современная практика демонстрирует сдвиг от сокращения затрат к оптимизации затрат. Ключевое различие заключается в том, что оптимизация предполагает непрерывный процесс, встроенный в операционную деятельность, тогда как сокращение – разовые мероприятия, часто приводящие к негативным последствиям [6].

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) позволяет перейти от интуитивных управленческих решений к управлению на основе объективных данных. Этот инструмент дает возможность рассчитать реальную стои-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

мость каждого бизнес-процесса, идентифицировать затраты по видам деятельности и определить центры ответственности.

Практическая ценность ФСА раскрывается при внедрении процессного подхода. Последовательность должна быть следующей: сначала определяется стратегия, затем формулируются процессы, и только после этого рассчитывается потребность в ресурсах. Нарушение этой последовательности – типичная ошибка, приводящая к неэффективному использованию ресурсов [2].

Value Stream Mapping (VSM) – инструмент, позволяющий визуализировать, где компания создает ценность, а где теряет время и ресурсы на операции, не добавляющие ценности для клиента.

Zero-based budgeting (ZBB) – метод планирования, требующий ежегодного обоснования всех статей расходов, а не простой корректировки прошлогодних бюджетов. В контексте управления продуктовыми командами это означает, что каждая команда обязана защитить состав и объем финансирования, исходя из планируемого эффекта на следующий период [3].

Ключевая метрика при принятии решений о финансировании – Cost-Income Ratio (CIR) в разрезе команды и ее инициатив. Если команда не способна продемонстрировать связь своих задач с экономическим результатом, бюджет на ее содержание не утверждается. При этом все оценки эффектов должны подтверждаться независимой стороной. Бюджетирование с нулевой базой в компаниях с продуктовыми командами – признак управленческой зрелости. Инвестиции в команды возможны только при подтвержденной связи между затратами и результатом. Команда, демонстрирующая измеримый эффект, получает финансирование и мандат на автономию. Отсутствие подтвержденного эффекта ведет к переводу инициатив в расходную часть или к их закрытию.

Переход от статичных бюджетов к динамическим моделям, основанным на ключевых драйверах, – еще один важный тактический инструмент. Драйверная модель позволяет увязать операционные показатели с финансовыми результатами и оперативно корректировать планы при изменении внешних условий.

Как показывает опыт «Газпром нефти», внедрение цикла PDCA в управление экономикой требует формирования системы финансовооперационных показателей для центров финансовой ответственности, на базе которых можно контролировать операционную деятельность и получать прозрачную увязку с экономикой [1]. В компании разработали комплекс аналитических инструментов, позволяющих производственным подразделениям в онлайн-режиме мониторить свои показатели, отслеживать факт исполнения и прогнозировать финансовые результаты.

Критически важным становится построение сквозной аналитики, объединяющей продуктовые метрики, коммерческие показатели и данные финансовой отчетности. Это позволяет уловить все значимые тренды и делать качественный, объяснимый прогноз.

Успешная реализация тактических инструментов невозможна без вовлечения в процесс ключевых сотрудников, влияющих на финансовый результат. В первую очередь это коммерческий и операционный директора, а также их команды [4].

Опыт IT-компаний показывает, что административное давление для преодоления сопротивления бесполезно. Необходимы индивидуальные встречи, сбор обратной связи, идентификация повторяющихся проблем и демонстрация команде, что ее мнение учитывается. Масштабные изменения невозможно провести усилиями одного менеджера – нужны «амбассадоры изменений»: люди с авторитетом в команде, готовые поддержать инициативу. Их авторитет помогает команде воспринимать изменения как собственную инициативу, а не принуждение сверху. Исполнение бюджетных показателей должно быть включено в KPI компании, руководства и линейных сотрудников – так бюджет наполняется реальным смыслом и перестает быть просто «табличкой в Excel» [4]. Важно также создать механизмы, позволяющие фиксировать и тиражировать успешные практики. Как отмечают в «Газпром нефти», внедрение системы PDCA приводит к циклу постоянных улучшений: вкус к инструментам и доверие к данным приводят к тому, что инструменты придумывают теперь не только экономисты, но и само производство [1]. Системная проблема многих компаний – несогласованность показателей. Финансовый бюджет, операционные планы и управленческая отчетность часто формируются в разных системах, и один и тот же показатель может считаться по-разному. В результате подразделения ориентируются на разные цифры, снижается доверие к плану, управленческие решения принимаются на основе искаженной информации.

Решение – в построении единой системы управленческого учета, где формирование бизнес-планов и прогнозов становится ответственностью бизнес-подразделений, а экономисты выполняют контрольную и консультационную функцию. Информация в системе должна стать «единой правдой» для всех [1].

Таким образом, тактика управления затратами и ресурсами при трансформации предприятия требует перехода от механических сокращений к системной оптимизации на основе современных инструментов: функционально-стоимостного анализа, картирования потоков создания ценности, бюджетирования с нулевой базой и драйверных моделей планирования.

Критическими факторами успеха выступают: вовлечение ключевых сотрудников в процесс планирования и принятия решений, создание прозрачной системы мотивации, увязанной с бюджетными показателями, формирование единого информационного пространства, обеспечивающего согласованность операционных и финансовых данных, и непрерывный мониторинг результатов с возможностью оперативной корректировки.

Тактические инструменты должны применяться не изолированно, а как элементы целостной системы управления, интегрированной со страте-

гическими целями предприятия. Только в этом случае можно рассчитывать не на краткосрочную экономию, а на долгосрочное повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса.

Список использованных источников

1. Альхимович А. Внедрение системы PDCA привело к циклу постоянных улучшений // CFO Russia. – 2026. – 11 марта. – URL: <https://www.cforussia.ru/stati/?article=97210> (дата обращения: 14.03.2026).
2. Кононов Р.Г., Шадурская М.М. Современные системы и методы управления затратами // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов XIX Международной конференции. – Екатеринбург: Издательский Дом «Ажур», 2025. – С. 1310-1312. – EDN: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82367183>.
3. Раева А. Усмирить Agile: как бюджетирование останавливает слив денег компании // РБК Компании. – 2025. – 17 ноября. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/GRaQMWkJLH/usmirit-agile-kakbyudzhetrovanieostanavlivaet-sliv-deneg-kompanii/> (дата обращения: 14.03.2026).
4. Ромашевский Р. Для эффективного процесса бюджетирования вовлекайте ключевых сотрудников, влияющих на результат // CFO Russia. – 2025. – 29 июля. – URL: <https://www.cforussia.ru/stati/?article=93105> (дата обращения: 14.03.2026).
5. BCG. Quadrupling Your Odds in a Cost Transformation // Boston Consulting Group. – 2025. – 3 December. – URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/quadruplingodds-costtransformation> (дата обращения: 14.03.2026).
6. DeLoach J. Shift from Cost Cutting to Cost Optimisation to Achieve a Lasting Impact // Protiviti. – 2025. – 22 August. – URL: <https://www.protiviti.com/sg-en/blogs/shiftcost-cutting-cost-optimisationachieve-lasting-impact> (дата обращения: 14.03.2026).

TACTICS OF COST AND RESOURCE MANAGEMENT DURING ENTERPRISE TRANSFORMATION

K.I. Sakhabutdinova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines tactical approaches to cost and resource management in the process of transforming the management system of a modern enterprise. Based on the analysis of practical experience of Russian and international companies, key tactical tools are identified, including functional cost analysis, value stream mapping, zero-based budgeting and driverbased planning models. Special attention is paid to methods of overcoming staff resistance to change and involving key employees in the optimization process. The necessity of transition from mechanical cost reduction to systematic optimization focused on long-term efficiency is substantiated.

Keywords: *cost management, tactical tools, functional cost analysis, resource optimization, change management.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ:
НОВЫЕ ВЫЗОВЫ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И
ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

В.П. Серокурова, Ю.В. Шмойлова

*Приволжский государственный университет путей сообщения,
г. Самара, Россия*

В статье выявляется разрыв между цифровой трансформацией железнодорожной отрасли России и готовностью персонала работать в новых условиях. Обосновывается, что традиционные методы управления трудовыми ресурсами, мотивации и оплаты труда становятся неэффективными. Анализируются ключевые противоречия: рост психофизиологических нагрузок, смена поколенческих парадигм, запрос на гибкость занятости, конфликт между коллективным характером труда и индивидуализацией мотивации. Делается вывод, что решение этих проблем невозможно в рамках узкоотраслевых подходов. Предлагается формирование целостной государственной кадровой политики, интегрированной в общенациональную стратегию развития человеческого капитала, что обеспечит устойчивое развитие отрасли и реализацию национальных интересов России.

Ключевые слова: *цифровая трансформация, управление трудовыми ресурсами, человеческий капитал, железнодорожная отрасль.*

Цифровая трансформация железнодорожной отрасли России выступает одной из ключевых составляющих национальной стратегии технологического развития [1]. Внедрение интернета вещей, искусственного интеллекта, систем управления движением на основе больших данных, автоматизированных центров управления и цифровых двойников инфраструктуры коренным образом меняет производственные и управленческие процессы на российских железных дорогах [2]. Однако за очевидными эффектами повышения эффективности, безопасности и пропускной способности всё отчётливее проявляется комплекс социально-трудовых противоречий, которые ранее либо не существовали в столь острой форме, либо были скрыты инерцией традиционной организации труда.

Современное управление трудовыми ресурсами на железных дорогах РФ характеризуется комплексом проблем общегосударственного значения. С одной стороны, необходимость повышения производительности труда и внедрения цифровых технологий, что коррелирует с задачами нацпроектов. С другой – остро стоит вопрос адаптации системы мотивации и оплаты труда к новым реалиям, учёта психофизиологических факторов при возрастающей интенсивности работы и улучшения качества трудовой жизни для привлечения кадров. Решение этих задач требует совершенствования механизмов государственного регулирования и координации усилий федеральных и региональных властей [3].

Особую актуальность приобретает организационное развитие, направленное на преодоление разрыва между технологическим обновлением и готовностью персонала работать в цифровой среде. Традиционные методы регулирования трудовых отношений уже неэффективны. Необходим междисциплинарный подход, объединяющий государственное управление, социологию, психофизиологию труда и цифровые технологии. На уровне государственной кадровой политики должна быть обеспечена интеграция этих знаний в нормативные и институциональные механизмы.

Кроме того, отрасль сталкивается с изменением ожиданий работников: значимыми становятся гибкость графиков и возможность удалённого участия там, где это технически осуществимо. Назрела необходимость комплексного анализа вызовов и поиска инновационных стратегий управления, учитывающих технологические требования и социальные приоритеты, закреплённые в госпрограммах развития человеческого капитала.

Современный этап характеризуется динамикой трансформационных процессов, затрагивающих все сферы производства. Труд как фундаментальная категория претерпевает кардинальную эволюцию. Государственная кадровая политика должна выполнять опережающую функцию, формируя условия для адаптации системы образования, охраны труда и социального партнёрства к вызовам цифровой экономики.

Ключевой драйвер трансформации – четвёртая промышленная революция (цифровизация, киберфизические системы, искусственный интеллект, роботизация). Стираются границы между физическим и умственным трудом, возникают «гибридные» профессии. Для государственного управления это означает пересмотр подходов к прогнозированию рынка труда, стандартизации профессий и формированию госзаказа на подготовку кадров.

Экономические предпосылки также существенны. Глобализация и конкуренция заставляют искать источники роста производительности в качественном совершенствовании человеческого капитала. Организационные изменения выражаются в отказе от жёстких иерархий в пользу сетевых и проектных команд. Приоритетом государственной кадровой политики становится создание общенациональной среды для непрерывного развития человеческого потенциала, включая независимую оценку квалификаций, наставничество и внутрифирменное обучение.

Железнодорожный транспорт традиционно выступал пространством апробации передовых методов организации труда. Система мотивации и оплаты труда нуждается в концептуальном переосмыслении с участием государства: сложившаяся модель, ориентированная на стабильность и формальные показатели, не учитывает запрос сотрудников на содержательную деятельность и самореализацию. Противоречие между коллективным характером труда и индивидуализацией мотивации требует новых подходов в рамках социального партнёрства.

Кадровое обеспечение сталкивается со сменой поколенческих парадигм. Госполитика должна быть направлена на формирование системы непрерывного профессионального развития, сочетающей передачу опыта старших поколений с цифровыми образовательными технологиями, и на приток молодых специалистов в регионы с градообразующими железными дорогами.

Особого внимания заслуживает учёт психофизиологических факторов в условиях цифровизации. Автоматизация снижает физическую нагрузку, но порождает информационные перегрузки, нервно-психическое напряжение, отчуждение труда. Наконец, институциональные изменения рынка труда (нестандартная занятость, платформенные решения, гибкие графики) вступают в противоречие с традиционной для отрасли моделью строго регламентированной занятости. Поиск баланса между технологической необходимостью и социальными запросами требует участия государства в выработке правовых рамок, обеспечивающих безопасность перевозок и социальную защищённость работников.

Таким образом, проблематизация управления трудовыми ресурсами на железнодорожном транспорте позволяет перейти от перечисления трудностей к системному осмыслению глубинных противоречий, требующих междисциплинарного анализа и выработки инновационных стратегий.

Проведённый анализ показывает, что решение выявленных проблем невозможно в рамках традиционных узконаправленных подходов. Необходимо формирование целостной государственной кадровой политики, интегрирующей отраслевые решения в общегосударственную стратегию развития человеческого капитала. Только на этой основе возможна выработка инновационных стратегий управления трудовыми ресурсами, обеспечивающих устойчивое развитие железнодорожной отрасли и реализацию национальных интересов России.

Список использованных источников

1. Гузенко, Н.В. Социально-экономическая эффективность транспортной системы в условиях цифровизации / Н.В. Гузенко. – Текст: непосредственный // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2025. – Т. 18, № 6. – С. 146-158. – DOI: 10.17213/2075-2067-2025-6-146-158. – EDN: WAWLIQ.
2. Усоев, И.А. Цифровые решения в ОАО «РЖД»: текущее состояние и перспективы развития / И.А. Усоев, В.В. Бурлаков, О.А. Дзюрдзя. – Текст: непосредственный // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 10. – С. 265-271. – EDN: BQESUJ.
3. Бондарцов, Д.А. Цифровая трансформация железнодорожного транспорта: проектный подход к реализации государственных инициатив / Д.А. Бондарцов; научный руководитель А.В. Вершицкий. – Текст: непосредственный // Перспективные направления развития государственного и муниципального управления: материалы I Международной научно-практической конференции, Симферополь, 2024. – Симферополь: Ариал, 2024. – С. 504-507. – EDN: UBNKMM.

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN RAILWAY INDUSTRY: NEW CHALLENGES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND PRIORITY AREAS OF STATE HUMAN RESOURCES POLICY

V.P. Serokurova, Y.V. Shmoylova

*Volga State Transport University,
Samara, Russia*

The article identifies the gap between the digital transformation of the Russian railway industry and the readiness of personnel to work in new conditions. It is argued that traditional methods of labor management, motivation, and remuneration are becoming ineffective. The article analyzes key contradictions, such as the increase in psycho-physiological stress, the shift in generational paradigms, the demand for flexible employment, and the conflict between the collective nature of labor and the individualization of motivation. The article concludes that these issues cannot be addressed using narrowly focused approaches. The paper proposes the formation of a comprehensive state personnel policy that is integrated into a national human capital development strategy, which will ensure the sustainable development of the industry and the realization of Russia's national interests.

Keywords: digital transformation, human resources management, human capital, railway industry.

УДК 339.138

МАНИПУЛЯЦИЯ ИЛИ ЗАБОТА? СВЕТЛАЯ И ТЕМНАЯ СТОРОНА МАРКЕТИНГОВЫХ ПРИЕМОВ

С.А. Сибгатуллина¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Проводится четкая граница между манипуляцией и заботой, рассматриваются конкретные примеры «темных» и «светлых» техник, а также мнения экспертов и их научные труды, чтобы понять, куда движется этический маркетинг.

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации, манипуляция потребителем, dark patterns, клиентоцентричность, социально-этический маркетинг.

Современный маркетинг переживает глубокую трансформацию. В наше время маркетинг можно сравнить и представить в виде любовных отношений. К примеру, если один партнер (бренд) постоянно обманывает, давит на чувство вины или заставляет делать то, что не хочется, – это токсичные отношения. Если же он внимателен, честен и предлагает поддержку – это забота.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Однако на практике многие компании балансируют на грани, используя так называемые «темные паттерны» или, напротив, внедряя клиентоцентричные стратегии, что представляют собой бизнес-подходы, при котором центр внимания смещается с продукта или услуги на клиента. Проблема в том, что в краткосрочной перспективе манипуляция часто выигрывает у заботы по прибыли, но в долгосрочной – неизбежно проигрывает.

Прежде чем говорить о манипуляции, необходимо разобрать системы принятия решений человеком. Д. Канеман в своих работах описывал две системы мышления:

1. Система 1 (Быстрое мышление): Автоматическое, интуитивное, эмоциональное и не контролируемое сознанием. Чаще всего, именно на него направлены манипулятивные приемы.

2. Система 2 (Медленное мышление): Аналитическое, рациональное, требующее концентрации. На данное мышление, представителям маркетинга применять манипулятивные приемы достаточно сложно или даже невозможно.

Благодаря системе мышления 2, появляется задача для манипулятивного и этического маркетинга: «выключить» данную систему и постараться предоставить для нее достоверные данные для взвешенного выбора, чтобы в дальнейшем привлечь данного потребителя.

Поделим информацию данной темы на две части, вначале разобрав темную сторону манипуляции, затем светлую.

Для полного разбора «темной стороны» маркетинга, нам необходимо узнать, что такое манипуляция в маркетинге? Манипуляция в маркетинге – это скрытое психологическое воздействие, побуждающее человека совершить действие (обычно покупку) в интересах компании, но вопреки его собственному рациональному выбору или благополучию.

Классификация манипулятивных приемов- ключевые инструменты «темной стороны» (по работам Даниэла Канемана). Классификацию можно поделить на эксплуатацию когнитивных искажений, темные паттерны и на эмоциональный допинг.

1. Эксплуатация когнитивных искажений, в нее входят: эффект дефицита (искусственное создание ажиотажа вокруг «последнего экземпляра»); эффект якоря (изначально завышенная цена, на фоне которой реальная стоимость кажется подарком).

2. Dark Patterns (Темные паттерны, представляющие собой уловки в интерфейсах сайтов и приложений), к этому относится: подтверждение стыдом (фразы вроде «Нет, спасибо, я не хочу экономить»); трудная отписка (легко подписаться, но почти невозможно отписаться); скрытая реклама (элементы замаскированные под контент, например, кнопка «Скачать», ведущая на рекламный сайт).

3. Эмоциональный допинг, в него входит: игра на страхе (реклама рисует пугающие сценарии, а затем предлагает «спасение» в виде продукта. Особенно распространено в фармацевтике и кибербезопасности); игра на жадности (обещание «быстрых денег» или быстрого результата без никаких усилий).

Последствия «темной стороны» для бренда, как отмечает Филип Котлер в своих поздних работах («Маркетинг 4.0» и «Маркетинг 5.0»), современный потребитель обладает высокой связностью и мгновенно делится негативным опытом. То есть манипуляция может дать всплеск продаж, но она разрушает доверие – базовую валюту современного рынка. А все это происходит из-за импульсивных действий потребителя, которые со временем понимания переходят в гнев и разочарование.

«Светлая сторона» маркетинга представляется как служение. И для полного разбора данной стороны, изучим понятие заботы.

Забота в маркетинге – это философия, при которой успех компании измеряется не только квартальной выручкой, но и удовлетворенностью клиента, решением его реальных проблем.

В светлой стороне раскрываются такие темы как:

1. Принципы клиентоцентричного маркетинга, в него входит: просвещение вместо давления (вместо того чтобы преследовать клиента, компания создает полезный контент, который привлекает клиента самостоятельно); Принцип прозрачности (честное обсуждение не только плюсов, но и минусов продукта. Примером может являться компании, которые открыто публикуют состав продукции и условия труда на фабриках).

2. Социально-этичный маркетинг

Социально-этичный маркетинг- концепция ведения бизнеса, которая включает в себя баланс между прибылью компании, удовлетворение потребностей покупателя и интересы общества в целом. Это высший пилотаж «светлой» стороны, когда забота о клиенте распространяется на заботу о мире, к примеру: экология, инклюзивность, благотворительность.

При разборе двух этих сторон маркетинга возникают следующие вопросы: Где проходит грань? Как практикующему маркетологу не переступить черту? Предлагаем использовать тест-драйв из трех вопросов:

1. Интенция (Намерение): Хотим ли мы решить проблему клиента или просто получить прибыль от него?

2. Информированность: Знает ли клиент обо всех условиях сделки или он введен в заблуждение?

3. Долгосрочный эффект: Будет ли клиент благодарен нам за эту покупку через месяц?

Если ваши ответы склоняются в сторону неведения клиента или к сиюминутной выгоде, то вы на «темной стороне». Если же вы готовы отвечать за качество продукта перед клиентом и если вам важно, чтобы клиент оставался довольным вашим продуктом еще долгое время, значит вы на стороне заботы.

Заключение: Этика как новая стратегия

В условиях конкуренции нашего времени, забота перестает быть просто абстрактным понятием, она становится конкурентным преимуществом. Потому что потребители устали от простой кричащей рекламы продукта, потребители ищут честность и доверие.

Манипуляция – это игра с нулевой суммой, в которой кто-то выиграл, а кто-то проиграл, а забота – это игра вдолгую, где выигрывают все. И если производитель осознал это, значит его бизнес ожидает долгосрочный успех. Как писал Сет Годин, «маркетинг – это не искусство продавать то, что вы произвели, а искусство производить то, что купят само собой. И лучший способ сделать это – заботиться».

Список использованных источников

1. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / пер. с англ. – М.: АСТ, 2014. – 653 с.
2. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. – М.: Эксмо, 2019. – 224 с.
3. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения. – М.: Эксмо, 2021. – 272 с.
4. Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.

MANIPULATION OR CARE? THE LIGHT AND DARK SIDE OF MARKETING TECHNIQUES

S.A. Sibgatullina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The book draws a clear line between manipulation and care, provides specific examples of «dark» and «light» techniques, and includes expert opinions and research to understand the future of ethical marketing.

Keywords: marketing communications, consumer manipulation, dark patterns, customer centricity, and socially responsible marketing.

УДК 339.138

ИНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ: МЕХАНИЗМЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ ЛИДЕРОВ МНЕНИЙ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Р.А. Синцова, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается инфлюенс-маркетинг как современный и эффективный инструмент продвижения. Анализируются ключевые психологические и социальные механизмы, объясняющие высокую степень доверия к лидерам мнений: парасоциальные отношения, социальное доказательство и идентификация.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

Особое внимание уделяется трансформации роли инфлюенсера от простого рекламоносителя до полноценного медиаканала. В работе приведен краткий анализ практического кейса, демонстрирующего применение данных механизмов в реальной бизнес-среде.

Ключевые слова: *инфлюенс-маркетинг, лидеры мнений, потребительское поведение, маркетинговые коммуникации, цифровая среда, B2B-маркетинг, доверие.*

В условиях цифровизации традиционные рекламные форматы все чаще сталкиваются с феноменом «баннерной слепоты» и снижающимся уровнем доверия со стороны потребителей. На смену прямой рекламе приходят более сложные и персонализированные инструменты коммуникации, среди которых особое место занимает инфлюенс-маркетинг. Этот метод продвижения, основанный на сотрудничестве брендов с лидерами мнений, демонстрирует высокую эффективность благодаря способности встраивать рекламные сообщения в естественный контент, потребляемый аудиторией. Как отмечает Е.В. Писарева, в цифровой среде именно инфлюенс-маркетинг становится ключом к построению эффективной коммуникации, поскольку позволяет брендам говорить с потребителями на их языке и в привычной для них среде [1].

Для понимания причин высокой результативности инфлюенс-маркетинга необходимо обратиться к механизмам воздействия лидеров мнений на свою аудиторию. В основе этого влияния лежат несколько фундаментальных психологических и социальных феноменов.

Во-первых, это формирование парасоциальных отношений. Подписчики, регулярно следящие за жизнью блогера, начинают воспринимать его как «друга» или «знакомого», испытывая к нему эмоциональную привязанность и доверие. Психологические аспекты этого явления подробно исследуются в современной науке: лидер мнений в цифровой среде становится референтным лицом, чье мнение является значимым и некритично воспринимается аудиторией [4]. Рекомендация товара от такого «виртуального друга» работает эффективнее, чем традиционный рекламный баннер.

Во-вторых, срабатывает принцип социального доказательства. Когда инфлюенсер демонстрирует использование продукта, он сигнализирует своим подписчикам: «Это выбирают люди, на которых я хочу быть похожим». Это особенно важно в условиях неопределенности, когда потребитель не может самостоятельно оценить качество товара и ориентируется на поведение других. В контексте B2B-коммуникаций, как указывает К.М. Алексеева, лидеры мнений выполняют схожую функцию, но на более рациональном уровне – они выступают в роли экспертов, снижающих риски при принятии сложных деловых решений [2].

В-третьих, важную роль играет механизм идентификации. Потребитель выбирает блогеров со схожими ценностями, интересами или стилем жизни. Продвигаемый продукт становится не просто вещью, а атрибутом желаемой группы или образа «self», который транслирует инфлюен-

сер. Д.А. Терещенко подчеркивает, что грамотное использование контент-маркетинга в связке с инфлюенс-маркетингом позволяет не просто привлекать внимание, но и формировать долгосрочную лояльность, так как бренд интегрируется в ценностно-смысловое поле, создаваемое лидером мнений [5].

Получаем, что современный инфлюенсер – это не просто рекламная площадка, а полноценный медиаканал с собственной редакционной политикой и высоким уровнем вовлеченности аудитории. Однако эффективность кампании напрямую зависит от правильного выбора лидера мнений, чья аудитория и ценности должны совпадать с целевой аудиторией бренда. В противном случае даже самый популярный блогер не сможет обеспечить желаемый результат.

В качестве иллюстрации эффективности инфлюенс-маркетинга в сложных сегментах можно рассмотреть опыт российской компании «СКБ Контур» – одного из крупнейших разработчиков программного обеспечения для бухгалтерии, налоговой отчетности и электронного документооборота. Компания столкнулась с задачей продвижения своих облачных сервисов (в частности, «Контур.Экстерн» и «Контур.Диадок») среди представителей малого и среднего бизнеса, которые зачастую не являются активными пользователями профессиональных бухгалтерских сообществ и слабо реагируют на традиционную B2B-рекламу в профильных изданиях.

Вместо стандартных рекламных инструментов «СКБ Контур» сделал ставку на долгосрочное сотрудничество с двумя категориями лидеров мнений. Первая категория – микроблогеры и эксперты в сфере малого бизнеса: предприниматели, которые делятся опытом запуска и ведения своего дела в Instagram и Telegram. Вторая категория – авторитетные бухгалтеры-практики и налоговые консультанты, ведущие образовательные блоги и YouTube-каналы с аудиторией от 10 до 50 тысяч подписчиков.

Стратегия сотрудничества строилась не на разовых рекламных интеграциях, а на создании полезного экспертного контента. Лидеры мнений выпускали видеоинструкции и посты на актуальные для их аудитории темы: «Как без штрафов сдать годовую отчетность», «5 ошибок начинающего предпринимателя при работе с налогами», «Обзор изменений в налоговом законодательстве в 2024 году». В рамках этого контента продукты компании «СКБ Контур» органично встраивались как инструменты для решения реальных рабочих задач. Например, в видео о том, как быстро и без ошибок сдать отчетность, блогер демонстрировал процесс через сервис «Контур.Экстерн», акцентируя внимание на его удобстве, автоматической проверке на ошибки и экономии времени. Важно, что блогеры не просто перечисляли функции продукта, но и показывали его в действии, делясь личным опытом использования.

Этот подход сработал благодаря комплексу психологических механизмов. Подписчики воспринимали блогера как компетентного эксперта, прошедшего тот же путь, что и они сами (идентификация с профессиона-

лом). Регулярный выход полезного контента формировал парасоциальные отношения: аудитория начинала доверять рекомендациям блогера как советам опытного коллеги или наставника. Когда этот «знакомый эксперт» рекомендовал конкретный сервис для решения задачи, срабатывал механизм социального доказательства – потребитель получал готовое, проверенное решение, что значительно снижало страх перед выбором нового программного обеспечения.

Результаты кампании оказались показательными. По данным внутренней аналитики компании, за полгода реализации стратегии количество обращений в продажи по рекомендациям из блогов выросло на 35%, при этом конверсия в покупку среди таких лидов оказалась на 20% выше, чем среди пришедших с контекстной рекламы. Кроме того, сформировался устойчивый пул лояльных пользователей, которые становились амбассадорами бренда и сами начинали рекомендовать сервисы в профессиональных сообществах.

Этот пример наглядно демонстрирует, что инфлюенс-маркетинг эффективно работает не только в B2C, но и в B2B-сегменте, где требуется высокий уровень доверия и экспертности [2]. Ключевым фактором успеха стал не охват, а релевантность: выбор лидеров мнений с узкой, но вовлеченной аудиторией, совпадающей с целевой, и создание качественного полезного контента, в котором продукты бренда решали реальные задачи пользователей.

В заключение можно отметить, что инфлюенс-маркетинг является закономерным этапом эволюции маркетинговых коммуникаций. Его эффективность базируется на глубоких психологических механизмах взаимодействия людей, которые в цифровой среде лишь приобрели новую форму. Лидеры мнений выступают ключевым звеном, соединяющим бренды и потребителей, и их роль будет только возрастать по мере дальнейшей персонализации маркетинга и развития цифровых платформ. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку методик оценки реального ROI (возврата инвестиций) от инфлюенс-кампаний и изучение специфики взаимодействия с различными типами инфлюенсеров.

Список использованных источников

1. Писарева Е.В. Инфлюенс-маркетинг как инструмент эффективной коммуникации в цифровой среде // Beneficium. – 2023. – №4 (49). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inflyuens-marketing-kak-instrument-effektivnoy-kommunikatsii-v-tsifrovoy-srede> (дата обращения: 20.03.2026).
2. Алексеева К.М. Особенности работы с лидерами мнений в современных B2Bкоммуникациях // Вопросы медиабизнеса. – 2023. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-raboty-s-liderami-mneniy-v-sovremennyh-b2bkommunikatsiyah> (дата обращения: 20.03.2026).
3. Чибисова Е.А., Кулюдина А.С. Инфлюенс-маркетинг: преимущества, риски, рекомендации // Российская школа связей с общественностью. – 2024. – №35. –

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inflyuens-marketing-preimuschestva-riski-rekomendatsii> (дата обращения: 20.03.2026).

4. Кузнецова Е.А., Зиновьева Е.В. Психологические аспекты определения изучения лидеров мнений в цифровой среде // Мир науки. Педагогика и психология. – 2020. – №5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-aspekty-opredeleniyai-izucheniya-liderov-mneniy-v-tsifrovoy-srede> (дата обращения: 20.03.2026).

5. Терещенко Д.А. Роль контент-маркетинга и инфлюенс-маркетинга в повышении эффективности отдела продаж // Практический маркетинг. – 2024. – №8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kontent-marketinga-i-inflyuens-marketinga-v-povyshenii-effektivnosti-otdela-prodazh> (дата обращения: 20.03.2026).

6. Ефанов А.А. Инфлюенсер как особый тип лидера общественного мнения // Вестник РУДН. Серия: Литературоведение, журналистика. – 2022. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inflyuenser-kak-osobyi-tip-lidera-obschestvennogo-mneniya> (дата обращения: 23.04.2026).

INFLUENCER MARKETING: MECHANISMS OF INFLUENCE OF OPINION LEADERS ON CONSUMER BEHAVIOR

R.A. Sintsova, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article considers influencer marketing as a modern and effective promotion tool. The key psychological and social mechanisms that explain the high degree of trust in opinion leaders are analyzed: parasocial relationships, social proof, and identification. Special attention is paid to the transformation of the influencer's role from a simple advertising medium to a full-fledged media channel. The paper provides a brief analysis of a practical case demonstrating the application of these mechanisms in a real business environment.

Keywords: *influencer marketing, opinion leaders, consumer behavior, marketing communications, digital environment, B2B marketing, trust.*

УДК 004.021

МЕТОДИКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕКЛАМНЫМИ РАСХОДАМИ В РАМКАХ КОНТРОЛЛИНГА ОРГАНИЗАЦИИ

Е.А. Смирнова, А.Ю. Ключин

*Тверской государственный технический университет,
г. Тверь, Россия*

Интеллектуальная система оценочных показателей может стать ключевым инструментом контроллинга рекламных расходов в организациях. Её внедрение позволит оптимизировать распределение бюджетов, повысить точность про-

гнозирования, усилить вовлечённость аудитории и обеспечить гармоничное сочетание коммерческой эффективности с выполнением социальных функций.

Ключевые слова: система управления, контроллинг, бизнес-процессы, планирование, мониторинг, интеллектуальная оценка.

Основная задача контроллинга – предоставить руководству компании актуальную и точную информацию, необходимую для принятия обоснованных управленческих решений [1].

Рассмотрим планирование и мониторинг расходов на рекламу на примере Тверского государственного объединенного музея (ТГОМ) с использованием информационной системы в рамках контроллинга организации. Внедрение интеллектуальной информационной системы позволит распределять бюджет не равномерно на каждое мероприятие, производить аналитику каждого прошедшего мероприятия и делать выводы, какие рекламные каналы были наиболее эффективны для перераспределения бюджета на события [2].

В рамках реализации системы управления рекламными расходами и анализом посещаемости в ТГОМ ключевую роль играют разнообразные источники данных. Они обеспечивают комплексный подход к оценке эффективности маркетинговых кампаний, оптимизации работы учреждения и улучшению взаимодействия с аудиторией. Рассмотрим двухуровневую структуру применяемых средств в ТГОМ [3]. На базовом уровне – инструменты, которые обеспечивают сбор и анализ данных о конверсиях. На продвинутом уровне – интеллектуальные технологии, открывающие новые возможности. На базовом уровне инструменты работают как единый механизм, где данные проходят путь от сбора до первичного анализа и обработки. Данные из различных источников поступают в базовые инструменты, где происходит их сбор и первичная обработка. Затем информация передаётся в централизованное хранилище и аналитические системы для дальнейшего изучения и принятия решений. В таблицах 1 и 2 показано описание базового уровня продвинутой схемы инструментария соответственно.

Таблица 1 – Базовый уровень (сбор и первичный анализ)

Инструмент	Что собирает/анализирует
Яндекс Метрика	Данные о поведении пользователей на сайте: источники трафика, глубина просмотра, время на сайте, отказы, конверсии, демография аудитории (пол, возраст, геолокация), устройства и браузеры. Инструмент также позволяет записывать действия пользователей (Вебвизор), анализировать клики и скроллинг (карты).
Яндекс Директ	Данные о рекламных кампаниях: количество показов и кликов по объявлениям, конверсии, расходы на кампании, распределение аудитории по демографии и устройствам, эффективность ключевых фраз и элементов объявлений.
Аналитика соц-сетей	Вовлечённость (лайки, комментарии, репосты), охваты, переходы по ссылкам, упоминания бренда, демография аудитории. Могут использоваться встроенные инструменты соцсетей или сторонние сервисы

Яндекс Формы	Данные из опросов, заявок, регистраций на мероприятия, обратной связи. Можно собирать контакты, оценивать удовлетворённость клиентов, проводить исследования.
Битрикс24	Данные о клиентах, сделках, взаимодействиях (звонки, письма, сообщения), задачах, продажах. Система хранит историю взаимодействий с клиентами, позволяет отслеживать воронку продаж, оценивать эффективность работы менеджеров.
Система учёта посетителей	Данные о физическом потоке людей в учреждении

Таблица 2 – Продвинутый уровень

Инструмент	Функции
YandexDataLens	BI-платформа для анализа и визуализации данных. Позволяет объединять данные из разных источников, выполнять фильтрацию, сортировку, агрегацию и группировку. Генерирует дашборды, графики, диаграммы и другие визуализации. Поддерживает SQL-запросы и кастомизацию через JavaScript-редактор (в тарифе Business).
NLP-модуль API Яндекс Облака	Обрабатывает текстовую информацию с помощью больших генеративных моделей. Например, может анализировать отзывы клиентов, извлекать ключевые темы из открытых ответов в формах, переводить текст, суммировать длинные документы. Интегрируется через API, позволяет автоматизировать обработку текстовых данных.
Модуль автоматического отчёта и рекомендаций на базе ИИ	Генерирует отчёты, выявляет инсайты и предлагает рекомендации на основе анализа данных. Может использовать машинное обучение для прогнозирования трендов, выявления аномалий или оптимизации процессов. Например, предлагает корректировки рекламных кампаний, выявляет проблемные зоны в воронке продаж или прогнозирует спрос.

Данные загружаются по расписанию или в режиме реального времени.

Текстовые данные (например, отзывы из форм, сообщения в соцсетях, комментарии) передаются в NLP-модуль через API. Модуль обрабатывает текст, извлекает смысловую информацию, классифицирует данные или выполняет другие задачи, заданные через промпт.

На рисунке приведена методика интеллектуальной оценки показателей для управления рекламными расходами в рамках контроллинга организации (на примере культурного учреждения).

Обработанные данные из DataLens и NLP-модуля поступают в ИИ-модуль. Он анализирует агрегированную информацию, выявляет закономерности и генерирует отчёты и рекомендации.

После этого обработанная информация переносится на хранение в централизованное хранилище для хранения и дальнейшего использования.

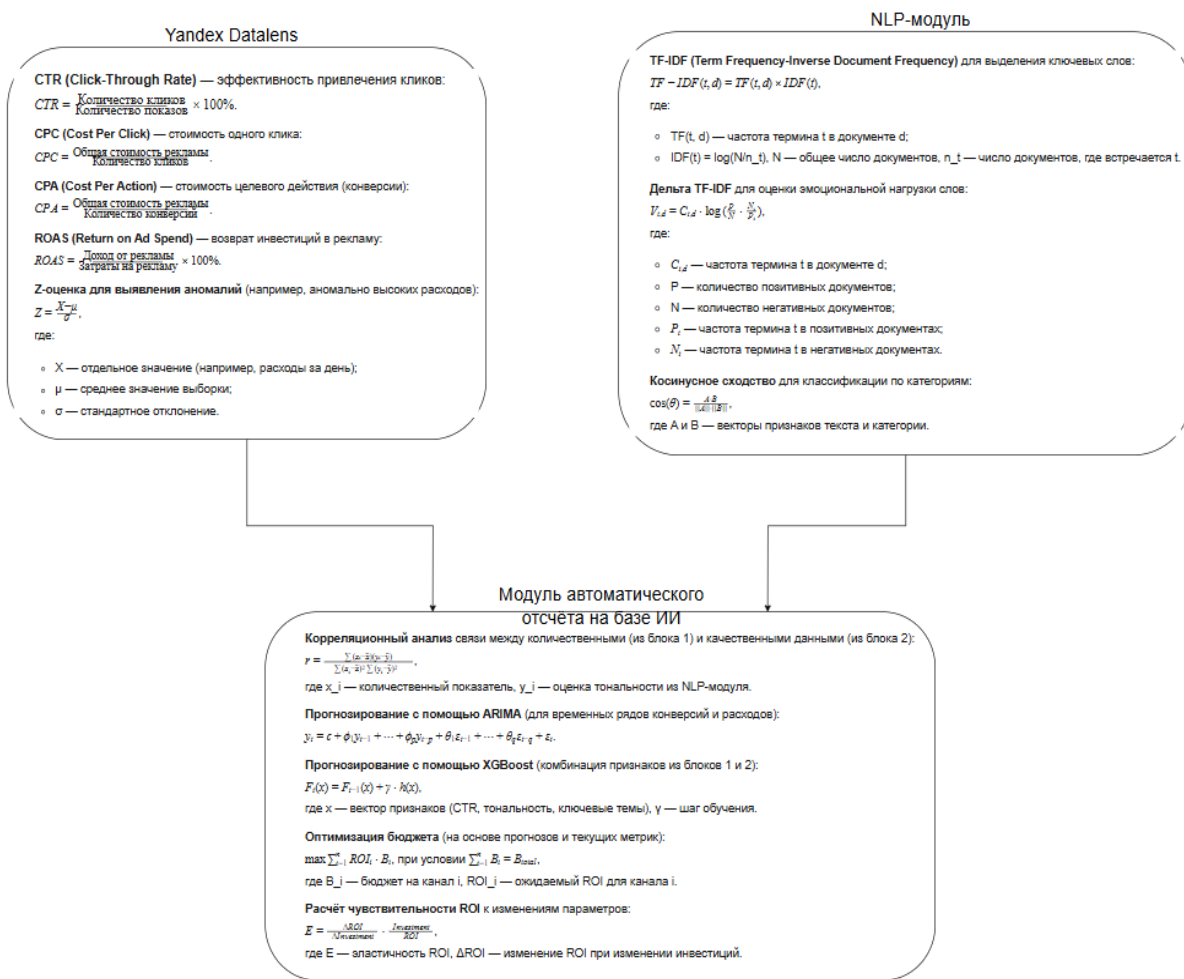


Рисунок 1 – Методика интеллектуальной оценки показателей для управления рекламными расходами в рамках контроллинга организации

Список использованных источников

1. Елфимова И.Ф. Контроллинг: учеб. пособие / И.Ф. Елфимова, О.В. Исаева. – Воронеж: ВГТУ, 2013. – 144 с.
2. Данилочкина Н.Г., Чернер Н.В. Контроллинг: учебное пособие.- М.: Доброе слово, 2007. – 294 с.
3. Орлов А.И., Луценко Е.В., Лойко В.И. Перспективные математические и инструментальные методы контроллинга. Под науч. ред. проф. С.Г. Фалько. Монография (научное издание).- Краснодар: КубГАУ, 2015. – 600 с.

A METHOD OF INTELLECTUAL ASSESSMENT OF INDICATORS FOR MANAGING ADVERTISING EXPENDITURES WITHIN THE FRAMEWORK OF CONTROLLING AN ORGANIZATION

E.A. Smirnova, A.Yu Klyushin

*Tver State Technical University,
Tver, Russia*

An intelligent performance measurement system can become a key tool for managing advertising expenses in organizations. Its implementation will optimize budget alloca-

tion, improve forecasting accuracy, enhance audience engagement, and ensure a harmonious balance between commercial effectiveness and social impact.

Keywords: management system, controlling, business processes, planning, monitoring, intelligent assessment.

УДК 658.5

ЭТИКА МАРКЕТИНГА НА ПРИМЕРЕ “ВКУСВИЛЛА”

Д.А. Стародубова¹

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

На примере торговой сети «ВкусВилл» анализируется применение этических принципов в маркетинговой деятельности современного российского ритейла. Рассматриваются базовые категории этичного маркетинга: корпоративная социальная ответственность, открытость, учет разнообразия потребителей, экологическая направленность. Проводится анализ как успешных этических практик компании, так и резонансного инцидента 2021 г., связанного с вопросами достоверности информации о происхождении товаров и соблюдением принципов прозрачности. Отдельное внимание уделяется нарушениям рекламного законодательства, выявленным в 2025 г. [4; 7].

Ключевые слова: этика маркетинга, ВкусВилл, КСО, прозрачность, репутационные риски, рекламное законодательство, фуд-шеринг.

В современной конкурентной среде покупатели все чаще обращают внимание не только на качественные характеристики товаров, но и на морально-нравственные аспекты деятельности брендов. Компания «ВкусВилл» заслужила репутацию одного из наиболее этичных игроков на российском рынке розничной торговли. Вместе с тем отдельные маркетинговые решения ритейлера становились причиной общественных дискуссий и репутационных издержек. Настоящая работа ставит целью оценку маркетинговой стратегии «ВкусВилла» сквозь призму этических критериев и соответствия российскому законодательству.

Этика маркетинга представляет собой систему моральных ориентиров, которыми руководствуются компании при планировании и реализации маркетинговых мероприятий. Корпоративная социальная ответственность (КСО) подразумевает добровольный вклад бизнеса в решение общественно значимых задач, выходящих за рамки законодательных требований. Прозрачность означает доступность для потребителей достоверной информации о свойствах продукта, его цене и происхождении [2]. Репутационный риск – это вероятность ухудшения имиджа компании и финансовых потерь вследствие негативного восприятия ее действий обществом [1; 8].

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

В основе корпоративной культуры «ВкусВилла» лежит концепция «бирюзового» управления, предоставляющая сотрудникам широкую самостоятельность в принятии решений [3]. Наиболее заметными этическими инициативами компании выступают:

Открытость информации о составе продуктов: в начале 2026 г. ритейлер выпустил подробное руководство по пищевым добавкам, впервые в отрасли разъяснив критерии их допустимости [2].

Оперативное реагирование на претензии к качеству: компания оперативно проводит собственные экспертизы и публично комментирует спорные ситуации, подтверждая или опровергая заявления контролирующих органов [1;8].

Одним из показательных этических конфликтов в истории компании стал инцидент 2021 г., связанный с проектом по фуд-шерингу (передаче продуктов с истекающим сроком годности нуждающимся). В начале 2021 г. «ВкусВилл» объявил о запуске благотворительной программы по передаче продуктов с истекающим сроком годности социальным организациям. Инициатива была позитивно воспринята общественностью как пример корпоративной социальной ответственности.

Однако вскоре выяснилось, что на практике процесс реализован непоследовательно: в разных магазинах сети правила отличались, сотрудники не были должным образом обучены, а часть продуктов, пригодных к употреблению, по-прежнему утилизировалась. Активисты и покупатели зафиксировали случаи, когда магазины отказывались передавать продукты под надуманными предлогами, несмотря на декларируемую политику.

В середине 2021 г. компания признала поспешность запуска фуд-шеринга и недостаточную проработанность регламентов. Программа была перезапущена на системной основе с привлечением профессиональных фондов. Наблюдатели связывали первоначальные проблемы с противоречием между «бирюзовой» моделью управления (широкой автономией сотрудников на местах) и глобальными этическими декларациями. Несмотря на репутационные издержки, коммерческие показатели компании продолжили рост [2].

2025 г. ознаменовался серией претензий антимонопольных органов к маркетинговым коммуникациям «ВкусВилла». В мае 2025 г. Московское областное УФАС признало компанию виновной в нарушении Закона о рекламе: в наружной рекламе услуг доставки отсутствовала часть существенной информации об условиях приобретения товара [1; 7]. Реклама была признана ненадлежащей, материалы переданы для привлечения к административной ответственности [1; 7].

В августе-сентябре 2025 г. Орловское УФАС выявило аналогичное нарушение: в контекстной рекламе компания обещала бесплатную доставку, однако при оформлении заказа доставка оказалась платной [4; 5; 6]. Рекламу признали ненадлежащей, компания получила предписание о ее прекращении [5; 6].

Оба инцидента объединяет общая проблема: стремление привлечь потребителей привлекательными обещаниями вступало в противоречие с

принципом прозрачности, декларируемым компанией. Эти случаи демонстрируют системные проблемы в маркетинговых коммуникациях, когда операционные решения отдельных подразделений не синхронизированы с этическими декларациями. В условиях «бирюзовой» модели управления риск подобных рассогласований возрастает.

Список использованных источников

1. Вести.Ру. «ВкусВилл» после сообщения о кишечной палочке в сыре провел собственную проверку [Электронный ресурс] // Vesti.ru. – 2025. – 23 авг. – URL: <https://www.vesti.ru/article/4655739>
2. DairyNews. «ВкусВилл» опубликовал первый в ритейле гайд по пищевым добавкам [Электронный ресурс] // DairyNews.ru. – 2026. – 28 янв. – URL: <https://dairynews.ru/news/vkusvill-opublikoval-pervyyu-v-riteyle-gayd-po-pishch.html>
3. getAbstract. Бирюзовое управление на практике (рецензия) [Электронный ресурс] // getAbstract.com. – 2020. – URL: <https://www.getabstract.com/>
4. КонсультантПлюс. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ [Электронный ресурс] // consultant.ru – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/
5. ОрелГрад. Орловское УФАС признало рекламу «Вкусвилл» ненадлежащей [Электронный ресурс] // ОрелГрад. – 2025. – 8 сент. – URL: <https://orelgrad.ru/2025/09/08/orlovskoe-ufas-priznalo-reklamu-vkusvill-nenadlezhashhejj/>
6. РИА 57. УФАС проверяет «Вкусвилл» из-за рекламы с бесплатной доставкой [Электронный ресурс] // РИА 57. – 2025. – 21 авг. – URL: <https://ria57.ru/incidents/164783/>
7. РСН МО. Московское УФАС признало АО «Вкусвилл» виновным в нарушении Закона о рекламе [Электронный ресурс] // РСН МО. – 2025. – 27 мая. – URL: <https://mo.fas.gov.ru/publications/346988>
8. Смотрим. «ВкусВилл» опроверг информацию о выявлении червей в скумбрии [Электронный ресурс] // Smotrim.ru. – 2025. – 29 сент. – URL: <https://smotrim.ru/article/4710295>

Marketing Ethics: A Case Study of VkusVill

D.A. Starodubova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Using the example of the VkusVill retail chain, the article analyzes the application of ethical principles in the marketing activities of modern Russian retail. The basic categories of ethical marketing are considered: corporate social responsibility, transparency, consideration of consumer diversity, and environmental orientation. An analysis is conducted of both the company's successful ethical practices and the high-profile 2021 incident related to issues of product origin information reliability and adherence to transparency principles. Special attention is paid to violations of advertising legislation identified in 2025. [4; 8].

Keywords: *marketing ethics, VkusVill, CSR, transparency, reputational risks, advertising legislation, food sharing.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ПСИХОЛОГИЯ ВЫБОРА: ПОЧЕМУ СЛИШКОМ БОЛЬШОЙ АССОРТИМЕНТ УБИВАЕТ ПРОДАЖИ

А.Д. Сухоруких¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Психологические аспекты потребительского поведения в условиях избыточного предложения. Анализируется феномен «парадокса выбора», исследуются когнитивные механизмы, приводящие к снижению конверсии при расширении ассортимента. Автор приводит рекомендации по оптимизации товарной матрицы для повышения удовлетворенности клиентов и эффективности продаж.

Ключевые слова: *психология выбора, парадокс выбора, потребительское поведение, ассортиментная политика, когнитивная нагрузка.*

В современной экономике изобилия доминирует классическая рыночная догма: чем шире выбор, тем выше вероятность того, что потребитель найдет товар, идеально соответствующий его запросам. Считается, что свобода выбора является фундаментом личного благополучия и рыночной эффективности. Однако последние исследования в области нейромаркетинга и поведенческой психологии демонстрируют обратную зависимость. Ситуация, когда количество доступных вариантов превышает когнитивные способности человека по их обработке, приводит к феномену «паралича решения» и резкому падению объема продаж.

Фундаментальным трудом в данной области является работа Барри Шварца «Парадокс выбора», в которой он доказывает, что избыток вариантов не освобождает, а, напротив, сковывает потребителя. С точки зрения психологии, процесс выбора – это энергозатратная когнитивная операция. Когда вариантов слишком много, мозг сталкивается с необходимостью сравнивать десятки характеристик, что ведет к когнитивной перегрузке [1].

Закон Хика в психологии утверждает: время, необходимое для принятия решения, увеличивается логарифмически в зависимости от числа альтернатив. В условиях дефицита времени и высокого темпа жизни современный покупатель подсознательно стремится минимизировать ментальные усилия. Если процесс сравнения товаров становится слишком сложным, потребитель часто выбирает самый простой путь – отказ от покупки.

Классическим подтверждением данной гипотезы является эксперимент с джемом, проведенный Шиной Айенгар и Марком Леппером из Колумбийского университета [3]. В ходе исследования в продуктовом магазине поочередно выставлялись два демонстрационных стола: на одном было представлено 24 сорта джема, на другом – всего 6.

Результаты эксперимента оказались контринтуитивными для традиционного маркетинга:

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

К столу с 24 сортами подошло 60% посетителей, в то время как к столу с 6 сортами – только 40%. То есть большой ассортимент лучше привлекает внимание.

Однако, когда дело дошло до реальной покупки, из тех, кто подошел к маленькому столу, джем купили 30%. Среди тех, кто подошел к большому ассортименту, покупку совершили лишь 3% посетителей.

Таким образом, вероятность покупки при ограниченном выборе оказалась в 10 раз выше. Этот эксперимент наглядно демонстрирует, что широкий ассортимент – это отличный инструмент привлечения трафика, но крайне опасный инструмент для завершения продажи.

Почему же большой ассортимент «убивает» продажи? Можно выделить несколько ключевых психологических факторов:

Аналитический паралич. Столкнувшись с тридцатью видами стирального порошка, покупатель начинает анализировать состав, цену за грамм, экологичность и бренд. Чем больше параметров, тем выше риск ошибки. Опасение сделать неверный выбор заставляет мозг «зависнуть», и человек уходит без покупки, чтобы «подумать еще».

Альтернативные издержки (Opportunity Costs) [5]. Выбирая один вариант из множества, человек подсознательно оплакивает преимущества всех тех вариантов, которые он отверг. Если у вас 2 варианта, вы теряете 1. Если 100 – вы теряете 99. Ощущение утраченной выгоды снижает удовлетворенность от покупки.

Постпокупочное раскаяние. При избыточном выборе покупатель склонен винить себя, если товар не оправдал ожиданий («Я выбрал не тот вариант из тысячи доступных»). При малом выборе ответственность перекладывается на продавца или ограниченность рынка.

Для эффективного ведения бизнеса необходимо соблюдать баланс между «достаточным» и «избыточным» выбором [2]. На основе психологических исследований можно предложить следующие рекомендации:

- Категоризация и фильтрация. Если широкий ассортимент неизбежен (например, в интернет-магазинах), необходимо внедрять глубокую систему фильтров. Задача – сузить выбор для пользователя до 3–5 позиций в моменте.

- Выделение фаворитов. Метки «Выбор редакции», «Хит продаж» или «Оптимальное соотношение цена/качество» помогают потребителю делегировать процесс выбора системе, снимая когнитивную нагрузку.

- Правило трех. Исследования показывают, что для большинства категорий товаров оптимальным является наличие трех вариантов в разных ценовых сегментах: базовый, стандартный и премиальный.

В условиях текущей экономической ситуации в России наблюдается трансформация потребительского поведения. Покупатель становится более рациональным. Исследования показывают, что дискаунтеры с ограниченным, но жестко отобранным ассортиментом (так называемые «жесткие дискаунтеры»), демонстрируют более высокие темпы роста прибыли по сравнению с гипермаркетами, предлагающими десятки тысяч SKU. Это подтверждает тезис о том, что современный потребитель ценит свое время

и психологический комфорт выше, чем призрачную возможность выбора из сотен аналогичных товаров [4].

Таблица 1 – Сравнение поведения потребителя при разном объеме ассортимента

Параметр	Узкий ассортимент (3-6 поз.)	Широкий ассортимент (>20 поз.)
Внимание аудитории	Среднее	Высокое
Когнитивная нагрузка	Низкая	Критическая
Скорость принятия решения	Высокая	Низкая
Вероятность отказа	Низкая	Высокая
Удовлетворенность покупкой	Высокая	Сниженная

Психология выбора диктует новые правила игры на рынке. Большой ассортимент перестает быть безусловным конкурентным преимуществом и часто превращается в барьер на пути к транзакции. Для увеличения продаж бизнесу необходимо не расширять линейку товаров до бесконечности, а выступать в роли экспертного куратора, который уже отобрал лучшие варианты для своего клиента. Истинное мастерство маркетинга сегодня заключается в умении ограничить выбор покупателя так, чтобы он чувствовал себя свободным, но при этом уверенным в своем решении.

Список использованных источников

1. Шварц Б. Парадокс выбора. Почему «больше» значит «меньше». – М.: Добрая книга, 2022. – 352 с. – <https://publications.hse.ru/articles/134342670>.
2. Айенгар Ш. Искусство выбора. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 384 с. – <https://rb.ru/stories/paradoks-vybora/>.
3. Ариэли Д. Предсказуемая иррациональность: скрытые силы, определяющие наши решения. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 340 с. – <https://zhiza.evotor.ru/kak-povysit-prodazhi-v-rozничной-torgovle-factory-vliyayushhie-na-obyomu-prodazh/>.
4. Лебедев-Любимов А.Н. Психология маркетинга и рекламы. – СПб.: Питер, 2019. – 240 с. – <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/paradoks-vybora/>.
5. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. – М.: АСТ, 2021. – 653 с. – <https://dzen.ru/a/Z9X1LzsBG2efSS-7>.

THE PSYCHOLOGY OF CHOICE: WHY TOO MUCH VARIETY KILLS SALES

A.D. Sukhorukih¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the psychological aspects of consumer behavior in conditions of excessive supply. The phenomenon of the «paradox of choice» is analyzed, and the

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov

cognitive mechanisms leading to a decrease in conversion when expanding the assortment are investigated. The author provides recommendations for optimizing the product matrix to increase customer satisfaction and sales efficiency.

Keywords: *psychology of choice, paradox of choice, consumer behavior, assortment policy.*

УДК 339.138

ИИ В ТАРГЕТИРОВАННОЙ РЕКЛАМЕ: ЗАМЕНА ЧЕЛОВЕКА ИЛИ ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ?

К.А. Талипова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рынок таргетированной рекламы (особенно в экосистемах VK Реклама, Яндекс.Директ) за последние 2–3 года претерпел кардинальные изменения. Внедрение алгоритмов машинного обучения (например, Deep Learning для предсказания конверсий, автоматических стратегий bidding) создало иллюзию «полной автоматизации». Рекламные кабинеты позиционируют ИИ как инструмент, способный заменить человека на этапах аналитики, настройки и оптимизации. Однако практика показывает, что полная передача управления алгоритму без человеческого контроля приводит к нецелевому расходу бюджетов и ухудшению метрик (ROI, ROMI, CPA). Существуют работы, посвященные эффективности автоматических стратегий (например, исследования Яндекс.Академии или зарубежные статьи в Journal of Marketing Analytics). Однако они часто рассматривают ИИ как «черный ящик» (black box), игнорируя вопрос о том, как меняется роль специалиста: от исполнителя («настройщика») к аналитику-стратегу.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, таргетированная реклама, автоматизация маркетинга, Human-in-the-Loop, медиабаинг, оптимизация рекламных кампаний.*

Объектом исследования выступили рекламные кампании, реализованные в период 2023–2026 гг. в двух крупнейших российских рекламных системах: VK Реклама (социальная сеть ВКонтакте) и Яндекс.Директ (рекламная сеть Яндекса). Выборка включала кампании из трех вертикалей: e-commerce (n=15), ed-tech (n=15) и лидогенерация (n=15). Общий бюджет кампаний составил от 50 000 до 500 000 рублей на одну кампанию.

ИИ показывает высокую эффективность (снижение CPA на 15–25%) при условии, что в аккаунте уже есть история конверсий (более 50–100 целевых действий в неделю). Без обучающей выборки автостратегии работают хуже ручных настроек.

¹ Научный руководитель – А. В. Овчинников.

Полностью автоматические кампании часто достигают плато по охватам. Ручное расширение (подбор новых аудиторий, смена креативной концепции) остается прерогативой человека.

Алгоритмы распределяют бюджет внутри рекламного кабинета, но не способны генерировать прорывные креативные гипотезы (инсайты, основанные на психологии аудитории). *Результат:* Кампании, где ИИ использовался только для оптимизации ставок, а креативы создавались человеком, показали ROMI на 30–40% выше, чем полностью автономные.

Зафиксированы случаи, когда ИИ размещал рекламу в деструктивных или неэтичных местах (токсичный контент, площадки-кликфроды), чего человек при ручном управлении исключает через черные списки (negative targeting).

Дискуссионный вопрос: замена или инструмент? Можно выделить три уровня задач:

1. Операционный (отдается ИИ):

- Управление ставками в реальном времени (Real Time Bidding).
- Кластеризация аудитории по поведенческим признакам.
- Предсказание вероятности конверсии (pLTV).

Вывод: На этом уровне ИИ эффективнее человека по скорости и точности обработки Big Data.

2. Стратегический (остается за человеком):

Формулирование гипотез о болях аудитории (Jobs To Be Done).

Создание уникального торгового предложения (УТП) и оффера.

Эмоциональный интеллект: интерпретация контекста и тональности коммуникации.

Контроль репутационных рисков.

3. Гибридная модель (наиболее эффективная):

Автор предлагает модель «HITL» (Human-in-the-Loop). Человек выступает не исполнителем, а «архитектором»: задает границы (обучающую выборку, семантическое ядро, креативные макеты), запускает ИИ для масштабирования, но оставляет за собой право на «ручную коррекцию» при аномалиях.

Почему ИИ не заменит человека полностью?

Во-первых, алгоритмы действуют в рамках «черного ящика»: специалист не может полностью восстановить логику принятия решений ИИ, что делает невозможным гарантированное исключение ошибок. Во-вторых, ИИ не обладает интенциональностью: он не способен учитывать стратегические цели бизнеса (например, выход на новый рынок или формирование имиджа), которые часто противоречат сиюминутной оптимизации по CPA.

Алгоритмы видят цифры, но не понимают многоканальность касаний с пользователем (например, влияние офлайн-события или сложный цикл сделки B2B).

Современные нейросети (для написания текстов объявлений) могут генерировать ложные факты или не соответствующие бренд-коммуникации формулировки.

ИИ в таргетированной рекламе является эффективным инструментом масштабирования, обеспечивая снижение стоимости конверсии при наличии качественной обучающей выборки и работая на скоростях, недоступных человеку.

Гипотеза о полной замене специалиста не подтверждается. Автоматизация приводит не к исчезновению профессии, а к ее трансформации: снижается потребность в рутинных операциях, возрастает потребность в стратегическом и креативном мышлении.

Наиболее эффективной моделью управления является гибридная (Human-in-the-Loop), где человек выступает архитектором кампании, задающим цели и границы, а ИИ – операционным исполнителем.

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением агентных ИИ (AI Agents), которые к 2026 году начинают самостоятельно выполнять полный цикл управления кампаниями. Требуется анализ этических рисков и вопросов юридической ответственности за результаты работы таких систем.

Список использованных источников

1. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван И. Маркетинг 5.0. Технологии человечества. – М.: Эксмо, 2022. – 432 с.
2. Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. – 320 с.
3. Иванов А.А., Петрова Е.В. Автоматизация таргетированной рекламы: эффективность автостратегий в условиях ограниченной выборки // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 3. – С. 45–52.
4. Смирнов В.О. Трансформация digital-профессий под влиянием искусственного интеллекта // Вопросы управления. – 2025. – № 1. – С. 112–120.

AI IN TARGETED ADVERTISING: A HUMAN REPLACEMENT OR AN EFFECTIVE TOOL?

К.А. Talipova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The targeted advertising market (especially in the VK Reklama and Yandex.Direct ecosystems) has undergone dramatic changes over the past two to three years. The introduction of machine learning algorithms (e.g., Deep Learning for conversion prediction and automated bidding strategies) has created the illusion of «full automation.» Advertising managers position AI as a tool capable of replacing humans in the analysis, setup, and optimization stages. However, experience shows that completely transferring control to an algorithm without human oversight leads to misuse of budgets and deterioration of metrics (ROI, ROMI, CPA). There are studies devoted to the effectiveness of automated strategies (e.g., research by Yandex.Academy or international articles in the Journal of Marketing Analytics). However, these studies often treat AI

¹ Научный руководитель – А. В. Овчинников.

as a «black box,» ignoring how the role of a specialist is changing: from an implementer («configurator») to an analyst-strategist.

Keywords: artificial intelligence, targeted advertising, marketing automation, Human-in-the-Loop, media buying, advertising campaign optimization.

УДК 349.681

АНАЛИЗ УТЕЧЕК ДАННЫХ В РОССИИ

М.Р. Тегетаева, С.С. Камбердиева, М.С. Джагаева

*Государственный технологический университет,
Северо-Кавказский горно-металлургический институт, Владикавказ, Россия*

В данной статье проводится исследование нарушений требований информации и документов в процессе обработки и обеспечения безопасности персональных данных, результатом которых стали утечки информации в России. В работе анализируются данные о количестве утечек информации и количестве утекших записей персональных данных в России, о распределении утечек информации по типам скомпрометированных данных, рассматриваются данные об утечках персональных данных в России по отраслям и т.д. В данной работе рассматривается необходимость усиленной защиты персональных данных в условиях современного информационного общества.

Ключевые слова: информация, документы, утечка персональных данных, кибератака, информационные технологии, информационная безопасность.

Утечка персональных данных представляет собой неправомерное раскрытие, распространение или несанкционированный доступ к информации, способной идентифицировать конкретное физическое лицо [1]. К персональным данным относятся следующие категории: имя, дата рождения, паспортные данные, адрес проживания, номер телефона, медицинская информация, финансовые данные и данные о местоположении.

Утечки персональных данных могут быть вызваны различными факторами, которые можно классифицировать в таблице 1.

Таблица 1 – Основная классификация причин утечек персональных данных [2]

1. Технические причины:		
1.1	Хакерские атаки	целенаправленные действия злоумышленников, направленные на эксплуатацию уязвимостей в системах безопасности.
1.2	Вирусные и вредоносные программы	несанкционированное проникновение в информационные системы с использованием вредоносного программного обеспечения.
1.3	Использование устаревших версий программного обеспечения	применение программного обеспечения, не соответствующего актуальным требованиям безопасности.

1.4	Отказ от шифрования данных	проявляется как несоблюдение стандартов шифрования данных, что делает их уязвимыми для несанкционированного доступа.
1.5	Недостаточная защита инфраструктуры	отсутствие или неэффективность мер по обеспечению информационной безопасности.
1.6	Недостаточный контроль доступа	отсутствие или неэффективная система управления доступом к информационным ресурсам.
2. Человеческий фактор:		
2.1	Обман со стороны мошенников.	Хакерами: намеренные действия злоумышленников, направленные на получение доступа к персональным данным. Мошенниками: действия лиц, стремящихся получить незаконный доступ к персональным данным для использования в корыстных целях.
2.2	Случайные отправки писем или сообщений	непреднамеренная передача персональных данных через электронную почту или другие средства коммуникации.
2.3	Ошибки операторов баз данных	когда непреднамеренные действия сотрудников, ответственных за управление базами данных, приводят к утечке персональных данных.
3. Потеря физического носителя информации:		
3.1	Утеря или кража жестких дисков, ноутбуков и других устройств	несанкционированный доступ к персональным данным, хранящимся на физических носителях, в случае их утери или кражи.

За 2024 год в России произошло 778 инцидентов утечек информации ограниченного доступа в российских организациях.

На рисунке 1 представлены данные о количестве утечек информации и количестве утекших записей персональных данных в России с 2019-2024 гг.

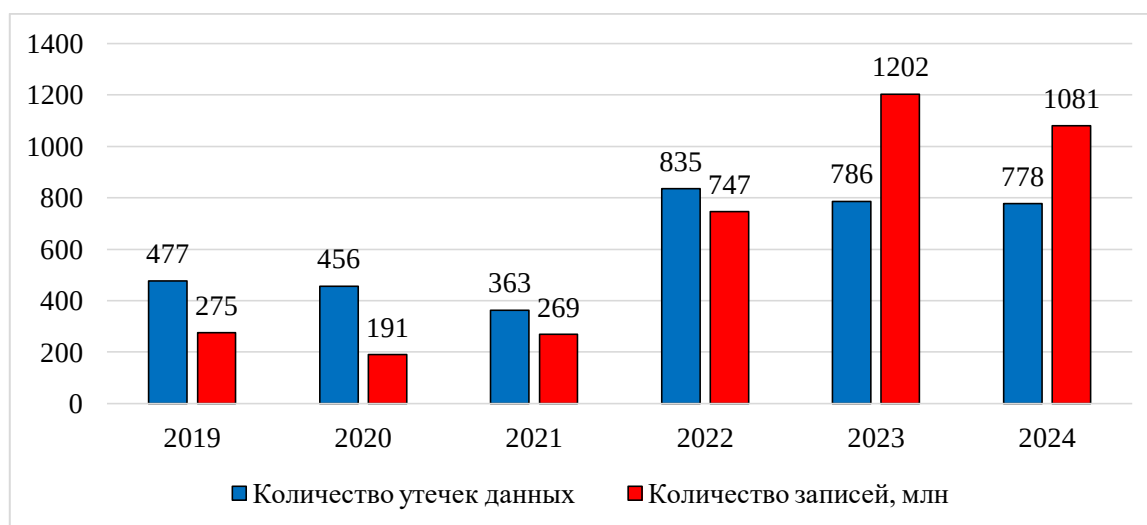


Рисунок 1– Количество утечек информации и количество утекших записей персональных данных в России с 2019-2024 гг. (ед.) [3]

Анализируя данные рисунка 1, видно, что количество утечек информации за анализируемый период выросла в 1,7 раза, количество утекших

записей персональных данных 3,9 раза. В 2020-2021 годах, в разгар пандемии COVID-19, было зафиксировано снижение количества зарегистрированных инцидентов, что главным образом могло быть связано с высоким показателем сокрытия фактов утечек информации (латентностью) в этот период. Резкое увеличение количества инцидентов, связанных с утечками данных в России наблюдается в 2022г. Данные показатели выросли в 2 раза.

На рисунке 2 представим удельный вес утечек России от общего количества утечек в мире.



Рисунок 2 – Доля утечек России от общего количества утечек в мире в 2023-2024 гг. (%) [3]

Согласно данным рисунка 2 по количеству утечек в мире за 2024 год доля России составила 9%, данный показатель стал выше, чем в прошлом году на 3%. Это связано с тем, что в мировом масштабе количество утечек в 2023 году сократилось намного сильнее. Распределение утечек информации по типам данных приведено на рисунке 3.

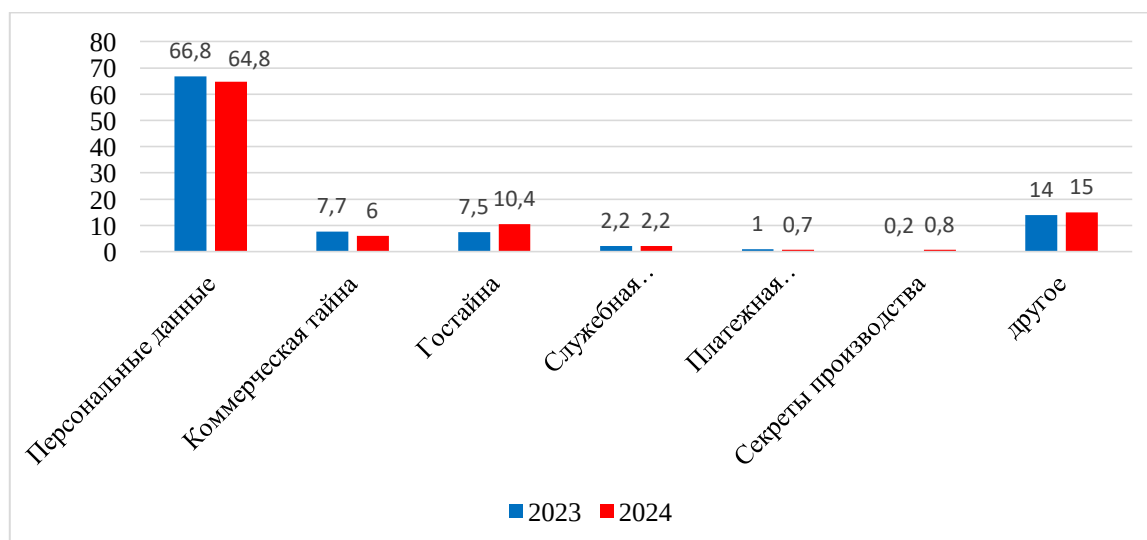


Рисунок 3 – Распределение утечек информации по типам скомпрометированных данных в России в 2023-2024 гг. (%) [3]

Согласно данным рисунка 3 в 2024 году произошло небольшое снижение доли персональных данных на 2%. Также снизился показатель утечек коммерческой тайны с 7,7% до 6,0%. В то же время вырос процент зарегистрированных инцидентов, связанных с утечками государственной тайны с 7,5% до 10,4%. Персональные данные составляют наибольшую долю скомпрометированной информации (таблица 2).

Таблица 2 – Количество инцидентов с персональными данными за 2023-2024 г. в России (ед.) [3]

№	Количество инцидентов	2023	2024	Изменение +/-
1	Персональные данные	569	592	-23
2	Другие данные	217	186	+31

Согласно таблице 2 в 2024 году зарегистрировано 592 случая утечек персональных данных, в 2023 году инцидентов было 569, это увеличение инцидентов составило 3,8%. Аутентификационная информация составила почти $\frac{1}{3}$ утекших в 2024 году персональных данных 29%. К такой информации относится сочетание паролей и логинов, в том числе номеров мобильных телефонов и адресов электронной почты.

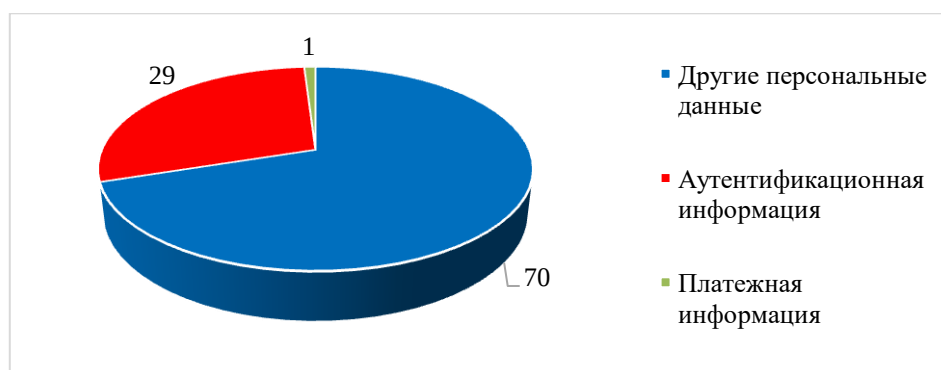


Рисунок 4 – Удельный вес утечек аутентификационной информации в 2024 г. (%) [3]

В 2024 году наблюдается резкое увеличение количества скомпрометированных персональных данных.

Необходимо подчеркнуть, что фактическое количество утекших персональных данных существенно выше выявленного, так как в 49,6% зарегистрированных инцидентов за 2024 год количество записей неизвестно, в 2023 году этот показатель составлял 35%. То есть примерно в половине случаев утечек информации за прошлый год были известны только сам факт утечки и вид данных.

По данным таблицы 3 первое место среди отраслей, в которых чаще всего оказывались скомпрометированы персональные данные, как и в ситуации со всеми зарегистрированными фактами утечек на протяжении последних пяти лет является торговля. В 2024 году в данной отрасли резко

выросло количество утечек, в итоге на торговлю пришлось 35,1% инцидентов. В 2023 году данный показатель был ниже на 23,7%.

Таблица 3 – Утечки персональных данных по отраслям в 2023-2024 гг. (%) [3]

№	Отрасль	2023	2024	Изменение +/-
1	Торговля	21,3	35,0	+13,7
2	Телекоммуникации	10,9	10,3	-0,6
3	Государственное и муниципальное управление	13,7	9,8	-3,9
4	СМИ/Медиа	2,5	6,1	3,6
5	Информационные технологии/Информационная безопасность	9	5,2	+3,8
6	Туризм, гостиницы, развлечения	8,4	5,7	-2,7
7	Медицина	3,9	4,2	+0,3
8	Финансы и банковский сектор	12,1	3,9	-8,2
9	Промышленность	1,4	3,7	+2,3
10	Образование	3,9	3,5	-0,4

Следом за торговлей по количеству утечек расположились отрасли телекоммуникаций и государственных организаций, однако в государственном секторе уже третий год подряд отмечается рост – 13,7% против 9,8% в 2023 году. В 2024 году доля утечек конфиденциальной информации, к которым привели кибератаки на российские организации, составила 70,1% (рисунок 5).

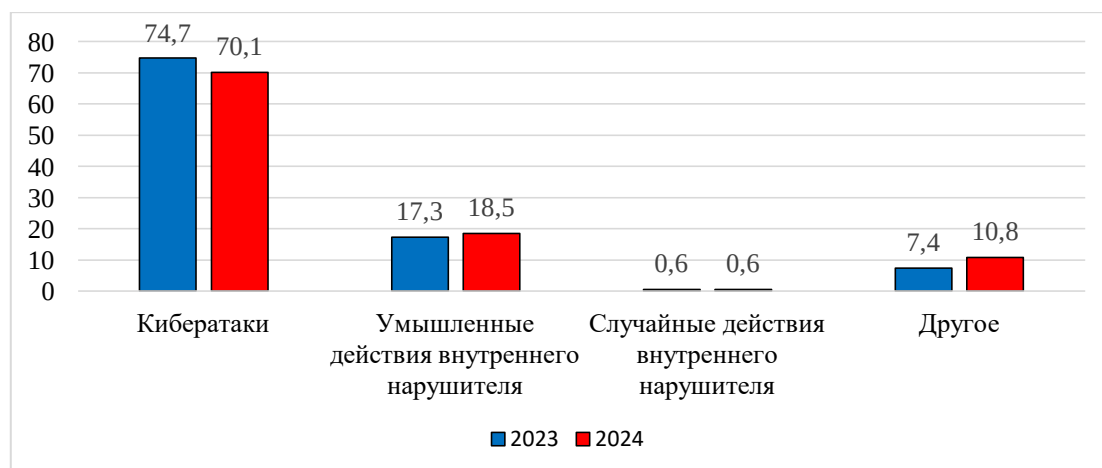


Рисунок 5 – Распределение утечек информации по типам инцидентов в 2023-2024 гг. [3]

Почти каждое пятое нарушение стало следствием умышленных действий внутреннего нарушителя. Показатель незначительно вырос по сравнению с предыдущим периодом 2023г.-98,3% 2024г.-95,5%. Доля нарушений в результате случайных действий персонала осталась на прежнем уровне 2023 г. – 1,5% 2024 г. – 1,7%.

В 2024 году большинство утечек информации из российских компаний произошло в результате действий внешних нарушителей, однако их доля незначительно снизилась и составила 76,9% против 79,9% в 2023 году.

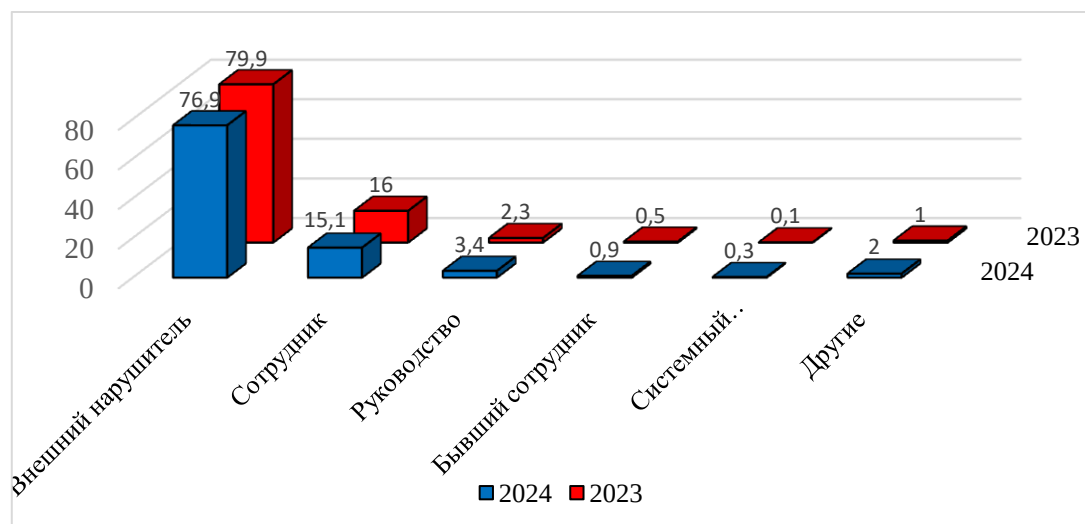


Рисунок 6 – Распределение утечек информации по типам нарушителей в 2023-2024 гг. (%) [3]

Доля сотрудников в составе нарушителей составила 15,1%, оставшись почти на прежнем уровне, однако выросла доля нарушений по вине руководства организации – с 2,3% до 3,4%.

Приведем распределение утечек информации по каналам. Основным каналом утечек остается Сеть (подключение устройств и корпоративных сетей к Интернет), но доля таких утечек снизилась на 3%. При этом немного с 5,5% до 6,9% вырос показатель утечек через мессенджеры основной способ сброса информации задержанными сотрудниками телекоммуникационных компаний и ряда других организаций. Инциденты, когда канал утечки остался неизвестен, занимает долю 10,3% в 2023 г. и 9,5% – в 2024 г., остальные каналы – разглашение устным способом, фото, электронная почта, документы на бумажных носителях в сумме составляют 3-5%. Ситуация, когда основным каналом утечек стало подключение к сети, очевидно, связана с развитием цифровизации и созданием дистанционных сервисов, работа которых невозможна без подключения к Интернет. Также эти данные коррелируют со статистикой кибератак.

Как и в 2023 году, в 2024 году сохранилась тенденция роста доли утечек информации из малых организаций (рисунок 7).

Анализируя данные представленные на рисунке 7, стоит отметить, что утечки информации среди пострадавших организаций выросли с 18,1% до 27,8% у микропредприятий до 49 человек и ИП данный показатель увеличился на 4,9%. Напротив, очень серьезно к риску утечки информации относятся крупные организации. Возможно, поэтому наблюдается заметное снижение количества утечек среди крупных на 2,4% и особенно крупнейших организаций с численностью штата от 1000 человек на 7,3%.

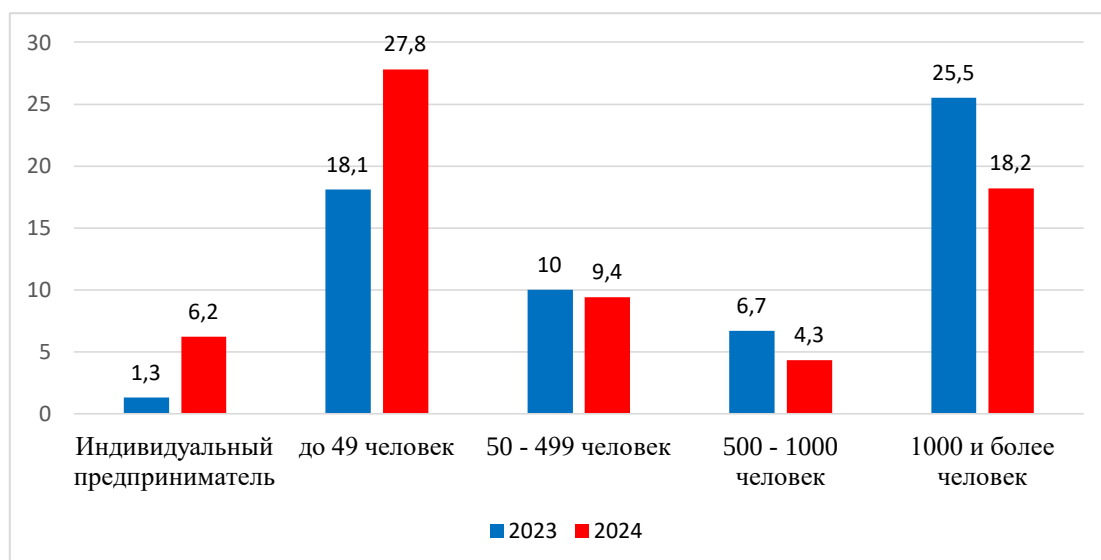


Рисунок 7– Распределение утечек информации по размерам пострадавших организаций в России в 2023-2024 гг.

За последние годы были внесены некоторые изменения в российском законодательстве, направленные на минимизацию рисков утечки персональных данных:

1. Введение оборотных штрафов за неправомерное раскрытие персональных данных. Размер наказания определяется в процентном отношении от годового оборота компании и может составлять до 3%, но не превышать 500 миллионов рублей. Штрафные санкции дифференцируются в зависимости от масштаба утечки: при нарушении, затрагивающем от 1 до 10 тысяч физических лиц, штраф для индивидуальных предпринимателей и юридических лиц составит от 3 до 5 миллионов рублей [4].

2. Усиление уголовной ответственности за незаконное использование персональных данных. Лица, признанные виновными в неправомерном сборе, хранении, передаче или распространении персональных данных, могут быть подвергнуты уголовному наказанию в виде лишения свободы на срок до 10 лет [5].

3. Ужесточение требований к уведомлению Роскомнадзора. Несвоевременное или ненадлежащее уведомление о нарушениях, особенно в случае утечки персональных данных, влечет за собой применение более строгих мер ответственности [6].

4. Введение требования о локализации данных с 1 июля 2025 года. Законодательно устанавливается запрет на хранение и обработку персональных данных российских граждан за пределами территории Российской Федерации [7].

Для снижения общего количества утечек персональных данных внутри организаций, необходимо:

1. Оптимизация процедур обработки персональных данных:
 - Необходимо пересмотреть текущую практику работы с персональными данными, исключив сбор избыточной информации.

– Разработать и утвердить внутреннюю политику обработки персональных данных, определяющую порядок их сбора, хранения, передачи и уничтожения.

– Назначить ответственных лиц за обеспечение защиты персональных данных и контроль за соблюдением установленных процедур [7].

2. Обеспечение физической и информационной безопасности хранения персональных данных:

– Бумажные носители с персональными данными должны храниться в сейфах или других архивных помещениях с ограниченным доступом.

– Электронные системы обработки персональных данных должны быть защищены с помощью средств ограничения доступа, включая межсетевые экраны, антивирусное программное обеспечение и системы предотвращения утечек данных (DLP) [8].

3. Внедрение технических мер защиты:

– Рекомендуются использовать современные технические средства защиты информации, соответствующие требованиям законодательства и отраслевым стандартам.

Стоит отметить, что необходимо регулярно проводить оценку возможных последствий нарушения правил обработки персональных данных, включая определение потенциальных угроз и оценку возможного ущерба для субъектов данных [5].

Список использованных источников

1. Нестерова, У.Е. Основы защиты персональных данных в Российской Федерации / У.Е. Нестерова, П.Н. Артамонова // Актуальные проблемы правового, социального и политического развития России Материалы XVIII Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов, соискателей, Саратов, 17 апреля 2025 года. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2025. – С. 122-127.

2. Защита персональных данных / Тегетаева М.Р., Джагаева М.С., Русева З.Т. В сборнике: Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия. Сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2025. – С. 431-434.

3. Аналитический отчет. Материалы экспертно-аналитического центра InfoWatch. Электронный ресурс. Точка доступа www.infowatch.ru

4. Чижов, И.А. Актуальные проблемы утечки персональных данных в сети интернет / И.А. Чижов, А.А. Дрога // Проблемы информационного обеспечения деятельности правоохранительных органов: Сборник статей XII Всероссийской научно-практической конференции, Белгород, 23 мая 2025 года. – Белгород: Белгородский юридический институт МВД России имени И.Д. Путилина, 2025. – С. 118-122.

5. Анализ уровня и динамики развития цифровой экономики Российской Федерации / Тегетаева М.Р., Русева З.Т. В книге: Актуальные проблемы бухгалтерского учета, аудита и анализа в современных условиях. Бондина Н.Н., Алексеева С.Н., Косолапкина А.А., Афанасьева Н.А., Лучкин А.Г., Никонорова А.А., Свиридова Ю.А., Щербакова С.А., Бондин И.А., Волкова Г.А., Суханова О.Н., Климкина Л.П., Ментюкова О.В., Бадов В.Д., Лаврина О.В., Павлова И.В., Полякова М.А.,

Попов А.Ю., Сологуб Н.Н., Столяров А.Д. и др. Монография (научное издание). – Пенза, 2025. – С. 248-267.

6. Булгакова, Е.Е. Проблемы обеспечения кибербезопасности и неприкосновенности личных данных в цифровой среде / Е.Е. Булгакова // От синергии знаний к синергии бизнеса : Сборник статей и тезисов докладов XI международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей, Омск, 29 марта 2024 года. – Омск: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский центр КАН», 2024. – С. 199-201.

7. Цифровизация в системе государственного управления в современной России / Тегетаева М.Р. В сборнике: Современные тенденции развития информационных технологий в научных исследованиях и прикладных областях. Сборник докладов III Международной научно-практической конференции. – Владикавказ, 2022. – С. 206-209.

8. Меры защита персональных данных в организации / Камбердиева С.С., Тегетаева М.Р., Русева З.Т., Хачирова М.И. В сборнике: Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия. Сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2025. – С. 232-236.

ANALYSIS OF DATA LEAKS IN RUSSIA

M.R. Tegetaeva, S.S. Kamberdieva, M.S. Dzhagaeva

*State Technological University, North Caucasus Mining and Metallurgical Institute,
Vladikavkaz, Russia*

This article examines violations of information and document requirements in the process of processing and ensuring the security of personal data, which have resulted in information leaks in Russia. The article analyzes data on the number of information leaks and the number of leaked personal data records in Russia, the distribution of information leaks by type of compromised data, and the distribution of personal data leaks in Russia by industry, among other things. The article discusses the need for enhanced protection of personal data in today's information society.

Keywords: *information, documents, personal data leakage, cyberattack, information technology, and information security.*

УДК 349.681

АНАЛИЗ УТЕЧЕК ИНФОРМАЦИИ ИЗ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И КОММЕРЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В МИРЕ

М.Р. Тегетаева, С.С. Камбердиева, М.С. Джагаева

*Государственный технологический университет,
Северо-Кавказский горно-металлургический институт, Владикавказ, Россия*

В данной статье проводится исследование о количестве утечек информации и утекших записей персональных данных. Анализируются сведения о зарегистри-

рованных утечках информации, случившихся до 2025 года. Также в статье рассматривается распределение по типам и виновникам инцидентов, связанных с утечками данных. Отдельное внимание уделено сведениям о количестве утечек крупных баз данных, статистике по отдельным странам, распределению утечек информации по размерам пострадавших компаний. Итоги исследования позволяют получить общие представления об уровне защиты конфиденциальной информации в целом по миру, а также в отдельных странах.

Ключевые слова: информация, утечка персональных данных, кибератака, информационные технологии, информационная безопасность, внутренний нарушитель, внешний нарушитель, привилегированный пользователь.

Утечка информации представляет собой незакономерный доступ, неконтролируемое распространение или утрату конфиденциальных сведений, которые могут носить личный, коммерческий или государственный характер. Данный феномен может быть инициирован как преднамеренно, посредством действий инсайдеров, так и случайно, в результате недостаточного контроля доступа или вследствие ошибок, допущенных персоналом [1].

Классифицируются утечки данных по различным критериям. Далее приведены некоторые из них.

Классификация по воздействию:

- Внешние утечки. Возникают в результате действий злоумышленников, которые получают несанкционированный доступ к данным организации.

- Внутренние утечки. Происходят вследствие действий сотрудников или партнеров, которые могут непреднамеренно или умышленно раскрыть конфиденциальную информацию.

Классификация по типу утекших данных:

- Персональные данные. Утечка информации, относящейся к идентификации физических лиц, включая имена, номера телефонов, адреса, и идентификационные номера.

- Коммерческая информация. Утечка данных о бизнес-процессах, клиентской базе, продуктах и стратегиях компании.

- Государственная тайна. Утечка конфиденциальной информации, касающейся вопросов национальной безопасности или государственных интересов.

- Финансовые данные. Утечка информации, касающейся банковских счетов, кредитных карт, истории финансовых операций и других финансовых инструментов [2].

На рисунке 1 представлены данные о количестве утечек информации и количестве утекших записей персональных данных в мире с 2019-2024 гг.

Анализируя данные рисунка 1, видно, количество утечек информации в мире в 2024 году составил 9175 ед., при этом стоит отметить, что это в 9 раз выше по сравнению с 2013 годом. Данный показатель активно стал расти с 2022 года, за год он вырос на 5243 ед. В 2023 году по сравнению с

2022 годом он вырос 5019 ед. и составил 12265 ед. В 2024 году показатель сократился на 3090 ед. Количество утекших записей персональных данных в мире с 2013-2024 гг. выросло в 25 раз. При этом стоит отметить, что в 2023 году этот показатель составил 48,46 млн. записей, что на 25,93 записей больше по сравнению с прошлым годом.

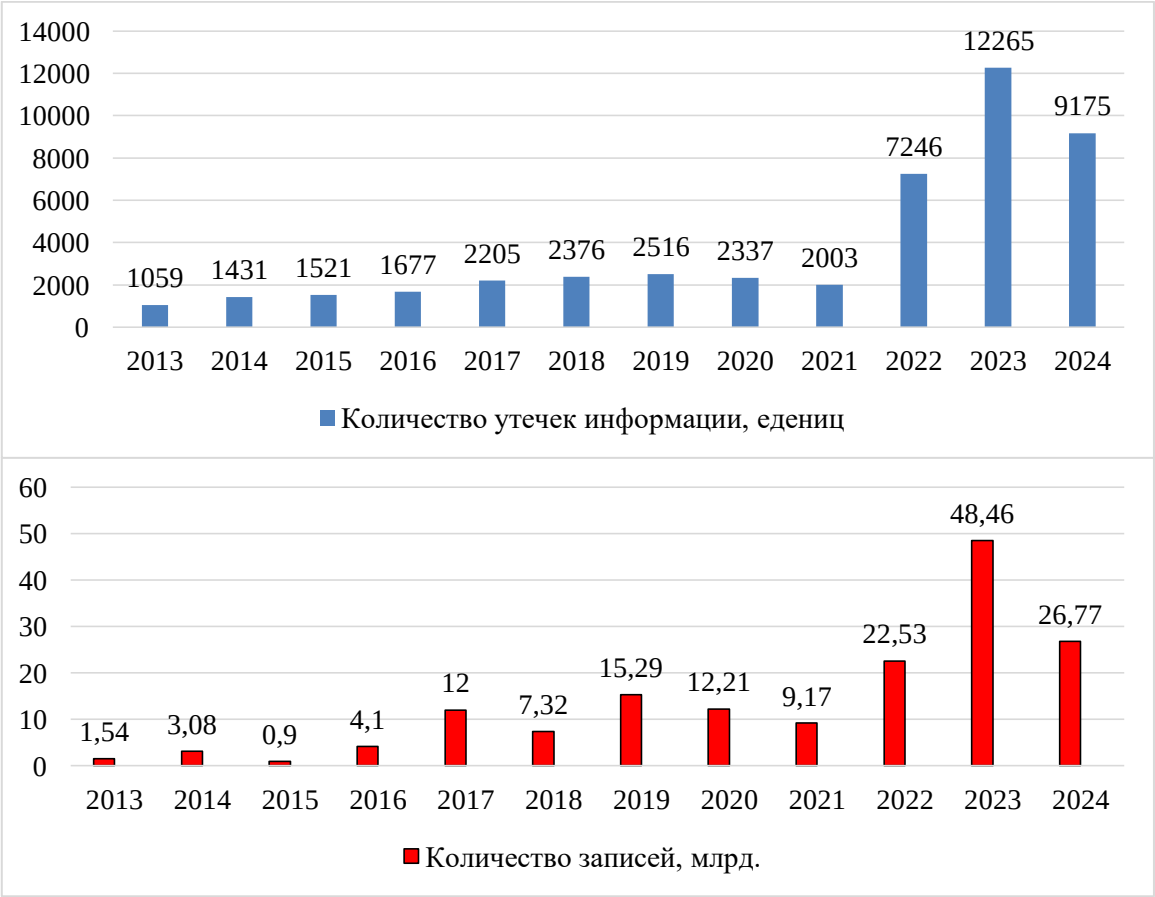


Рисунок 1 – Динамика мирового количества утечек информации и количества утекших записей персональных данных с 2013-2024 гг. [3]

Таблица 1 – Динамика мирового количества крупных баз данных, скомпрометированных в 2022-2024 гг. [3]

№	Количество утекших записей ПДн в базе	Количество утекших баз			Изменение +/-
		2022	2023	2024	
1	От 100 тыс.	1460	2066	1656	+196
2	От 1 млн.	690	1058	747	+57
3	От 10 млн.	268	365	216	-52
4	От 100 млн.	51	72	38	-13

Анализируя данные таблицы 1, стоит сказать, что за анализируемый период пик всех показателей приходится на 2023год. Все показатели выросли в 1,5 раза по сравнению с 2022 годом. В 2024 году утекло 1656 баз данных с количеством скомпрометированных записей персональных дан-

ных от 100 тыс. Это на 196 утекших баз больше по сравнению с 2022 годом. По уточненным данным, в 2024 году умышленно или случайно было скомпрометировано 747 баз данных с количеством записей ПДн от 1 млн. это на 57 баз больше по сравнению с 2022 годом. На крупные утечки пришлось 216 баз данных с количеством записей ПДн от 10 млн. записей. Это на 149 баз меньше по сравнению с 2023 годом. Стоит отметить, что по сравнению с 2023 годом количество крупных утечек данных, от 100 млн записей, сократилось на 1,8 раза. Снижение количества утечек крупных баз данных отчасти можно объяснить тем, что операторы соответствующих хранилищ, прежде всего государственные органы, банки, операторы связи и агрегаторы больших данных внесли изменения в законодательство и укрепили направление информационной безопасности.

После принятия ряда мер по защите информационных данных киберпреступники предпочитают атаковать информационные системы малых и средних компаний, которые зачастую не обладают значительными ресурсами на мероприятия по информационной безопасности (ИБ).

На рисунке 3 представлены сведения о распределении утечек информации по типам инцидентов в мире.

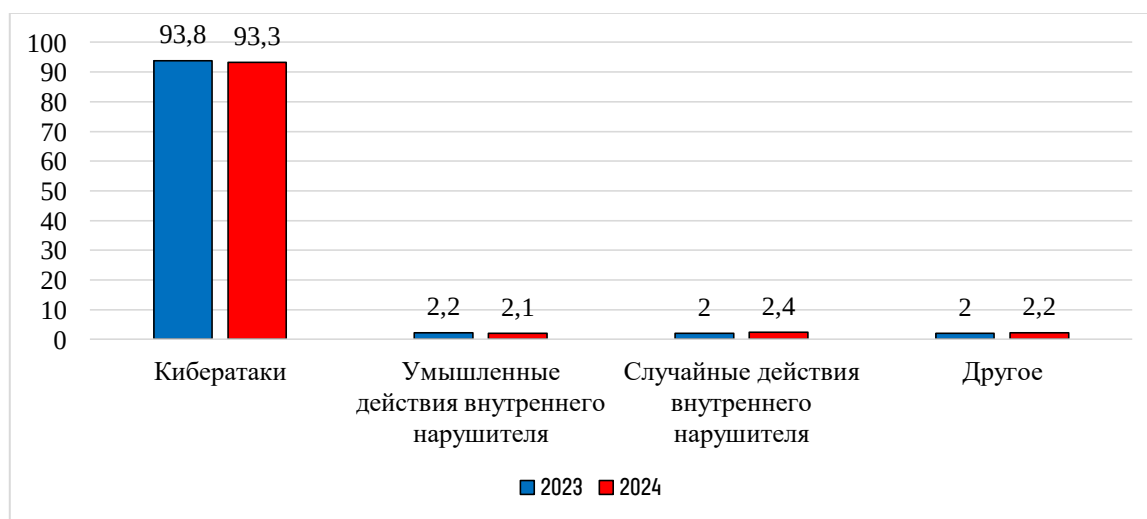


Рисунок 3 – Мировое распределение утечек информации по типам инцидентов в 2023-2024 гг. (%) [3]

Анализируя данные рисунка 3, следует, что более 93% утечек информации приходится на кибератаки, в 2024 году этот показатель составил 93,3%. Распределение утечек информации по типам инцидентов за анализируемый период не претерпело заметных изменений. Можно отметить лишь небольшой рост с 2% до 2,4% доли инцидентов, вызванных случайными действиями сотрудников компаний. Утечки данных по вине внутреннего нарушителя приводят к большему ущербу, чем нарушения, вызванные кибератаками.

По данным рисунка 4, видно, что, в 2024 году доля умышленных нарушений незначительно снизилась и составила 97,8%. Соответственно, до-

ля случайных нарушений среди всех зарегистрированных утечек информации (независимо от умысла) в 2024 году составила 2,2%.



Рисунок 4 – Распределение утечек информации (внешние и внутренние) по умыслу в мире в 2023-2024 гг. (%)

На рисунке 5 представлено распределение утечек данных по типам нарушителей

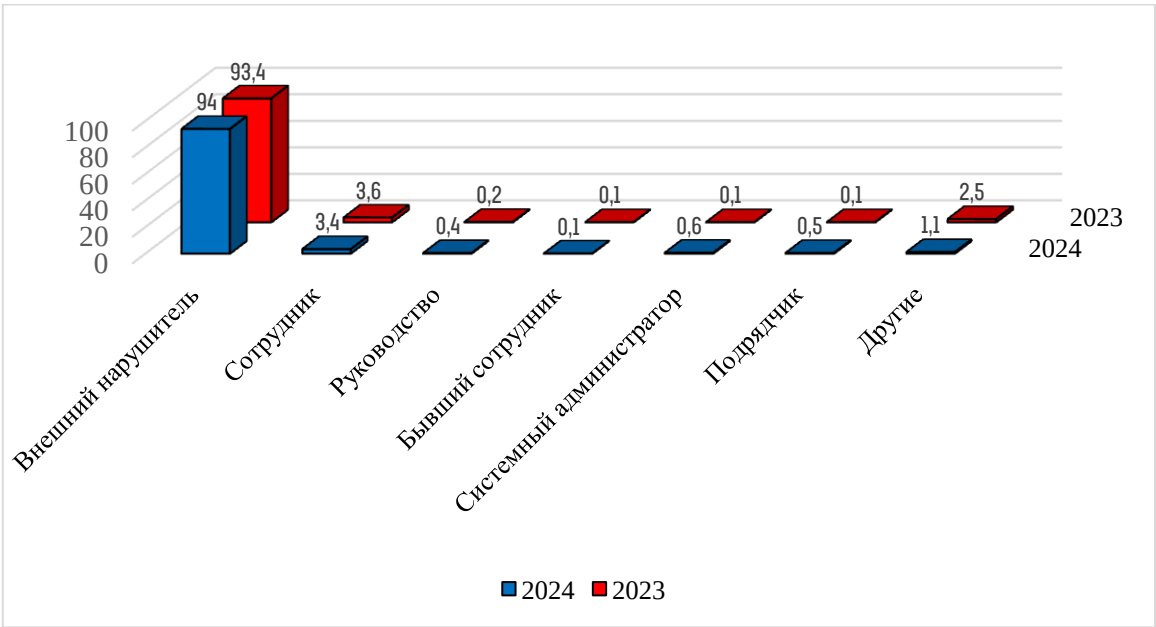


Рисунок 5 – Распределение утечек информации по типам нарушителей в мире в 2023-2024 гг. (%) [3]

Анализируя данные рисунка 5, можно сделать выводы о том, что в 2024 году выросла доля нарушений по вине привилегированных пользователей, а именно руководителей, системных администраторов, а также в результате действий подрядчиков.

На Рисунке 6 представлено распределение утекших данных по типам скомпрометированных данных.

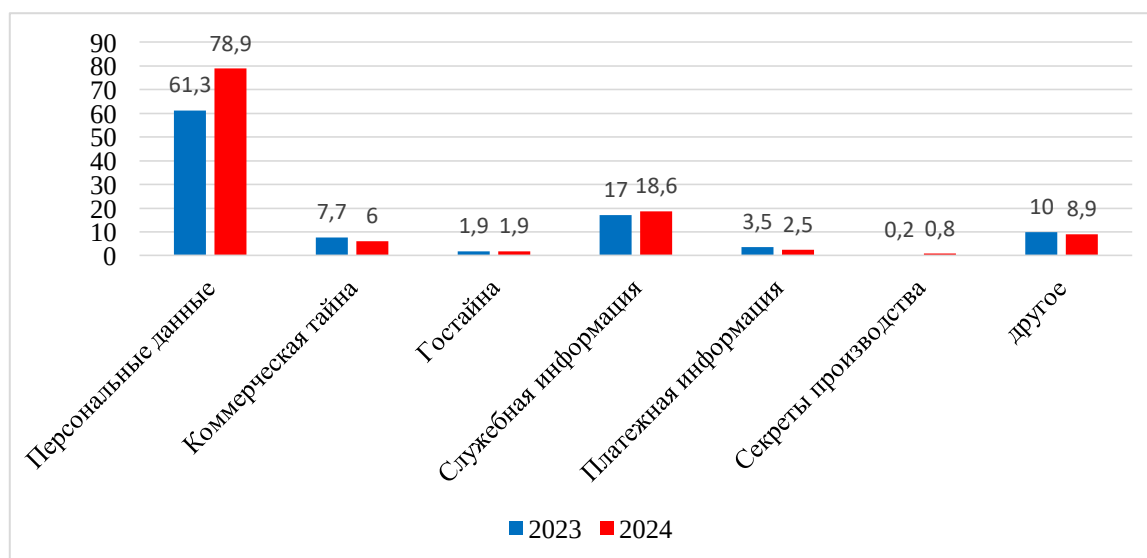


Рисунок 6 – Мировое распределение утечек информации по типам скомпрометированных данных в 2023-2024 гг. (%) []

В результате доля ПДн в 2024 году увеличилась до 78,9% по сравнению с 63,1% в 2023 году. В зафиксированных нарушениях стали чаще встречаться персональные данные, это говорит о нацеленности многих злоумышленников на базы данных с информацией о гражданах и клиентах различных компаний. Более 23% случаев утечек персональных данных включают утечки аутентификационной информации – связки логинов и паролей, а также другие данные для проверки личности пользователя. Утечка аутентификационной информации особенно опасна, поскольку она может приводить не только к доступу в отдельные пользовательские аккаунты (личные кабинеты), но и к взлому корпоративных информационных систем.

В таблице 3 приведено распределение по отраслевым категориям. Отметим, что в 2024 году выросли доли таких отраслей, как торговля, промышленность, медиа и СМИ, НКО. Меньшие доли, чем в 2023 году, заняли государственные организации, финансовые услуги, ИТ/ИБ, образование, медицина, консалтинг, а также туризм, гостиничный бизнес и индустрия развлечений.

Таблица 3 – Мировые утечки персональных данных по отраслям в 2023-2024 гг. (%) [3]

№	Отрасль	2022	2023	2024	Изменение +/-
1	Торговля	10,3	12,9	15,9	+5,6
2	Промышленность	7,8	10,6	11,6	+3,8
3	Информационные технологии/Информационная безопасность	6,5	12,2	9,3	+2,8
4	Государственное и муниципальное управление	6,3	10,2	8,5	+2,2
5	Финансы и банковский сектор	10,6	9,6	7,8	-2,8

Окончание табл. 3

6	Медицина	4,5	7,7	6,6	+2,1
7	Образование	9,3	7	5,7	-3,6
8	Туризм, гостиницы, развлечения	3,4	5,1	4,4	+1
9	Телекоммуникации	1,9	2,8	2,9	+1
10	СМИ/Медиа	0,3	0,7	2,3	+2

Анализируя данные таблицы 3, стоит отметить, что в 2024 году первое место по доле утечек информации в общем распределении вновь заняли торговые организации. При этом их доля выросла с 10,3% в 2022 году до 15,9% в 2024 году, это на 5,6%. Далее в мировом «рейтинге» в 2024 году вторую позицию заняла отрасль промышленности. На третьем месте Информационные технологии и безопасность. Три года подряд четвертую и пятую позицию, занимают государственные органы и финансовая отрасль.

Распределение утечек информации по странам приведено на рисунке 7.

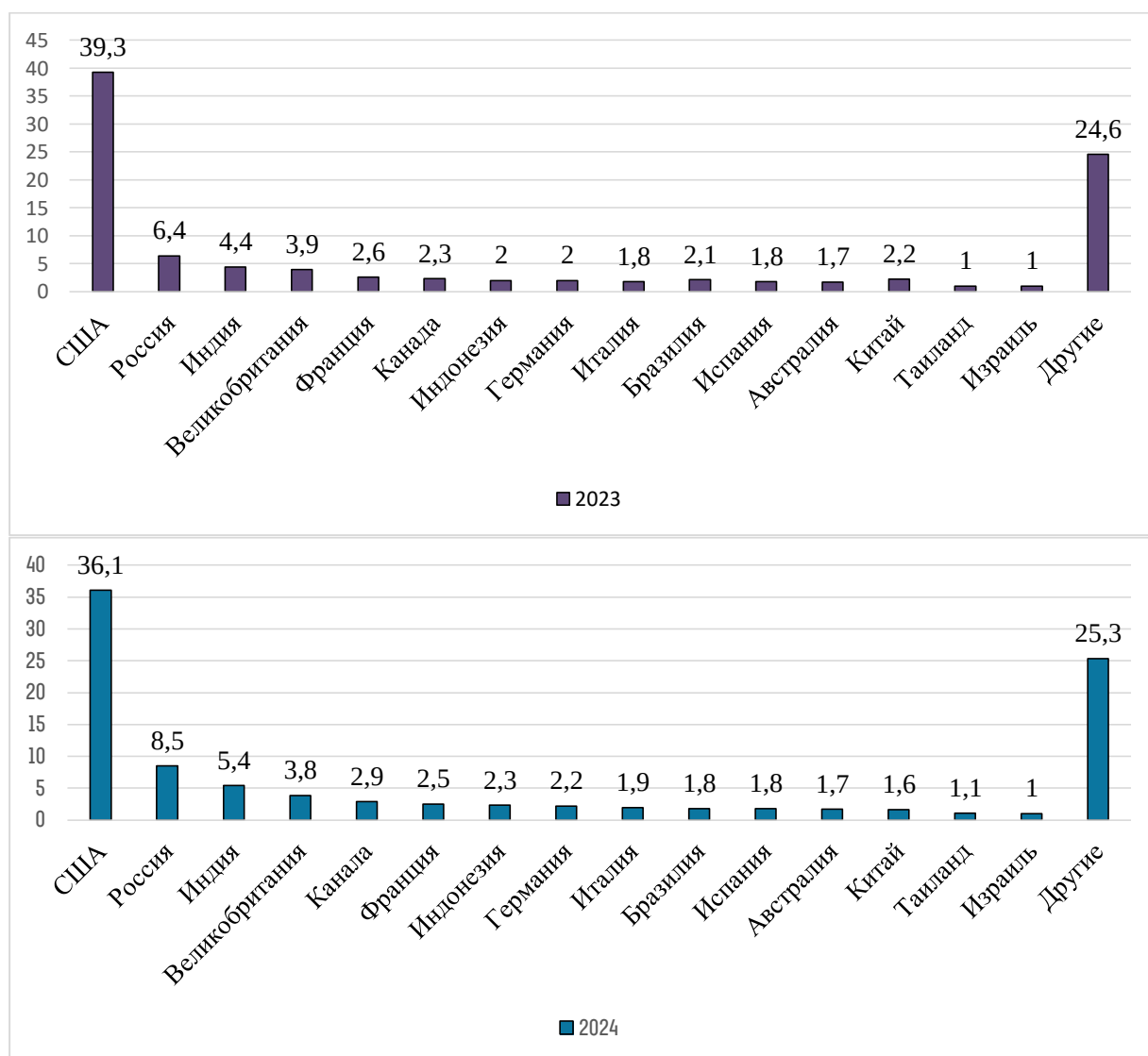


Рисунок 7 – Мировое распределение утечек информации по странам в 2023-2024 гг. (%) [3]

По данным рисунка 7 первенство 2 года подряд удерживают США, но их доля за год сократилась с 39,3% до 36,1%. В 2023 году 5 стран по количеству утечек конфиденциальной информации из государственных и коммерческих организаций составили (в порядке убывания): США- 39,3%, Россия- 6,4, Индия- 4,4%, Великобритания-3,9%, Франция-2,6%. В 2024 году первая четверка стран сохранила свои позиции, а пятое место заняла Канада с результатом -2,9%. России в 2024 году не удалось остановить рост количества утечек информации, но на фоне их общего сокращения в мире доля нашей страны увеличилась с 6,4% до 8,5%. В Таблице 4 приведены данные стран по количеству утечек информации в 2024 году и сведения о количестве утекших записей ПДн в этих государствах.

Таблица 4 – Динамика утечек информации и количества утекших записей ПДн в отдельных странах с 2023-2024 гг.[3]

Страна	Количество утечек		Изменение +/- %	Кол-во утекших записей ПДн, (млрд)		Изменение +/- %
	2023	2024		2023	2024	
США	4823	3310	-31,4	8,18	5,53	-32,4
Россия	786	778	-1	1,20	1,58	+31,7
Индия	542	498	-8,1	4,44	2,34	-47,3
Великобритания	384	352	-8,3	312	0,18	-94,2
Франция	280	266	-5	0,20	0,35	+75
Канада	313	232	-25,9	0,24	0,45	+87,5
Индонезия	245	217	-11,4	4,99	1,29	-74,1
Германия	251	207	-17,5	0,08	0,09	+12,5
Италия	220	177	-19,5	0,13	0,22	+69,2
Бразилия	258	176	-31,8	1,58	0,77	-51,3
Испания	223	166	-25,6	0,05	2,08	+2,03
Австралия	204	159	-22,1	0,11	0,15	+36,4
Китай	272	144	-47,1	12,75	3,93	-69,2
Таиланд	112	105	-6,3	0,3	0,17	-43,3
Израиль	142	95	-33,1	0,09	0,05	44,5

Сравнивая данные из таблицы 4, видно, что в 2023 году наибольший объем утекших данных зафиксирован в Китае 12,75 млрд записей ПДн, но в 2024 году на первом месте оказались США – 5,53 млрд записей ПДн. При этом США удерживает первое место по общему количеству утечек, даже несмотря на снижение 31,4%, Россия по итогам 2024 года находится на 2 месте по количеству утечек данных и на пятом месте по количеству утекших ПДн, в 2023 году у нашей страны было седьмое место в мире.

В 2024 году доля утечек информации из малых и средних компаний продолжила расти и в совокупности составила более 70%. средний и малый бизнес, как правило, обладает весьма ограниченными возможностями для привлечения квалифицированных кадров в сфере ИБ и внедрения современных систем защиты информации. Поэтому в качестве целей зло-

умышленников чаще выступают небольшие компании, они зачастую защищены значительно хуже крупных игроков.

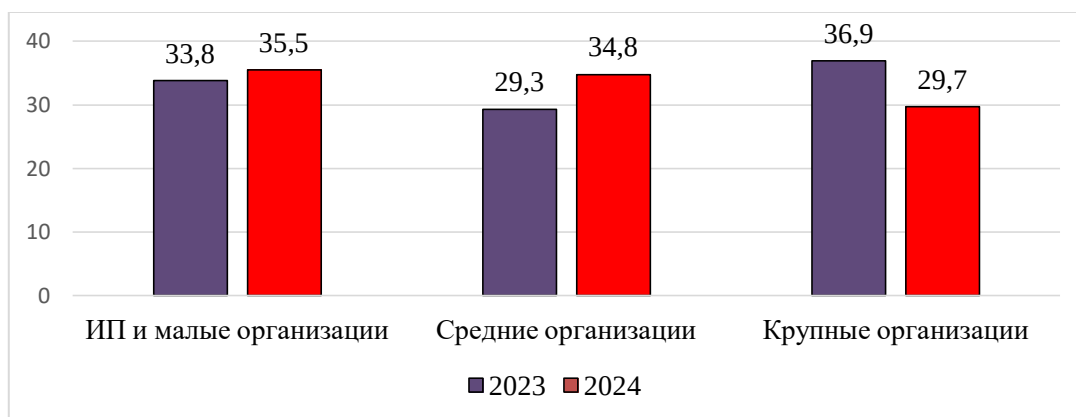


Рисунок 8 – Мировое распределение утечек информации по размерам пострадавших организаций в 2022-2023 гг. (%) [3]

Анализируя данные представленные на рисунке 8, стоит отметить, что утечки информации среди пострадавших организаций выросли у ИП и малых предприятий с 33,8% до 35,5%, у средних организаций данный показатель увеличился на 5,5%. У крупных организаций за анализируемый период наблюдается сокращение на 7,2%. За последние годы очень серьезно к риску утечки информации относятся крупные организации. Возможно, поэтому наблюдается заметное снижение количества утечек среди крупных организаций.

Конфиденциальные данные, не защищенные шифрованием, делает их уязвимыми для несанкционированного доступа. Кроме того, отсутствие специальных сейфов, охраны и других мер защиты сотрудников и материальных носителей информации в разы увеличивает риски утечки информации [4].

Использование устаревшего программного обеспечения может привести к взлому системы и утечке данных. Риск взлома возрастает, если у вас нет средств защиты, таких как антивирусы, межсетевые экраны и системы обнаружения вторжений. Для снижения общего количества утечек персональных данных, необходимо применять современные антивирусные программы, для устранения несанкционированного проникновения в информационные системы с использованием вредоносного программного обеспечения [5].

Необходим постоянный мониторинг и контроль умышленных и непреднамеренных действий сотрудников, ответственных за управление базами данных, которые приводят к утечке персональных данных. Нужно рассказывать работникам, что является секретной информацией компании, и обучать их правилам защиты данных. Это включает советы о том, как действовать при угрозах, и объяснение, можно ли подключать неизвестные устройства к рабочим компьютерам [6].

Полностью защитить компанию от утечки информации невозможно, поэтому нужно заранее продумать, как действовать в случае утечки. Это поможет уменьшить вред и сохранить важную информацию. Также важно регулярно проверять систему и проводить тестирование на проникновение. Эти проверки помогут найти слабые места для усиления защиты [7].

Обеспечение информационной безопасности и предотвращение утечек данных представляет собой комплексный и непрерывный процесс, требующий систематического подхода и внедрения многоуровневых защитных механизмов. В рамках этой задачи необходимо реализовывать организационные меры, включающие разработку и внедрение соответствующих политик информационной безопасности, оптимизацию бизнес-процессов и проведение регулярного обучения сотрудников. Кроме того, крайне важно обеспечивать физическую и кибернетическую защиту вычислительных ресурсов, таких как персональные компьютеры и серверы, с использованием специализированного программного обеспечения и организационных мер, направленных на ограничение доступа к критически важным данным. В данном контексте целесообразно привлечение службы охраны для обеспечения физической безопасности информационных систем.

Список использованных источников

1. Алхимов П.А., Филина А.В. Базовые принципы защиты персональных и коммерческих данных // Вестник науки. – 2025. – №11 (92).
2. Тегетаева М.Р., Джагаева М.С., Русева З.Т. Защита персональных данных // В сборнике: Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия. Сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2025. – С. 431-434.
3. Аналитический отчет. Материалы экспертно-аналитического центра InfoWatch. Электронный ресурс. Точка доступа www.infowatch.ru
4. Карпенко И.Н. О связи утечки персональных данных с показателями кибербезопасности // ИВД. – 2024. – №9 (117).
5. Тегетаева М.Р., Русева З.Т. Анализ уровня и динамики развития цифровой экономики Российской Федерации // В книге: Актуальные проблемы бухгалтерского учета, аудита и анализа в современных условиях. Бондина Н.Н., Алексеева С.Н., Косолапкина А.А., Афанасьева Н.А., Лучкин А.Г., Никонорова А.А., Свиридова Ю.А., Щербакова С.А., Бондин И.А., Волкова Г.А., Суханова О.Н., Климкина Л.П., Ментюкова О.В., Бадов В.Д., Лаврина О.В., Павлова И.В., Полякова М.А., Попов А.Ю., Сологуб Н.Н., Столяров А.Д. и др. Монография (научное издание). – Пенза, 2025. – С. 248-267.
6. Прокопенко А.Н. Борьба с утечками персональных данных – поможет ли ужесточение ответственности? // Вестник Казанского юридического института МВД России. – 2024. – №2 (56).
7. Камбердиева С.С., Тегетаева М.Р., Русева З.Т., Хачирова М.И. Меры защиты персональных данных в организации // В сборнике: Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия. Сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2025. – С. 232-236.

ANALYSIS OF INFORMATION LEAKS FROM PUBLIC ORGANIZATIONS AND COMMERCIAL COMPANIES IN THE WORLD

M.R. Tegetaeva, S.S. Kamberdieva, M.S. Dzhagaeva

*State Technological University, North Caucasus Mining and Metallurgical Institute,
Vladikavkaz, Russia*

This article provides a study on the number of information leaks and leaked personal data records. It analyzes the information about registered information leaks that occurred before 2025. The article also examines the distribution of data leaks by type and perpetrator. Special attention is given to the number of large database leaks, country-specific statistics, and the distribution of information leaks by the size of the affected companies. The results of the study provide a general understanding of the level of protection of confidential information worldwide and in individual countries.

Keywords: *information, personal data leakage, cyberattack, information technology, information security, internal attacker, external attacker, privileged user.*

УДК 339.138

АНАЛИЗ ПРОВАЛОВ: ПОЧЕМУ МЫ ОШИБАЕМСЯ

М.Ч. Темиров¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В современной маркетинговой практике принято акцентировать внимание на успешных кейсах, историях взрывного роста и удачных выводах продуктов на рынок. Однако именно анализ провалов позволяет сформировать наиболее устойчивую стратегию поведения компании в условиях неопределенности. Феномен рыночной неудачи долгое время оставался на периферии академических исследований, поскольку считался «стыдным» опытом, который корпорации предпочитали не афишировать. Тем не менее с развитием поведенческой экономики и усложнением рыночной среды интерес к системному изучению ошибок значительно возрос. Данная статья посвящена ключевым причинам маркетинговых провалов, их типологии и методам рефлексии, позволяющим трансформировать негативный опыт в конкурентное преимущество. Рассматриваются когнитивные искажения лиц, принимающих решения, неверная оценка емкости рынка, игнорирование изменений в потребительском поведении, а также вопросы корпоративной культуры, связанные с признанием ошибок.

Ключевые слова: *маркетинговые провалы, анализ ошибок, поведенческая экономика, когнитивные искажения, вывод продукта на рынок, антикризисный маркетинг, психологическая безопасность.*

¹ Научный руководитель – А. В. Овчинников.

Одной из главных причин системных ошибок является так называемый «эффект подтверждения» (confirmation bias), когда команда проекта, увлеченная изначальной гипотезой, бессознательно отбирает только те данные, которые подтверждают ее правоту, игнорируя тревожные сигналы. В корпоративной среде этот феномен усугубляется иерархической структурой принятия решений: подчиненные редко рискуют сообщать руководителю информацию, которая противоречит его видению. В результате даже при наличии качественной аналитики компания движется к провалу с полной уверенностью в собственной правоте. Классическим примером здесь является ситуация с выводом на рынок продукта New Coke в 1985 году, когда компания Coca-Cola, ориентируясь на результаты слепых дегустаций, проигнорировала эмоциональную привязанность потребителей к оригинальному рецепту, что привело к масштабному кризису лояльности [1]. Этот кейс наглядно демонстрирует, что количественные данные не могут полностью заменить понимание культурного и эмоционального контекста, в котором существует бренд.

Вторая значимая группа причин провалов связана с неверной оценкой емкости рынка и скорости его насыщения. Многие стартапы и крупные корпорации попадают в ловушку «иллюзии масштабируемости», полагая, что успех в нишевом сегменте автоматически гарантирует успех на массовом рынке. Однако переход от ранних последователей (early adopters) к массовому потребителю требует принципиально иного подхода к маркетингу, дистрибуции и ценообразованию. Разрыв между этими двумя этапами в теории диффузии инноваций Эверетта Роджерса получил название «пропасть» (chasm). Преодолеть ее удастся далеко не всем: по статистике, около 70% технологических стартапов терпят неудачу именно на этапе попытки масштабирования [2]. Ошибки здесь могут быть как стратегическими (выбор неверной бизнес-модели), так и тактическими (непропорционально высокие инвестиции в маркетинг до того, как будет достигнут product-market fit).

Отдельного внимания заслуживает проблема когнитивных искажений на уровне высшего руководства. Одним из наиболее разрушительных является «эффект невозвратных издержек» (sunk cost fallacy), когда компания продолжает инвестировать в заведомо убыточный проект только потому, что в него уже вложено значительное количество ресурсов. В маркетинговой практике это часто выражается в продолжении рекламных кампаний с отрицательной рентабельностью, запуске продуктов, не прошедших достаточного тестирования, или удержании неэффективных каналов продаж. Согласно исследованию Гарвардской школы бизнеса, менеджеры склонны продолжать неудачные проекты на 30–40% дольше, чем это экономически оправдано, особенно если инициатива изначально поддерживалась лично руководителем [3]. Преодоление этого искажения возможно только через формализацию процедур stop-loss – четких критериев, при достижении которых проект подлежит закрытию независимо от эмоциональных предпочтений команды.

Не менее значимой причиной провалов является игнорирование изменений в потребительском поведении и технологическом ландшафте. Компании-лидеры, доминирующие на рынке, часто страдают от «инновационной близорукости» (innovator's dilemma), концепции, введенной Клейтоном Кристенсеном. Суть этого явления заключается в том, что успешные компании настолько фокусируются на потребностях своих текущих крупных клиентов, что упускают появление новых, зачастую более деструктивных технологий или бизнес-моделей. Провал Kodak, которая изобрела цифровую камеру, но не стала развивать это направление, опасаясь каннибализации основного бизнеса по производству пленки, стал хрестоматийным примером такого рода ошибки [4]. Аналогичная судьба постигла многие розничные сети, не сумевшие вовремя адаптироваться к росту электронной коммерции. В данном случае провал был вызван не отсутствием компетенций, а стратегическим параличом перед лицом неизбежных, но разрушительных для текущей бизнес-модели изменений.

Важным аспектом является также неверное позиционирование и размывание идентичности бренда. В попытке охватить максимально широкую аудиторию компании часто теряют свою уникальность, превращаясь в «усредненный» продукт без четких отличительных черт. Эта стратегия, получившая название «брендовая инклюзивность», на практике редко работает: потребители перестают понимать, зачем им нужен именно этот продукт, и переключаются на более специализированных игроков или на более дешевые альтернативы. Провалы в позиционировании часто сопровождаются противоречивыми маркетинговыми коммуникациями, когда разные каналы транслируют разные ценности, создавая хаос в восприятии. Системный анализ подобных кейсов показывает, что успешные бренды, напротив, стремятся к четкой дифференциации, даже если это означает сознательное сужение потенциальной аудитории. Принцип «лучше быть любимым немногими, чем безразличным для всех» в эпоху гиперконкуренции становится не просто философской установкой, а прагматичным маркетинговым правилом.

Значительный пласт провалов связан с ошибками в маркетинговых коммуникациях и работе с обратной связью. В цифровую эпоху скорость распространения негативной информации многократно возросла, и неудачный рекламный креатив или некорректное публичное высказывание могут за несколько часов уничтожить репутацию, которая строилась годами. Однако глубинная причина таких провалов лежит не в плоскости конкретного скандала, а в отсутствии у компании системы мониторинга общественных настроений и культуры эмпатии. Когда бренд воспринимает свою аудиторию не как партнеров, а как объект воздействия, риск коммуникационной катастрофы возрастает многократно. Показательны в этом отношении кейсы, когда компании запускали рекламные кампании с использованием спорных культурных кодов или игнорировали предупреждения сотрудников отделов по работе с сообществом (community management). В таких ситуациях провал становится не случайностью, а за-

кономерным итогом накопленного системного напряжения между брендом и его аудиторией.

В контексте антикризисного управления важным направлением анализа провалов является изучение того, как компании реагируют на первые признаки надвигающейся неудачи. Здесь выделяются две противоположные стратегии. Первая – стратегия отрицания, когда руководство публично заявляет, что «все идет по плану», и ужесточает контроль над коммуникациями, фактически закрывая доступ к информации о реальном положении дел. Эта стратегия почти всегда приводит к усугублению кризиса, поскольку время для маневра упускается. Вторая – стратегия прозрачности, предполагающая открытое признание сложностей и пересмотр планов с участием всех заинтересованных сторон. Парадоксально, но компании, которые не боятся признавать свои ошибки публично, часто вызывают большее доверие у потребителей и инвесторов, чем те, кто пытается представить провал как успех. В цифровой среде, где информацию невозможно скрыть, репутационные потери от отрицания очевидного оказываются значительно выше, чем от своевременного признания неудачи и предложения плана исправления ситуации.

Методология анализа провалов требует институционализации внутри компании. Эпизодические разборы полетов (*post-mortem*), проводимые в авральном порядке после крупного краха, неэффективны, так как обычно сопровождаются поиском виноватых и защитными реакциями. Гораздо более продуктивным является внедрение регулярной практики анализа неудач на всех уровнях организации, включая небольшие ошибки в тактических кампаниях. Такая культура, получившая название «психологическая безопасность», позволяет сотрудникам свободно сообщать о рисках и неудачных решениях без страха наказания. Исследования показывают, что в компаниях с высоким уровнем психологической безопасности частота серьезных провалов ниже, а скорость восстановления после них выше [5]. При этом важно фиксировать не только финальные результаты, но и промежуточные гипотезы, которые казались верными на каждом этапе. Это позволяет в будущем корректировать не только действия, но и саму логику принятия решений.

Практическая ценность анализа провалов заключается также в том, что он позволяет формировать более реалистичные прогнозы и бюджеты. Многие маркетинговые планы страдают от излишнего оптимизма (*over-optimism bias*), закладывая в расчеты наилучшие сценарии развития событий без учета возможных сбоев. Анализ исторических неудач помогает внедрить в процесс планирования сценарный подход, учитывающий как пессимистичные, так и реалистичные варианты развития. В результате компания заранее формирует резервные фонды, продумывает планы отступления (*exit strategies*) и определяет критические показатели, при достижении которых необходимо менять стратегию. Такой подход не гарантирует полного избежания провалов, но позволяет существенно снизить их стоимость и предотвратить ситуацию, когда одна ошибка влечет за собой банкротство.

В современном маркетинге анализ провалов перестал быть факультативной практикой – он стал необходимым элементом стратегического управления, ориентированного на долгосрочную устойчивость. Для компании его роль огромна и многогранна: это и возможность избежать повторения дорогостоящих ошибок, и инструмент повышения качества принимаемых решений, и основа для формирования корпоративной культуры, в которой инновации не подавляются страхом неудачи. Российские компании только начинают системно внедрять практику «разборов полетов», однако уже сейчас очевидно, что бизнес, способный открыто анализировать свои провалы, получает значительное конкурентное преимущество. Технологии анализа данных и искусственного интеллекта позволяют не просто фиксировать ошибки постфактум, но и прогнозировать вероятные точки отказа еще на этапе планирования.

Однако ключевым условием успеха остается баланс. Баланс между амбициозностью целей и реалистичностью ресурсов, между уверенностью в стратегии и готовностью признать необходимость изменений, между стремлением к успеху и способностью извлекать уроки из неудач. Будущее за теми компаниями, которые смогут выстроить диалог с собственными ошибками, используя анализ провалов не как инструмент поиска виноватых, а как способ сделать бизнес-процессы более устойчивыми, адаптивными и клиентоориентированными.

Список использованных источников

1. Гребнев, Е.Т. Маркетинговые провалы крупнейших корпораций: уроки истории / Е.Т. Гребнев. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2020. – 215 с.
2. Роджерс, Э. Диффузия инноваций / Э. Роджерс. – М.: Инфра-М, 2019. – 512 с.
3. Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – М.: АСТ, 2021. – 653 с.
4. Кристенсен, К.М. Дилемма инноватора / К.М. Кристенсен. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с.
5. Эдмондсон, Э. Бесстрашная организация / Э. Эдмондсон. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 304 с.

FAILURE ANALYSIS: WHY ARE WE WRONG

M.Ch.Temirov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In modern marketing practice, it is customary to focus on successful cases, explosive growth stories, and successful product launches. However, it is the analysis of failures that makes it possible to form the most sustainable strategy for the company's behavior in conditions of uncertainty. The phenomenon of market failure remained on the periphery of academic research for a long time, as it was considered a «shameful» expe-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov

rience that corporations preferred not to advertise. Nevertheless, with the development of behavioral economics and the increasing complexity of the market environment, interest in the systematic study of errors has increased significantly. This article is devoted to the key causes of marketing failures, their typology and methods of reflection, which make it possible to transform a negative experience into a competitive advantage. Cognitive distortions of decision makers, incorrect assessment of market capacity, ignoring changes in consumer behavior, as well as issues of corporate culture related to admitting mistakes are considered.

Keywords: marketing failures, error analysis, behavioral economics, cognitive distortions, product launch, anti-crisis marketing, psychological safety.

УДК 004.8:658

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЕКТА ДЛЯ АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Т.В. Терентьев, Н.З. Сайфудинова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В работе анализируются актуальные методы использования технологий искусственного интеллекта при обработке информационных активов предприятий. Внедрение интеллектуальных решений способствует существенному росту производительности при работе с крупными массивами данных, совершенствованию механизмов выработки управленческих решений и повышению эффективности бизнес-процессов компании. В статье освещаются ключевые области внедрения ИИ в корпоративной практике: аналитика данных, предсказание экономических параметров и автоматизация информационных потоков.

Ключевые слова: искусственный интеллект, машинное обучение, аналитика данных, информационные активы организаций, управление данными.

В условиях цифровой экономики информация становится одним из ключевых ресурсов организации. Современные предприятия ежедневно генерируют значительные объёмы данных, связанных с производственными процессами, финансовой деятельностью, взаимодействием с клиентами и управлением персоналом. Эффективная работа с такими информационными потоками является важным фактором повышения эффективности управления и конкурентоспособности компании.

В последние годы особую роль в управлении предприятиями начинают играть технологии искусственного интеллекта. Их применение позволяет существенно расширить возможности анализа информации, ускорить обработку данных и повысить обоснованность управленческих решений. Интеллектуальные алгоритмы способны автоматически выявлять закономерности в больших массивах данных, прогнозировать развитие экономических процессов и формировать рекомендации для руководителей.

Цифровая трансформация предприятий предполагает активное внедрение современных информационных систем, направленных на повышение эффективности управленческих процессов. В рамках данной трансформации искусственный интеллект выступает одним из ключевых инструментов, обеспечивающих более качественный анализ информационных ресурсов компании. Использование технологий машинного обучения позволяет анализировать данные о деятельности предприятия и выявлять факторы, влияющие на результаты работы организации [1].

Одним из наиболее востребованных направлений применения искусственного интеллекта в менеджменте является аналитика данных. С помощью интеллектуальных алгоритмов предприятия могут обрабатывать большие объёмы информации, формировать прогнозы продаж, оптимизировать производственные процессы и повышать эффективность распределения ресурсов. Подобные решения позволяют руководству компаний принимать более обоснованные управленческие решения и своевременно реагировать на изменения рыночной ситуации.

Кроме того, технологии искусственного интеллекта активно используются для анализа текстовой информации. Алгоритмы обработки естественного языка и нейронные сети позволяют анализировать отзывы клиентов, сообщения пользователей в социальных сетях и другие источники текстовых данных. Это даёт возможность компаниям оперативно отслеживать мнение потребителей, выявлять проблемы в обслуживании и повышать качество предоставляемых услуг [2].

Значительное влияние на эффективность управления предприятиями оказывают различные внешние и внутренние факторы. К числу таких факторов относятся экономические условия, институциональная среда, особенности регионального развития и структура рынка. Исследования показывают, что данные факторы могут существенно влиять на результаты деятельности предприятий [3]. Использование технологий искусственного интеллекта позволяет анализировать большое количество таких параметров и формировать более точные прогнозы развития организации.

Следует отметить, что методы искусственного интеллекта успешно применяются и в других областях, связанных с обработкой информации. Например, интеллектуальные алгоритмы используются в правоохранительной сфере для анализа данных и выявления закономерностей в расследуемых событиях [4]. Подобные подходы могут быть адаптированы и для решения задач корпоративного управления.

Активное развитие цифровых технологий приводит к появлению новых инструментов управления информацией. В частности, цифровизация различных сфер деятельности демонстрирует эффективность автоматизации процессов обработки данных и электронного документооборота [5]. Для предприятий это означает возможность создания современных информационных систем управления, основанных на использовании интеллектуальных технологий.

Информационные технологии и методы анализа данных находят применение также в инженерных и производственных исследованиях, где они позволяют оптимизировать технологические процессы и повышать эффективность технических решений [6]. Это подтверждает универсальность аналитических методов и их значимость для различных сфер деятельности предприятий.

При разработке управленческих решений необходимо учитывать и влияние внешних факторов, таких как экономическая стабильность, институциональные условия и уровень прозрачности финансовых систем. Подобные факторы могут оказывать значительное влияние на инвестиционную активность и развитие предприятий [7]. Использование интеллектуальных аналитических систем позволяет учитывать эти обстоятельства при формировании стратегических планов развития организации.

Таким образом, применение технологий искусственного интеллекта в системе управления предприятиями открывает новые возможности для повышения эффективности менеджмента. Использование интеллектуальных алгоритмов способствует более глубокому анализу информационных ресурсов, улучшает качество управленческих решений и позволяет предприятиям быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды. В условиях цифровой экономики искусственный интеллект становится важным инструментом развития современных организаций и повышения их конкурентоспособности.

Список использованных источников

1. Зинатуллина Э.Р., Дубровский В.Ж. Модели организационного обеспечения цифровой трансформации предприятия // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии. – Екатеринбург, 2023. – С. 48–58.
2. Жданова А.Н., Куприянов А.В., Голова А.А., Булгаков А.С., Баканов Д.С. Исследование эффективности различных архитектур рекуррентных нейронных сетей для решения задачи анализа тональности русскоязычных комментариев пользователей социальных сетей // Автометрия. – 2023. – Т. 59, №4. – С. 29–38.
3. Коломак Е.А. Структурные, институциональные и пространственные факторы работы предприятий Новосибирской области // Регион: экономика и социология. – 2023. – №3. – С. 307–321.
4. Смирнов А.А. Роль и место искусственного интеллекта в выявлении, раскрытии и расследовании преступлений // Вестник Академии Следственного комитета РФ. – 2023. – №1 (35). – С. 154–161.
5. Лукьянова И.Н. Обращение в российский суд в эпоху электронного правосудия // Цифровое право. – 2024. – Т. 5, №4. – С. 96–113.
6. Перевезенцев В.Т., Шилин М.А., Дорошенков А.Н., Ивашов Р.А. Использование сотовой поверхности для повышения интенсивности теплообмена в сопловых лопатках газовых турбин // Инженерные технологии. – 2024. – №1 (23). – С. 49–57.
7. Мясоедов А.И., Иванова С.П. Влияние коррупционных факторов на развитие фондового рынка азиатских стран // Вестник Академии права и управления. – 2023. – №3 (73). – С. 128–135.

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR THE ANALYSIS OF ENTERPRISE INFORMATION RESOURCES.

T.V. Terentyev, N.Z. Saifudinova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines modern approaches to the use of artificial intelligence technologies for analyzing enterprise information resources. The application of intelligent algorithms makes it possible to increase the efficiency of processing large volumes of data, improve managerial decision-making processes, and optimize organizational business processes. The main directions of artificial intelligence application in the corporate environment are considered, including data analysis, forecasting of economic indicators, and automation of information processing.

Keywords: artificial intelligence, machine learning, data analysis, enterprise information resources, information management.

УДК 004.9:338.2

СТРАТЕГИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ И ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Б.Р. Тимергалеев¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается стратегия цифровой трансформации как необходимое условие повышения конкурентоспособности современных предприятий. Анализируются основные проблемы, с которыми сталкиваются компании при внедрении цифровых технологий в систему менеджмента и производственные процессы. Предложены пути преодоления данных барьеров для эффективной реализации стратегии цифрового развития бизнеса.

Ключевые слова: цифровая трансформация, стратегия, менеджмент, информационные технологии, бизнес-процессы, цифровая культура, инновации, конкурентоспособность.

В условиях четвертой промышленной революции и стремительного развития технологий перед российскими предприятиями встает задача не просто автоматизации отдельных процессов, а комплексной цифровой трансформации всей системы управления. Цифровая трансформация представляет собой глубокую реорганизацию бизнес-процессов с использованием современных технологий, что требует разработки четкой стратегии. Однако, несмотря на понимание важности цифровизации, процесс разра-

¹ Научный руководитель – А. В. Овчинников.

ботки и реализации такой стратегии сталкивается с рядом серьезных проблем, которые требуют детального анализа.

Цифровая трансформация – это не просто закупка нового оборудования или программного обеспечения, а смена философии ведения бизнеса, при которой данные становятся ключевым активом, а скорость принятия решений – главным конкурентным преимуществом. Анализ практики внедрения цифровых стратегий на отечественных предприятиях позволяет выделить несколько ключевых групп проблем, препятствующих эффективной трансформации.

1. Разрозненность информационных систем и отсутствие интеграции. На многих предприятиях различные отделы используют собственные программные продукты, которые не связаны между собой. Бухгалтерия работает в одной программе, склад – в другой, отдел продаж – в третьей. Это приводит к тому, что данные приходится передавать вручную или с помощью промежуточных файлов, что увеличивает время обработки информации и создает риск ошибок. Отсутствие единой цифровой платформы не позволяет получить целостную картину состояния бизнеса в режиме реального времени.

2. Низкий уровень цифровой грамотности линейного персонала. Если топ-менеджмент понимает необходимость цифровизации, то рядовые сотрудники часто не обладают достаточными навыками для работы с новыми системами. Внедрение современного программного обеспечения требует от работников не только базового владения компьютером, но и понимания логики работы сложных аналитических платформ. Отсутствие систематического обучения и повышения квалификации приводит к тому, что дорогостоящее программное обеспечение используется лишь на 10-20% своих возможностей.

3. Неопределенность с выбором технологических решений. Рынок цифровых продуктов перенасыщен предложениями, и руководителю сложно определить, какое решение действительно подходит для его бизнеса. Существует риск ошибиться с выбором поставщика, приобрести систему, которая не будет масштабироваться по мере роста компании, или попасть в зависимость от конкретного вендора. Многие предприятия, опасаясь совершить ошибку, годами откладывают принятие решения, продолжая работать по старинке.

4. Сопротивление среднего менеджмента как социальной группы. Интересный феномен заключается в том, что руководители среднего звена (начальники цехов, отделов, секторов) часто наиболее активно сопротивляются цифровизации. Это связано с тем, что внедрение прозрачных систем учета и контроля лишает их возможности единолично влиять на распределение ресурсов и принимать субъективные решения. Цифровые системы делают их работу более подконтрольной вышестоящему руководству, что воспринимается как потеря власти и влияния.

5. Проблема устаревшего оборудования и технологий. Многие промышленные предприятия используют оборудование с большим сроком службы, которое не имеет цифровых интерфейсов и не может быть под-

ключено к современным системам сбора данных. Полная замена парка оборудования требует колоссальных инвестиций, а попытки установки дополнительных датчиков и контроллеров не всегда технически осуществимы или экономически оправданы.

Для успешной реализации стратегии цифровой трансформации необходим системный подход, включающий следующие направления:

1. Проведение цифрового аудита. Детальная инвентаризация существующего оборудования, программного обеспечения и уровня компетенций сотрудников для определения реальной точки старта.

2. Создание системы непрерывного обучения. Организация регулярных тренингов и курсов повышения квалификации для всех категорий сотрудников, работающих в новой цифровой среде.

3. Выбор отраслевых решений. Ориентация на готовые цифровые платформы, разработанные специально для конкретной отрасли с учетом ее специфики и особенностей.

4. Формирование команды цифровой трансформации. Создание рабочей группы из представителей разных подразделений, которая будет координировать процесс изменений и выступать проводником новых идей в коллективе.

Таким образом, стратегия цифровой трансформации является не просто технологическим проектом, а сложным управленческим и культурным изменением. Успех трансформации зависит от способности менеджмента преодолеть сопротивление среды, инвестировать в развитие компетенций и выстроить целостную систему, ориентированную на эффективное использование данных. Только такой комплексный подход позволит предприятию не просто выжить, а занять лидирующие позиции в цифровой экономике.

Список использованных источников

1. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 250 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому / Ф. Котлер. – Москва: Эксмо, 2019. – 224 с.
3. Цифровая трансформация: аналитический отчет (Электронный ресурс). – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php> (свободный доступ сети Интернет).
4. Шваб, К. Четвертая промышленная революция / К. Шваб. – Москва: Эксмо, 2016. – 208 с.

DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY: KEY ASPECTS AND STAGES OF IMPLEMENTATION

B.R. Timergaleev¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article considers the digital transformation strategy as a necessary condition for increasing the competitiveness of modern enterprises. The main problems faced by

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

companies in the implementation of digital technologies in the management system and production processes are analyzed. The ways to overcome these barriers for the effective implementation of the digital business development strategy are proposed.

Keywords: *digital transformation, strategy, management, information technology, business processes, digital culture, innovation, competitiveness.*

УДК 339.138

МАРКЕТИНГ В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ

М.Д. Толкачева¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматриваются актуальные проблемы в сфере маркетинга, связанные с появлением в современном мире искусственного интеллекта. Цель работы – выявить ключевые возможности, которые ИИ открывает для маркетинговой деятельности, и изучить возможные риски, с которыми можно столкнуться, используя в помощь искусственный интеллект. Изучить какие типы ИИ наиболее важны в маркетинговой деятельности

Ключевые слова: *искусственный интеллект, маркетинг, генеративный искусственный интеллект, цифровые платформы*

Искусственный интеллект (ИИ) становится не просто технологическим трендом, а фундаментальным драйвером трансформации маркетинговой деятельности. Цифровая трансформация экономики сопровождается ростом объёмов данных о потребителях и усложнением их поведения. В этих условиях традиционные методы маркетингового анализа оказываются недостаточно эффективными, что обуславливает необходимость внедрения новых инструментов обработки информации. Искусственный интеллект становится ключевым средством работы с большими данными, однако внедрение интеллектуальных систем связано не только с расширением возможностей, но и с появлением новых, ранее не существовавших угроз [3; 6].

В маркетинге особое значение имеют два типа искусственного интеллекта – предиктивный и генеративный. Предиктивный ИИ анализирует закономерности в данных, с целью прогнозирования дальнейших действий потребителей, тогда как генеративный ИИ предоставляет маркетологам возможность создавать новый контент, включая тексты и изображения, на основе анализа обширных массивов информации. Использование этих технологий существенно расширяет инвентарь маркетинговой деятельности [1].

В последнее время активно обсуждаются способы применения ИИ для улучшения взаимодействия с клиентами и повышения производительности

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

бизнеса, однако для полного раскрытия потенциала искусственного интеллекта необходимо глубокое понимание принципов его функционирования и особенностей практического применения. При использовании ИИ как инструмента, способного предоставить информацию о клиентах, компании получают возможность продвигать товары и услуги более адресно, создавая персонализированный контент, соответствующий интересам аудитории. Такой подход отличается высокой динамичностью и позволяет оперативно реагировать на изменения рынка. Искусственный интеллект выступает ценным помощником маркетолога, в частности благодаря технологии так называемого «двойного моделирования», которая выявляет сходства и особенности целевой аудитории и помогает находить потенциальных покупателей с аналогичными характеристиками [5; 6].

Современный маркетинг всё в большей степени опирается на использование технологий искусственного интеллекта, позволяющих обрабатывать большие массивы данных и принимать решения на основе объективных аналитических выводов. Одним из ключевых направлений применения ИИ является персонализация взаимодействия с потребителями. Анализируя историю покупок, поведение пользователей в сети, демографические характеристики и другие параметры, интеллектуальные системы формируют индивидуальные предложения, что повышает вероятность совершения покупки и способствуют укреплению лояльности клиентов [3; 5]. Другим важным направлением является прогнозная аналитика. Алгоритмы машинного обучения способны выявлять закономерности, которые невозможно обнаружить традиционными методами анализа, и на их основе прогнозировать спрос, вероятность ухода клиента к конкурентам и эффективность рекламных кампаний. Это позволяет организациям переходить от реактивной модели маркетинга, основанной на реагировании на уже произошедшие события, к проактивной модели, ориентированной на предупреждение негативных тенденций и использование будущих возможностей [4; 6].

Существенное значение имеет и автоматизация маркетинговых процессов. Искусственный интеллект применяется для управления рекламными кампаниями, сегментации аудитории, оптимизации цен, создания контента и обслуживания клиентов с помощью чат-ботов. Это снижает затраты предприятий и повышает скорость обработки запросов потребителей. Кроме того, автоматизация обеспечивает возможность круглосуточного взаимодействия с клиентами независимо от их местоположения. [4; 5].

Наряду с преимуществами внедрение ИИ сопровождается рядом рисков. Одним из наиболее значимых является угроза конфиденциальности персональных данных, поскольку эффективная работа алгоритмов требует сбора большого объёма информации о пользователях. Это может приводить к нарушению права на частную жизнь. Не менее важной проблемой является алгоритмическая предвзятость, возникающая вследствие использования неполных или искажённых данных при обучении моделей, что

способно привести к ошибочным решениям и дискриминации отдельных групп потребителей [3; 6].

Кроме того, широкое распространение интеллектуальных технологий усиливает зависимость бизнеса от цифровых платформ и поставщиков программных решений. Сбои в работе систем или изменение условий их использования могут существенно повлиять на деятельность компаний. Отдельного внимания заслуживает умение искусственного интеллекта манипулировать, что приводит к возможности скрытого воздействия на поведение потребителей посредством персонализированных сообщений и рекомендаций [3; 6].

Таким образом, искусственный интеллект становится важнейшим инструментом современного маркетинга, способным значительно повысить его эффективность. Вместе с тем его применение требует соблюдения принципов безопасности, прозрачности и этической ответственности.

Список использованных источников

1. Акулич М. Искусственный интеллект для маркетинга 2025, 1 – 2 с.: URL: <https://www.litres.ru/book/margarita-akulich-32590651/iskusstvennyy-intellekt-dlya-marketinga-72664624/chitat-onlayn/>
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2017. – 736 с. – URL: <https://www.piter.com/product/marketing-bagiev>
3. Голубков Е.П. Маркетинг: выбор лучшего решения. – М.: Экономика, 2017. – URL: <https://www.labirint.ru/books/>
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. – СПб.: Питер, 2018. – 848 с. – URL: <https://www.piter.com/product/marketing-menedzhment>
5. Мальцева Е. В. Цифровой маркетинг: теория и практика. – М.: Юрайт, 2021. – URL: <https://urait.ru/book/cifrovoy-marketing-teoriya-i-praktika-469256>
6. Чернышев С. В. Искусственный интеллект и экономика данных. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2020. – URL: <https://id.hse.ru/books/iskusstvennyy-intellekt-i-ekonomika-dannyh>

MARKETING IN THE ERA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: OPPORTUNITIES AND RISKS

M.D. Tolkacheva¹

*Kazan State Power Engineering university,
Kazan, Russia*

The article discusses current marketing issues related to the emergence of artificial intelligence in the modern world. The goal of the article is to identify the key opportunities that AI offers for marketing activities and to explore the potential risks associated with using AI in marketing. The article also examines the types of AI that are most important for marketing.

Keywords: *artificial intelligence, marketing, generative artificial intelligence, digital platforms.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ

М.Б. Траченко, А.О. Володина

*Государственный университет управления,
г. Москва, Россия*

В статье проанализирована финансовая поддержка малого и среднего предпринимательства в России и дана оценка ее результативности. Выявлены факторы, препятствующие достижению цели значительного роста доли малого и среднего предпринимательства в ВВП, несмотря на растущие объемы финансовой поддержки.

Ключевые слова: *малый и средний бизнес, финансовая поддержка, валовая добавленная стоимость, субсидии, гранты, инвестиции в капитал, поручительства, гарантии.*

Малый и средний бизнес (МСБ) является важнейшим системообразующим элементом развитой экономики и драйвером успешной трансформации развивающихся стран. Сравнение нашей страны по доле МСБ в создании добавленной стоимости и доле занятых в малом и среднем предпринимательстве (МСП) от общего числа занятых на всех предприятиях страны говорит о сохранении проблемы недостаточного уровня развития этого сектора в России на протяжении многих лет. В 2012 году европейский сектор МСБ обеспечивал 67,4% рабочих мест в регионе (от 53,9% в Великобритании до 85,6% в Греции), в США – 50%. Валовая добавленная стоимость предприятий МСБ в Европе составила 58,1%, в США – 60%. В Российской Федерации сектор малого и среднего бизнеса обеспечивал рабочими местами лишь 27% экономически занятого населения России (это в 1,9-3,2 раза меньше, чем в перечисленных выше странах), а вклад в ВВП составлял 21% (отставание от ЕС и США в 2,2 раза). [4] За тридцать лет ситуация не изменилась: в 2024 г. доля малого и среднего бизнеса в ВВП осталась примерно на том же уровне, что отражают на рис.1 данные ряда 2 (в %), хотя при этом наблюдался рост валовой добавленной стоимости, созданной субъектами малого и среднего предпринимательства Российской Федерации, что иллюстрируют данные ряда 1 (в текущих ценах, млрд. руб.). Анализ роли МСП в России в разрезе субъектов подтверждает масштабность проблемы: количество субъектов РФ, в которых на протяжении 2019-2023 гг. доля малого и среднего предпринимательства в валовом региональном продукте субъекта Российской Федерации была более 30 % равно одиннадцати, что составляет около 13% от общего числа российских регионов.

Законотворческая активность законодательной власти и результативность исполнительной власти в подготовке постановлений, распоряжений и других документов на федеральном и региональном уровнях в России последние тридцать лет свидетельствуют о декларируемом стимулирова-

нии развития малого и среднего предпринимательства. Приблизительную оценку масштабам и динамике развития деятельности всех уровней власти, связанной с этим сектором экономики, можно дать с помощью системы КонсультантПлюс: число документов, содержащих информацию о малом и среднем предпринимательстве в 1998-2004 гг.росло от 292 до 920, с 2005 г. до 2017 г. стабильно более 1000 документов в год и в феврале 2026 г. число федеральных законодательных актов, составляет 4849, региональное законодательство Москвы содержит 2907 документов, а Московской области – 14661 документ. Таким образом можно констатировать факт очень низкой эффективности огромного и постоянно растущего числа решений законодательной власти в сочетании с невысокой результативностью исполнительной власти по достижению декларируемых целей.

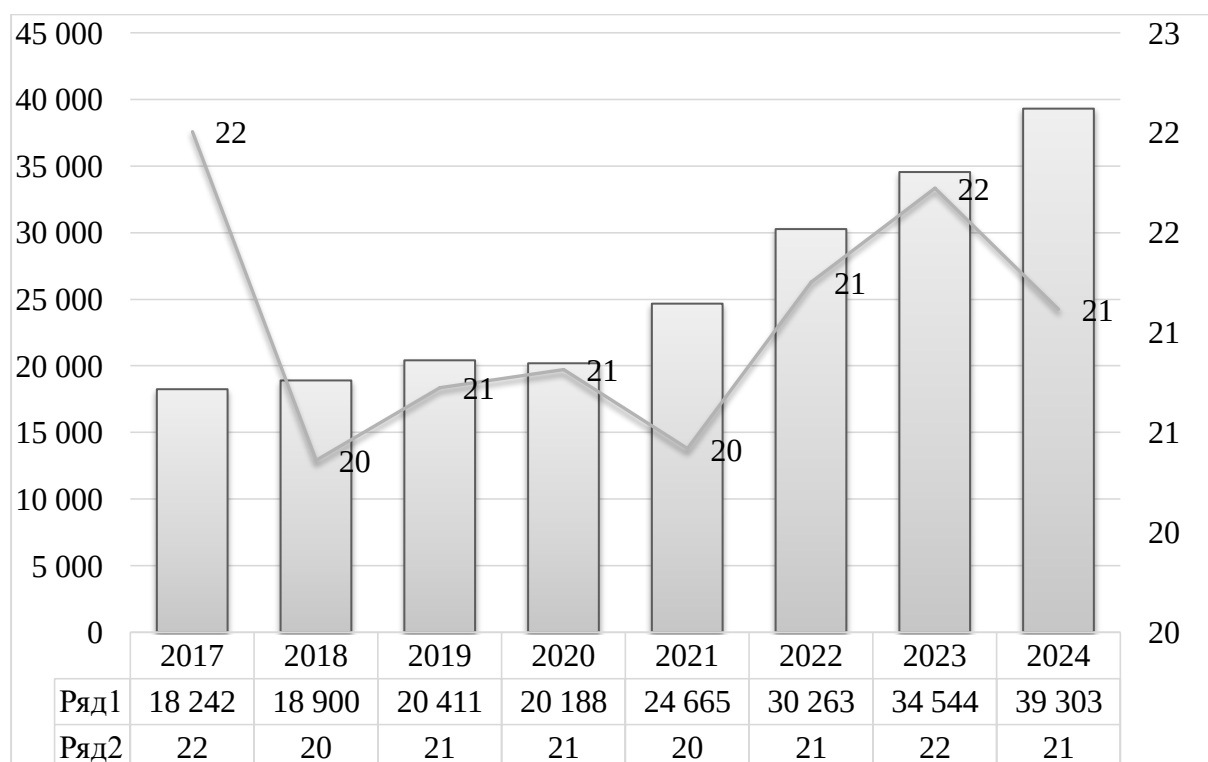


Рисунок 1 – Динамика валовой добавленной стоимости, созданной субъектами малого и среднего предпринимательства (в текущих ценах, млрд. руб.), и доли МСП в ВВП Российской Федерации (в %)

Источник: составлено автором на основе данных Росстата [2]

Анализ финансовой поддержки МСП в 2020-2025 гг. в разрезе основных форм на основе данных таблицы 1 показал положительную динамику как общего объема выделенных средств (увеличение в 5 раз), так и по всем рассмотренным в этой таблице формам: инвестиции в капитал, предоставление субсидий и грантов, финансовая аренда (лизинг) увеличились в рассматриваемом периоде в 3 раза, а предоставление гарантий и поручительств возросло в 7 раз.

Финансовая поддержка МСП в России

Таблица 1

Показатели	Ед. изм.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Финансовая поддержка, всего	Млрд. руб.	679	1 055	1 546	2 375	2 932	3 331
<i>Финансовая поддержка на 1 зарегистрированный субъект МСП</i>	Тыс. руб.	119,0	180,6	259,0	376,3	446,5	492,5
Инвестиции в капитал	Млрд. руб.	2,89	3,82	3,84	4,77	7,12	8,63
<i>Инвестиции в капитал, полученные в среднем одним субъектом МСП</i>	Млн. руб.	19,0	18,7	15,2	12,1	12,9	14,3
Предоставление гарантий и поручительств	Млрд. руб.	322,15	550,31	993,37	1605,31	2023,51	2295,33
<i>Гарантии и поручительства, полученные в среднем одним субъектом МСП</i>	Млн. руб.	23,7	23,9	9,4	12,3	12,0	11,7
Предоставление субсидий и грантов	Млрд. руб.	346,49	490,49	536,00	749,10	869,35	974,62
<i>Субсидии и гранты, полученные в среднем одним субъектом МСП</i>	Тыс. руб.	282,3	362,5	359,0	494,4	567,0	630,4
Финансовая аренда (лизинг)	Млрд. руб.	7,08	10,09	12,98	15,66	18,65	21,48
<i>Лизинг, предоставленный в среднем одному субъекту МСП</i>	Млн. руб.	14,9	14,2	12,4	11,7	11,5	11,4

Источник: составлено автором на основе данных ФНС и Росстата [1]

Вместе с тем в таблице 1 серой заливкой выделены данные, которые говорят о противоположной динамике выделенной финансовой поддержки в расчете на один субъект МСП: инвестиции в капитал и финансирование лизинга сократились в 1,3 раза, а гарантии и поручительства, полученные в среднем одним субъектом МСП, в 2 раза. Увеличение в 2 раза отмечено только по субсидиям и грантам, полученным в среднем одним субъектом МСП, но в расчете на один зарегистрированный субъект финансовая поддержка в этой форме остается мизерной, около 144 тыс. руб.

В целом в России создана многоуровневая система поддержки малого и среднего бизнеса, включающая специальные институты федерального и регионального уровней, банки, лизинговые компании, фонды; принята Стратегия развития, федеральные и региональные программы, утверждена целевая модель поддержки МСБ и другой инструментарий, сформирована законодательная база. Вместе с тем остается нерешенной проблема развития малого и среднего бизнеса до уровня стран с более сильной экономи-

кой, для которых характерна доля этого сектора экономики в ВВП и занятость в нем населения выше в 2 и более раз. Анализ данных, подтвердивший рост финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства в России, при детализации показал сокращение выделяемых средств в расчете на один финансируемый субъект МСП и отсутствие их заметного влияния на развитие малого и среднего бизнеса ввиду мизерных масштабов финансовой поддержки в расчете на один субъект МСП, а также незначительного процента субъектов МСП, охваченных финансовой поддержкой государства. Организационный аспект стимулирования развития МСП, связанный с законодательной и нормативной базой, требует радикальных мер, так как десятки тысяч действующих документов и их продолжающийся рост, сокращает реальную финансовую поддержку МСП, отвлекает средства на оплату услуг консультантов. В 2026 г. наиболее острой проблемой, связанной с финансированием МСП и заслуживающей всестороннего анализа, будет адаптация к вступившим в силу многочисленным изменениям в налоговом законодательстве, чему целесообразно посвятить дальнейшие исследования.

Список использованных источников

1. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства URL: <https://rmsp.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 11.03.2026)
2. Малое и среднее предпринимательство в России URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13223> (дата обращения: 17.03.2026).
3. Распоряжение Правительства РФ от 02.06.2016 N 1083-р (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС КонсультантПлюс
4. Траченко М.Б. Глава 7. Финансирование государственной поддержки малого и среднего бизнеса в России / М. Б. Траченко // Аналитика в управлении финансами: актуальные вопросы теории и практики / Государственный университет управления; Под общей редакцией А.Н. Жилкиной. – Москва : Государственный университет управления, 2017. – 100 с. – ISBN 978-5-215-03018-9. – EDN YOVGSD.

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF FINANCIAL SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN RUSSIA

M.B. Trachenko, A.O. Volodina

*State University of Management,
Moscow, Russia*

This article analyzes financial support for small and medium-sized businesses in Russia and assesses its effectiveness. Factors hindering the achievement of the goal of significantly increasing the share of small and medium-sized businesses in GDP, despite growing levels of financial support, are identified.

Keywords: *small and medium businesses, financial support, gross value added, subsidies, grants, capital investments, sureties, guarantees.*

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ТЕПЛОСНАБЖЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЕДИНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А.Р. Тугушева

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А.,
г. Саратов, Россия*

Проведен анализ особенностей и проблем функционирования единых организаций теплоснабжения. Также определяются направления развития.

Ключевые слова: *теплоснабжение, единая теплоснабжающая организация, энергетическая инфраструктура, тариф.*

Надёжность теплоснабжения оказывают непосредственное влияние на уровень качества жизни населения и устойчивость экономического развития территорий. Но в условиях модернизации энергетической отрасли всё большее значение приобретает совершенствование институциональной структуры управления системами теплоснабжения, где одним из ключевых элементов реформирования данной сферы стало формирование единых теплоснабжающих организаций (сокр ЕТО).

Но в современных условиях и ЕТО сталкиваются с рядом сложных экономических, технологических и организационных проблем, многие из которых связаны с высокой степенью износа оборудования, недостаточным уровнем инвестиций, значительными потерями тепловой энергии при транспортировке и несовершенством механизмов управления отраслью.

В связи с этим возрастает необходимость комплексного анализа существующих проблем и определения стратегических направлений развития деятельности таких организаций.

Единые теплоснабжающие организации занимают центральное место в структуре управления системами централизованного теплоснабжения, так как благодаря им может осуществляться координация деятельности различных участников отрасли, включая производителей тепловой энергии, операторов тепловых сетей и конечных потребителей.

Основная задача таких организаций заключается в создании баланса между производством и потреблением тепловой энергии, а также в поддержании работы всей системы теплоснабжения.

В рамках своей деятельности ЕТО осуществляют эксплуатацию тепловых сетей, участвуют в разработке и реализации схем теплоснабжения, планируют модернизацию инфраструктуры и формируют инвестиционные программы. Кроме того, важным направлением их работы является взаимодействие с органами государственного регулирования и местного самоуправления по вопросам тарифной политики, стратегического развития отрасли и реализации программ повышения энергоэффективности.

Но для повышения эффективности деятельности ЕТО необходимо формирование новой стратегии развития отрасли. К примеру, обновление

оборудования котельных, теплоэлектроцентралей и тепловых сетей позволит значительно повысить эффективность производства и транспортировки тепловой энергии. Другим важным направлением может быть внедрение современных систем автоматизации оборудования или использование цифровых технологий, чтобы контролировать состояние тепловых сетей в режиме реального времени и оптимизировать режимы работы оборудования.

Не менее значимой задачей является совершенствование системы стратегического планирования деятельности ЕТО.

В настоящее время в отрасли ощущается недостаток комплексных концептуальных моделей стратегического развития, а отсутствие единых методологических подходов к стратегическому планированию затрудняет формирование долгосрочных программ модернизации инфраструктуры. В связи с этим возникает необходимость разработки новых моделей стратегического управления, которые учитывали бы особенности функционирования теплоснабжающих организаций, специфику энергетической инфраструктуры и долгосрочные цели развития отрасли.

И эффективность реализации такой стратегии развития во многом зависит от четко выстроенной системы организационного управления. В этой связи важное значение приобретают организационные регламенты, которые определяют структуру управления организацией, распределение полномочий и ответственность сотрудников. Например, организационные регламенты также способны повысить прозрачность управленческих процессов и согласованность действий всех подразделений организации, так как они устанавливают процедуры принятия решений, порядок взаимодействия между структурными подразделениями и механизмы контроля выполнения стратегических задач.

Также для успешной реализации стратегических программ необходимо формирование эффективной системы управления финансовыми ресурсами, включающей контроль затрат, планирование инвестиционной деятельности и управление финансовыми рисками.

Несмотря на значительную роль единых теплоснабжающих организаций их деятельность все же может сопровождаться рядом серьёзных проблем, которые ограничивают возможности эффективного развития отрасли.

Одной из таких наиболее острых проблем является недостаточный объём инвестиционных ресурсов, так как реализация проектов по модернизации тепловой инфраструктуры требует значительных капитальных вложений, однако многие теплоснабжающие организации сталкиваются с ограниченными возможностями привлечения финансирования. Низкая инвестиционная привлекательность отрасли, длительные сроки окупаемости проектов и высокий уровень регуляторных рисков затрудняют привлечение частных инвестиций.

Дополнительные сложности связаны с особенностями тарифного регулирования в сфере теплоснабжения, так как тарифная политика нередко ориентирована на сдерживание роста цен для потребителей, что ограничи-

вает возможности теплоснабжающих организаций по формированию достаточного объёма финансовых ресурсов для модернизации инфраструктуры. Отсутствие долгосрочных тарифных механизмов и недостаточная прозрачность тарифообразования также снижают эффективность инвестиционного планирования.

Именно поэтому для преодоления указанных проблем требуется реализация комплексных стратегических мер, направленных на модернизацию тепловой инфраструктуры, развитие инвестиционных механизмов, совершенствование тарифной политики и внедрение цифровых технологий управления.

Список использованных источников

1. Башмаков И.А. Анализ основных тенденций развития систем теплоснабжения // Новости теплоснабжения. – 2008. – Т. 2. – С. 6-9.

2. Гапо Е.Г. Системы жизнеобеспечения городов как отражение их территориальной организации // Вестник Московского университета. Серия 5: География. – 2006. – № 3. – С. 27-33.

DEVELOPMENT OF THE HEAT SUPPLY SYSTEM: PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF UNIFIED ORGANIZATIONS

A.R. Tugusheva

*Saratov State Technical University named after Yuri Gagarin,
Saratov, Russia*

The analysis of the features and problems of the functioning of unified heat supply organizations is carried out. The directions of development are also determined.

Keywords: heat supply, unified heat supply organization, energy infrastructure, tariff.

УДК 33

ИНТЕГРАЦИЯ СТОИМОСТНОГО ИНЖИНИРИНГА В СТРОИТЕЛЬСТВО

К.З. Тугушев

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А.,
г. Саратов, Россия*

В данной статье рассматриваются теоретические основы стоимостного инжиниринга, его основные функции и методы, а также роль в строительных проектах.

Ключевые слова: стоимостной инжиниринг, управление, строительные проекты, жизненный цикл проекта, затраты.

Строительные проекты, как правило, включают в себя широкий спектр технических, организационных и экономических процессов, каждый из которых оказывает влияние на конечный результат, как к примеру,

соблюдение установленных сроков строительства и запланированного бюджета. Но нарушение этих параметров может привести к существенным финансовым потерям, снижению инвестиционной привлекательности проекта и возникновению дополнительных рисков для всех его участников. Именно поэтому особую актуальность приобретает интеграция стоимостного инжиниринга в систему управления строительством.

Стоимостной инжиниринг представляет собой систему управления стоимостью проекта, включающую совокупность методов планирования, анализа, контроля и оптимизации затрат на протяжении всего жизненного цикла объекта. В научной литературе данный термин трактуется как интегрированный подход к управлению стоимостью, направленный на обеспечение экономической эффективности проекта. Но в отличие от традиционного сметного подхода, который ограничивается расчётом стоимости строительных работ, стоимостной инжиниринг предполагает более широкий и стратегический характер управления, охватывая не только этап разработки сметной документации, но и процессы принятия проектных решений, анализа альтернативных вариантов строительства, оценки рисков и контроля расходов в ходе реализации проекта.

Основная цель стоимостного инжиниринга заключается в реализации проекта *в рамках запланированного бюджета при сохранении требуемых функциональных и качественных характеристик объекта.*

То есть, в отличие от традиционного сметного подхода, стоимостной инжиниринг предполагает:

- стратегический характер управления стоимостью;
- применение аналитических и прогнозных методов;
- интеграцию с управлением сроками и рисками проекта;
- постоянный мониторинг экономической эффективности.

Но реализация стоимостного инжиниринга в строительных проектах предполагает и использование различных аналитических и управленческих методов, где одним из наиболее распространённых методов является сметное моделирование, которое предусматривает разработку детальных сметных расчётов, включающих стоимость строительных работ, материалов, оборудования и трудовых ресурсов. К примеру, сметное моделирование позволяет сформировать основу бюджета проекта и обеспечить прозрачность финансового планирования.

Также важным инструментом стоимостного инжиниринга является функционально-стоимостной анализ. Данный метод направлен на выявление возможностей снижения затрат без ухудшения функциональных характеристик объекта, предлагая детальное исследование функций отдельных элементов проекта и оценку их стоимости с целью поиска более эффективных технических решений.

К примеру, одним из ключевых инструментов управления строительными проектами является календарное планирование. Календарный план представляет собой систему распределения строительных работ во времени, которая определяет последовательность их выполнения, продолжитель-

ность отдельных процессов и взаимосвязи между ними. Кроме того, календарный план определяет интенсивность использования ресурсов на строительных объектах, включая трудовые ресурсы, строительную технику, материалы и финансовые средства. И качество календарного планирования напрямую влияет на основные показатели деятельности строительных организаций, включая сроки завершения строительства, эффективность использования ресурсов и уровень затрат, а неправильно составленный график может привести к неравномерному распределению ресурсов, возникновению простоев и увеличению продолжительности строительства.

Исторически при разработке календарных планов не всегда учитывались факторы организационно-технологической надежности. В результате даже тщательно разработанные графики могли оказаться неэффективными в условиях реального строительного производства. Это приводило к возникновению непредвиденных задержек, увеличению стоимости работ и снижению эффективности проекта. Но в современных условиях разработка календарных планов все чаще основывается на применении аналитических методов и математических моделей, позволяющих учитывать возможные риски и неопределенности. И вот интеграция стоимостного инжиниринга и календарного планирования позволяет существенно повысить эффективность управления строительными проектами. Календарный план определяет временные параметры реализации проекта, а стоимостной инжиниринг обеспечивает контроль и оптимизацию финансовых затрат. И совместное использование этих инструментов позволяет не только соблюдать установленные сроки строительства, но и рационально управлять ресурсами проекта.

Практический опыт реализации проектов, в которых активно применяются методы стоимостного инжиниринга, показывает, что такие проекты характеризуются более высокой экономической эффективностью. Они чаще выполняются в пределах установленного бюджета, завершаются в запланированные сроки и обеспечивают более высокое качество конечного результата, что и подтверждает важность дальнейшего развития и внедрения стоимостного инжиниринга в практику управления строительными проектами.

Но эффективность применения стоимостного инжиниринга во многом зависит от его использования на всех этапах жизненного цикла строительного проекта. На прединвестиционной стадии осуществляется экономическое обоснование проекта, проводится предварительная оценка стоимости строительства и анализ инвестиционной эффективности. Данный этап является особенно важным, поскольку именно на нём принимаются ключевые решения, определяющие будущую стоимость проекта. На стадии проектирования осуществляется уточнение сметной стоимости и оптимизация технических решений. В этот период проводится анализ различных вариантов реализации проекта, позволяющий выбрать наиболее экономически целесообразные решения. А во время строительства основное внимание уделяется контролю затрат, управлению изменениями проектной докумен-

тации и анализу отклонений бюджета. Получается, что на данном этапе стоимостной инжиниринг позволяет своевременно выявлять факторы, влияющие на увеличение стоимости проекта, и принимать меры по их устранению. После завершения строительства методы стоимостного инжиниринга могут использоваться для анализа затрат жизненного цикла объекта, включая расходы на эксплуатацию, техническое обслуживание и модернизацию.

В результате, комплексное использование методов планирования, анализа и контроля стоимости способствует более рациональному использованию ресурсов и повышению экономической эффективности инвестиционно-строительных проектов.

Список использованных источников

1. Проектный менеджмент в проектной организации. Вторая редакция / Б.М. Азимов, В.В. Бучацкий, И.В. Бучацкий [и др.]. — М., 2013.
2. Птухина И.С. Стоимостной инжиниринг в строительстве // Интернет-журнал «Строительство уникальных зданий и сооружений». – 2013. – № 5 (10).
3. Палагин В.С. Стоимостной инжиниринг: управление стратегическими активами. – Москва., 2012. – С. 5-28.

INTEGRATION OF COST ENGINEERING IN CONSTRUCTION

K.Z. Tugushev

*Saratov State Technical University named after Yuri Gagarin,
Saratov, Russia*

This article discusses the theoretical foundations of cost engineering, its main functions and methods, as well as its role in construction projects.

Keywords: *cost engineering, management, construction projects, project lifecycle, costs.*

УДК 005

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Д.Д. Туев

*МИРЭА – Российский технологический университет,
г. Москва, Россия*

Раскрывается роль финансового менеджмента в использовании финансовых ресурсов предприятия, повышения его финансовой устойчивости и достижения стратегических целей.

Ключевые слова: *финансовый менеджмент, инструменты финансового управления, организация.*

Финансовый менеджмент можно рассматривать как систему принципов, методов и управленческих решений, направленных на функциониро-

вания финансовой системы предприятия с основной целью – повышение стоимости компании при развитии бизнеса. Из-за чего данный тип менеджмента охватывает широкий круг задач, связанных с управлением денежными потоками, инвестиционной деятельностью, структурой капитала, финансовыми рисками и распределением прибыли.

Для достижения этой цели финансовый менеджмент решает ряд задач, связанных с формированием оптимальной структуры капитала, управлением денежными потоками, обеспечением платежеспособности предприятия и минимизацией финансовых рисков. Важной функцией финансового менеджмента также является распределение финансовых ресурсов между различными направлениями деятельности предприятия, что способствует повышению эффективности использования капитала.

В практической деятельности организаций редко используется только один метод управления. Но как правило, эффективное управление достигается за счет сочетания различных методов, каждый из которых выполняет определенную функцию в системе финансового управления. Некоторые методы могут относиться одновременно к нескольким категориям. Например, система оплаты труда может рассматриваться как финансовый инструмент, поскольку она связана с распределением денежных средств, и одновременно как организационный метод управления, поскольку оказывает влияние на мотивацию и поведение сотрудников.

Многие авторы уделяют внимание изучению финансового механизма как инструмента реализации финансовой политики предприятия. Несмотря на широкое использование данного термина в научной и практической литературе, его точное содержание трактуется различными исследователями по-разному, что свидетельствует о сложности и многогранности данного понятия.

С точки зрения современной методологии управления деятельность организации можно рассматривать в двух основных направлениях. Первое направление связано с организационным управлением и предполагает воздействие на человеческий фактор, включая управление персоналом, мотивацию работников и координацию их деятельности, а второе направление связано с управлением ресурсами, которое направлено на эффективное использование различных видов ресурсов, имеющих в распоряжении предприятия.

В структуре механизма финансового менеджмента можно выделить различные инструменты и методы управления. Условно их можно разделить на две основные группы. Первая группа включает инструменты, которые организация может заимствовать из внешней среды. К ним относятся формализованные методы и принципы управления финансами, разработанные в экономической науке и широко применяемые в практике управления. Такие инструменты включают различные методы финансового анализа, системы бюджетирования, финансовое планирование, прогнозирование, а также организационные структуры управления финансовой деятельностью предприятия.

Вторая группа инструментов финансового менеджмента формируется непосредственно внутри организации. Эти инструменты разрабатываются с учетом специфики деятельности предприятия, его целей, структуры и особенностей внешней среды. Внутренние инструменты могут включать корпоративные финансовые политики, внутренние стандарты финансового контроля, системы управленческой отчетности и другие механизмы регулирования финансовых процессов. В отличие от универсальных инструментов, такие решения являются уникальными для каждой организации и формируются в процессе её развития.

Условно, первая группа – финансово-экономические методы управления. Эти методы основаны на использовании экономических рычагов, которые оказывают воздействие на финансовую деятельность предприятия. К таким рычагам относятся цена, прибыль, кредитные ресурсы, инвестиции, налоги, финансирование и другие экономические показатели. К основным финансовым методам относятся:

- финансовое планирование;
- прогнозирование;
- бюджетирование;
- финансовый анализ;
- финансовый контроль;
- инвестиционный анализ;
- управление денежными потоками.

Финансовое планирование позволяет определить будущие потребности предприятия в финансовых ресурсах и обеспечить их эффективное распределение. И финансовый анализ, в свою очередь, используется для оценки финансового состояния предприятия, выявления проблем и определения направлений повышения эффективности управления.

Главной особенностью финансово-экономических методов является возможность их количественного измерения. Это означает, что результаты применения данных методов могут быть выражены в конкретных финансовых показателях. Например, изменения в ценовой политике могут привести к увеличению или снижению объемов продаж, что, в свою очередь, влияет на уровень доходов и прибыли предприятия.

И вторая группа – это методы, тесно связанные с классическими принципами теории управления и направленные на формирование эффективной структуры управления финансовой деятельностью предприятия. Их основная функция заключается в создании организационных условий для реализации финансовой политики компании.

Организационно-распорядительные методы включают установление управленческих отношений между различными уровнями управления, распределение прав и обязанностей сотрудников, разработку регламентов финансовой деятельности и координацию действий различных подразделений организации. С их помощью формируется структура управления финансовыми процессами, определяется ответственность за выполнение

финансовых задач и обеспечивается согласованность действий всех участников управленческой системы. Такие методы позволяют установить порядок в управлении финансовыми потоками и повысить уровень финансовой дисциплины внутри организации.

В структуре механизма финансового менеджмента важное место занимают финансовые методы. Они представляют собой способы воздействия на финансовые процессы и отношения, возникающие в деятельности предприятия. К таким методам относятся финансовое планирование, прогнозирование, бюджетирование, финансовый анализ и финансовый контроль. Финансовое планирование позволяет определить будущие потребности предприятия в финансовых ресурсах и разработать оптимальные способы их формирования и использования. Прогнозирование, в свою очередь, помогает оценить возможные изменения экономической среды и подготовить предприятие к потенциальным рискам. Финансовый анализ используется для оценки текущего состояния предприятия и выявления резервов повышения эффективности его деятельности. Финансовый контроль обеспечивает соблюдение финансовой дисциплины и позволяет своевременно выявлять отклонения от запланированных показателей.

При этом, в современных условиях функционирования механизма финансового менеджмента во многом зависит от качества информационного обеспечения, так как финансовые решения должны приниматься на основе достоверной и своевременной информации. Основными источниками финансовой информации являются бухгалтерская и управленческая отчетность, статистические данные, информация о состоянии финансовых рынков и различные аналитические отчеты. Информационная база позволяет руководству предприятия оценивать текущее финансовое состояние организации, выявлять существующие проблемы и разрабатывать эффективные управленческие решения.

Таким образом, механизм финансового менеджмента представляет собой систему, объединяющую различные методы, инструменты и организационные элементы управления финансовыми ресурсами предприятия.

В современных условиях значение механизма финансового менеджмента значительно возрастает, поскольку именно он позволяет предприятиям адаптироваться к изменениям экономической среды, минимизировать финансовые риски и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса.

Список использованных источников

1. Архипов, А.П. Финансовый менеджмент страховых организаций: учебник для вузов / А.П. Архипов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с.
2. Кашуба, В.М. Риск-менеджмент как система управления финансовыми рисками компании / В.М. Кашуба // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2012. – № 2. – С. 68-83.

METHODS AND TOOLS OF FINANCIAL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT SYSTEM

D.D. Tuev

*MIREA – Russian Technological University,
Moscow, Russia*

The role of financial management in using the financial resources of an enterprise, increasing its financial stability and achieving strategic goals is revealed.

Keywords: *financial management, financial management tools, organization.*

УДК 339.138:004.8

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА МАРКЕТИНГ НА ПРИМЕРЕ НЕЙРОСЕТЕЙ

В.В. Тютин, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Технологии искусственного интеллекта меняют маркетинговые стратегии. В статье разбирается, какую роль в этом играют нейросети как ключевой инструмент автоматизации и повышения эффективности. Анализируются основные направления их применения: персонализация контента, прогнозирование того, как поведёт себя потребитель, создание рекламных материалов, а также вопросы этики и доверия. Приводится короткий практический пример: как российская генеративная нейросеть GigaChat использовалась для создания маркетингового контента в реальной кампании. В заключении описываются плюсы и минусы интеграции ИИ в современный маркетинг.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, нейросети, маркетинг, персонализация, автоматизация маркетинга, генеративный ИИ, цифровые технологии, GigaChat, этика данных.*

Перед маркетологами сейчас непростая задача. Информации слишком много, конкуренция высокая, нужно не просто зацепить внимание потребителя, а выстроить с ним долгосрочное персонализированное общение. Традиционные методы всё чаще не работают, поэтому бизнес ищет новые решения. Технологии искусственного интеллекта, особенно нейросети, переходят из разряда экспериментальных разработок в категорию ключевых инструментов, от которых зависит эффективность маркетинговых стратегий [1].

Как ИИ меняет маркетинг? Современные цифровые технологии плотно вросли в маркетинговые процессы. Искусственный интеллект позволяет обрабатывать огромные объёмы данных (Big Data) и находить в них скрытые закономерности, которые человеческий аналитик просто не увидит [2]. Это открывает путь к гиперперсонализации: предложение формируется не

для сегмента аудитории, а для конкретного пользователя в реальном времени с учётом его текущих действий и прогноза его будущих потребностей. Бренды становятся «невидимыми помощниками», предлагая то, что нужно человеку именно сейчас.

Что умеют нейросети в маркетинге сейчас, главная движущая сила этих изменений, нейросети, это класс моделей машинного обучения, который решает много задач: от классификации и прогнозирования до генерации уникального контента. В маркетинге нейросети применяют в нескольких ключевых областях.

Аналитика и прогнозирование, нейросети анализируют историю покупок, поведение на сайте и в соцсетях, чтобы предсказать, кто из клиентов может уйти, определить лучшее время для коммуникации или рассчитать пожизненную ценность клиента (LTV).

Рекомендательные системы на нейросетях формируют индивидуальные подборки товаров и контента, вовлечённость и конверсия заметно растут.

Нейросети умеют писать тексты для постов и рекламных объявлений, создавать изображения и даже видео. Это сильно ускоряет и удешевляет производство маркетинговых материалов [3]. Современные модели уже могут подстраивать тон общения под конкретную аудиторию, так что разговор с брендом становится естественнее. Новые возможности для массовых рынков. В сфере FMCG и на B2C рынках нейросети открывают интересные перспективы для работы с массовой аудиторией. Инструменты ИИ помогают выстраивать более эффективные коммуникации: анализировать эмоциональную окраску отзывов (сентимент анализ), оптимизировать рекламные кампании в реальном времени и делать таргетированные предложения на основе геолокации и истории покупок [4]. Например, нейросети могут автоматически тестировать тысячи вариантов рекламных объявлений, оставляя только те, которые дают максимальный отклик, а это напрямую повышает рентабельность инвестиций (ROI).

Внедрение ИИ сопряжено не только с плюсами, но и с серьёзными минусами. Вопросы этики: как собирают и используют персональные данные? Риск «чёрного ящика»: алгоритм принимает решение, но даже разработчики не всегда понимают, почему именно так. Ещё нуждаются в изменении компетенции маркетологов, они должны научиться эффективно работать с интеллектуальными системами [5]. Плюс проблема доверия: потребители не всегда готовы общаться с «бездушной машиной», поэтому важно соблюдать баланс между автоматизацией и живым человеческим участием. Тем не менее, интеграция ИИ и интернета вещей (IoT) открывает путь к полностью автоматизированным экосистемам, где маркетинговые кампании запускаются и оптимизируются сами на основе данных с «умных» устройств [6].

Практический пример: GigaChat и «Московская кофейня». Хороший пример того, как нейросети работают в реальном маркетинге, это использование отечественной генеративной модели GigaChat (от Сбера) небольшой компанией «Московская кофейня». Они продают премиаль-

ный кофе и проводят дегустационные мероприятия. Перед фестивалем «Московское чаепитие» нужно было сделать серию постов для Telegram канала и VK, а также пригласительные открытки для постоянных клиентов. Бюджета на дизайнера и копирайтера почти не было, а времени всего три дня.

Что сделали? Маркетолог компании использовал мультимодальные возможности GigaChat. Сначала попросил нейросеть сгенерировать 10 вариантов текстов для анонса дегустации с разной тональностью: информационной, игривой, экспертной. GigaChat за несколько секунд выдал пул текстов, из которых маркетолог выбрал три лучших и адаптировал под разные площадки (короткий для VK, более развёрнутый для Telegram). Потом через функцию генерации изображений ввел запрос: «Стильная иллюстрация для приглашения на дегустацию кофе, чашка дымящегося кофе на фоне осенней Москвы, пастельные тона, минимализм, формат открытки». Нейросеть сгенерировала четыре уникальных варианта дизайна. Один взяли за основу, добавили в простом редакторе логотип и дату мероприятия.

Время на подготовку материалов сократилось с трёх дней до четырёх часов. Затраты на контент по сути составили только время сотрудника (тариф GigaChat тогда включал бесплатные запросы для тестирования). Посещаемость дегустации выросла на 40% по сравнению с предыдущим мероприятием, а пост во VK собрал на 60% больше лайков и репостов, чем в среднем по аккаунту.

В итоге получаем следующий вывод: влияние ИИ и нейросетей на маркетинг можно назвать глубоким и многогранным. Они превращаются из просто инструментов автоматизации в полноценных партнёров в принятии решений и творческом поиске. Нейросети не только оптимизируют то, что уже есть, но и создают новые форматы взаимодействия с потребителем. Маркетинг становится более персонализированным, эффективным и технологичным. Дальше эта тенденция будет только усиливаться. Использование ИИ станет не конкурентным преимуществом, а обязательным стандартом. Успех ждёт те компании, которые найдут баланс между мощностью алгоритмов и человеческой креативностью, эмпатией и этикой, используя технологии для усиления, а не замены живого общения.

Список использованных источников

1. Пластун К.Е. Влияние искусственного интеллекта на современный маркетинг // Скиф. – 2019. – №5-2 (33). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-iskusstvennogo-intellekta-na-sovremennyy-marketing> (дата обращения: 18.03.2026).
2. Абдуллаева И.М., Рахмонова М.Б. Роль и значение искусственного интеллекта в инновационном маркетинге // Экономика и социум. – 2022. – №4-2 (95). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-znachenie-iskusstvennogo-intellekta-v-innovatsionnom-marketinge> (дата обращения: 18.03.2026).
3. Бурханов Т.Р., Кошель В.А. Роль нейросетей в маркетинговом продвижении компании на b2c рынке // Практический маркетинг. – 2023. – №12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-neyrosetey-v-marketingovom-prodvizhenii-kompanii-na-b2c-rynke> (дата обращения: 23.04.2026).

4. Арашев М. Цифровые технологии в маркетинге: интеграция искусственного интеллекта и интернета вещей для улучшения эффективности кампаний // Вестник науки. – 2023. – №10 (67). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovyye-tehnologii-v-marketinge-integratsiya-iskusstvennogo-intellekta-i-interneta-veschey-dlya-uluchsheniya-effektivnosti> (дата обращения: 18.03.2026).

5. Яхнеева И.В., Павлова А.В. Интеллектуальная автоматизация маркетинга: угроза или возможность? // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnaya-avtomatizatsiya-marketinga-ugroza-ili-vozmozhnost> (дата обращения: 18.03.2026).

6. Долженко И.Б. Искусственный интеллект и маркетинговая деятельность тнк потребительского сектора // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №3-1 (97). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-i-marketingovaya-deyatelnost-tnk-potrebitelskogo-sektora> (дата обращения: 23.04.2026).

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MARKETING: THE EXAMPLE OF NEURAL NETWORKS

V.V. Tyutina, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Artificial intelligence technologies are changing marketing strategies. The article examines the role of neural networks as a key tool for automation and efficiency improvement. The main directions of their application are analyzed: personalization of content, forecasting how consumers will behave, creation of advertising materials, as well as issues of ethics and trust. A short practical example is given: how the Russian generative neural network GigaChat was used to create marketing content in a real campaign. In conclusion, the pros and cons of integrating AI into modern marketing are described.

Keywords: artificial intelligence, neural networks, marketing, personalization, marketing automation, generative AI, digital technologies, GigaChat, data ethics.

УДК 343.08

ВОПРОСЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Н.И. Улендеева

*Самарский юридический институт ФСИН России,
г. Самара, Россия*

В работе анализируется организационно-правовая направленность путей повышения эффективности производственно-хозяйственных подразделений пенитенциарной системы, которая в современных санкционных условиях смогла возобновить востребованные производства и увеличить размеры помощи ВС РФ,

а также развить возможности исправительных центров, осуществляющих свою деятельность на территории частных предприятий.

Ключевые слова: *приносящая доход деятельность; уголовно-исполнительная система, трудовая деятельность осужденных, реформирование производства.*

Развитие современного производства в исправительных учреждениях уголовно-исполнительной системы направлено в первую очередь на обеспечение социальных и экономически значимых аспектов исполнения наказаний, назначенных судебными органами. К таким аспектам относятся: увеличение численности трудоустроенных осужденных, привитие первоначальных трудовых навыков, сохранение и развитие профессиональных умений, необходимых для выполнения трудовой функции гражданина после отбывания наказания; возможности применения факторов трудовой адаптации осуждённых к выполнению режимных требований нахождения в условиях лишения или ограничения свободы; создание условий для погашения исковой задолженности перед потерпевшими вследствие противоправных действий и преступлений со стороны осужденных; развитие приносящей доход деятельности исправительных учреждений как форма снижения затрат на содержание обеспечивающих функций пенитенциарных организаций; реализация возможностей самообеспечения учреждений необходимыми товарами, работами, услугами, в том числе сельскохозяйственной продукцией и продуктами питания.

Рассматриваемый подход к развитию деятельности производственно-хозяйственных подразделений УИС стал применяться с 1 января 2005 года, когда были внесены изменения в законодательные документы об организации работы исправительных учреждений, что исключало возможность использовать труд осужденных в организации предпринимательской деятельности [1]. В рассматриваемом правовом акте также была заменена организационная форма хозяйствующих субъектов исправительных учреждений с «предприятия» на «организацию». Изменение характеристики производственной деятельности организации стало включать использование труда осужденных в центрах трудовой адаптации и производственных или лечебных мастерских. Таким образом, полностью изменилась сущностная характеристика пенитенциарного «предприятия» как имущественного комплекса, используемого для осуществления предпринимательской деятельности [2]. Следовательно, современное понимание «организация производственно-хозяйственной деятельности исправительных учреждений» в экономическом смысле характеризуется как «приносящая доход деятельность». Поэтому целесообразно рассмотреть вопросы оптимизации приносящей доход деятельности, которые вносят вклад не только в экономику УИС, но и выступают значительным направлением обеспечения помощи военным подразделениям России в условиях СВО.

Анализ данных официального сайта ФСИН России, касающейся организации приносящей доход деятельности позволяет констатировать,

что в соответствии с законодательством Российской Федерации каждый осужденный обязан трудиться. При этом труд осужденных не преследует цель получения прибыли, а рассматривается как средство исправления и важнейший элемент трудового воспитания и профессионального обучения [3].

С началом введения в исполнение наказаний к принудительным работам стал расширяться список создаваемых исправительных центров, где могут трудоустроиться осужденные, в также стал рассматриваться новый подход к организации трудоузантости осужденных, когда частная фирма на территории своего предприятия строит общежитие для осужденных, которые выполняют трудовую деятельность также на данном предприятии.

По состоянию на октябрь 2025 года в России действует 406 исправительных центров и участков для 50 тысяч осуждённых к принудительным работам [4]. Также из выступления руководителя ФСИН России на мероприятии по подведению итогов за 2024 год было подчеркнуто, что произошёл рост среднемесячной заработной платы осужденных на 40,5%, до размеров в 34 тыс. рублей; были увеличены в 3,5 раза размеры погашенных исковых требований (827 млн. руб.); достигнуто обращение в доход государства более 1,671 млрд. руб. Также были выявлено, что уровень повторной преступности осужденных к принудительным работам в 3,5 раза ниже, чем среди других категорий осужденных без изоляции от общества [5].

Рассматривая вопросы реформирования деятельности производственно-хозяйственных подразделений УИС в контакте влияния международных санкций для экономики России, следует выделить, что на этапе развития современной экономической ситуации в центрах трудовой занятости осужденных были открыты востребованные производства [6]. Также это привело к увеличению до 40 процентов доли трудоустроенных лиц на производственных объектах уголовно-исполнительной системы в общей численности лиц, подлежащих привлечению к труду.

Следовательно, основными направлениями реформирования производственно-хозяйственных подразделений УИС, могут быть как применение мотивационных методов управления трудовой занятости осужденных, такие как: увеличение числа свиданий и финансовых средств на личных счетах спецконтингента, получение краткосрочных отпусков и т.п, так и развитие концептуальных путей увеличения эффективности приносящей доход деятельности:

- строгий контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью производственных участков;
- развитие маркетинговых форм взаимодействия с региональными и федеральными рынками сбыта продукции;
- совершенствование качества внутриведомственного контроля, что позволит снизить уровень нецелевых расходов и перенаправить сохранённые средства на нужды пенитенциарных учреждений;

– реализацию норм УИК РФ, которые позволяют осуждённым в облегчённых условиях отбывания наказания работать вне учреждения, без охраны и сопровождения [7].

Список использованных источников

1. Закон РФ от 21.07.1993 N 5473-I «Об учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)/ ГАРАНТ. Режим доступа: <https://base.garant.ru/1305321/> (дата обращения: 29.03.2026).

2. «Гражданский кодекс РФ (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.03.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025). Режим доступа: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 29.03.2026).

3. Управление организации производственной деятельности и трудовой адаптации осужденных. Режим доступа: <https://fsin.gov.ru/structure/adaptation/> (дата обращения 29.03.2026).

3. В России расширяется сеть исправительных центров как альтернатива тюрьме. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/8213744> (дата обращения 29.03.2026).

4. Производственные мощности исправительных учреждений – бизнесу. Режим доступа: <https://novgorod.tpprf.ru/> (дата обращения 16.03.2026).

5. Директор ФСИН России провел расширенное заседание по итогам работы ведомства/РИАМО. Режим доступа: <https://riamo.ru/news/obschestvo/> (дата обращения 29.03.2026)

6. Душин Е. А. Модернизация производства уголовно-исполнительной системы России в условиях санкций // Символ науки. 2016. №3-1. URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 29.03.2026).

7. Яворский М. . Гусева Е. В., Курушин С. А. Особенности мотивации осужденных к трудовой деятельности // Вестник Самарского юридического института. 2023. №5 (56). URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 29.03.2026).

ISSUES OF REFORMING THE ACTIVITIES OF PRODUCTION AND ECONOMIC SUBDIVISIONS OF THE CRIMINAL EXECUTION SYSTEM

N. I. Ulendeeva

*Samara law Institute,
Samara, Russia*

The paper analyzes the organizational and legal focus of ways to improve the efficiency of production and economic units of the penitentiary system, which in the current sanctions conditions was able to resume the production in demand and increase the size of the pomoi of the Armed Forces of the Russian Federation, as well as develop the capabilities of correctional centers that carry out their activities on the territory of private enterprises.

Keywords: *income-generating activities; penal system, labor activity of convicts, production reform.*

МЕТОД ПРОЕКТОВ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ БУДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Н.И. Улендеева

*Самарский юридический институт ФСИН России,
г. Самара, Россия*

В статье рассмотрены вопросы актуализации применения метода проектов как педагогического и технологического организованного процесса обучения специалистов с высшим образованием, готовящихся к управленческой деятельности через формирование и развитие способностей по поиску аргументированных решений, необходимых для достижения выбранной цели с учётом заданных условий.

Ключевые слова: метод проектов, проектное управление, педагогическая технология, высшее образование.

Метод проектов как педагогическая технология стала широко применяться в конце прошлого века, в том числе в связи с внедрением в образовательный процесс вузов новых инструментов методического обеспечения обучения менеджменту и управленческой деятельности с целью формирования «умений создавать будущее» [1, с. 71]. Возникшая проблема подготовки специалистов нового «времени», способных убеждать, вести за собой, договариваться, понимать и быть коммуникативными, стала требовать поиска новых путей моделирования будущей профессиональной управленческой деятельности специалистов, которые получают высшее образование.

Однако, как отмечает И. А. Юрловская, возникновение идей активного обучения через организацию целесообразной деятельности ученика, опиравшегося на его личные интересы и цели обучения, описал во второй половине XIX века американский педагог и философ Джон Дьюи [2]. В России последователем идей Дьюи стал известный педагог С. Т. Щацкий, который еще в 1905 году организовал эксперимент по использованию проектных методов для повышения качества обучения и преподавания [3].

Анализируя позицию исследователей, которые стали более широко трактовать метод проектов как инструмент формирования высокого уровня менеджерской компетентности и мобильности, И. В. Бурцева пишет, что «метод проектов – это система обучения», позволяющая обучающимся вузов формировать и развивать знания и умения планирования и выполнения постепенно усложняющихся практических заданий в форме проектов [1]. Автор подчеркивает, что метод проектов стал педагогической технологией по формированию квазипрофессиональной деятельности, включающей черты учения, а также черты будущей самостоятельной профессиональной деятельности.

Использование проектного подхода в государственном управлении, принятие стандартов по управлению проектами, реализация системы национальных проектов, только более актуализировало проблему по поиску новых форм и технологий обучения, способствующих развитию навыков проектного управления.

Внедрение в государственные образовательные стандарты нового поколения (ФГОС 3++) универсальных компетенций специалистов, позволяющих им успешно реализовывать проекты в будущей профессиональной деятельности, стало новым витком изучения влияния метода проектов на процессы эффективного обучения выпускников вузов основам менеджмента.

Раскрывая современное понимание метода проектов, следует выделить в рассматриваемом педагогическом инструменте черты педагогической технологии, способствующей развитию социально значимых качеств личности (коллективизм, общественно-политическая активность, трудолюбие, настойчивость в достижении цели и др.) [4, с. 144]. Так, соглашаясь с мнением О. В. Петунина и М. Ю. Шошиной, и основываясь на теоретических положениях научной школы Е. С. Полат, педагог И. Т. Гуткаева обращает внимание на то, что «в педагогике проектная деятельность рассматривается как способ организации педагогического процесса, основанного на взаимодействии, сотрудничестве и сотворчестве педагога и воспитанников в ходе поэтапной практической деятельности по достижению намеченных целей» [4, с. 145].

Таким образом, метод проектов как педагогическая технология содержит следующие черты: опора на самостоятельную деятельность обучающихся; использовании при реализации проектов комплекса знаний, умений, навыков и опыта деятельности из различных областей жизнедеятельности человека, изучение проблем соответствующих реальным интересам и потребностям обучающихся, соответствии разработанной четкой последовательности этапов выполнения действий, широкая поддержка творческой направленности самореализации личности студентов и обязательная практическая составляющая выполненных действий, то есть получение социально-значимого результата проектной деятельности.

Проведение исследований по историко-педагогическому анализу метода проектов с целью соответствия современной педагогической технологии позволило В. С. Зайцеву сформулировать выводы о том, что метод проектов – это уникальная проектная педагогическая технология, предусматривающая возможность эффективно решать целевые, содержательные и технологические задачи образовательного процесса и способствующая «развитию личности обучаемого, его интеллектуальных качеств, творческих способностей и профессиональной ориентации» [5]. Поэтому, по мнению автора, метод проектов как педагогическая технология формирует практико-ориентированный технологический процесс

проектной деятельности студентов профессионального обучения, а этапы реализации педагогической проектной технологии (погружение в проект, разработка проекта, оформление проекта, презентация результата и рефлексия) способствует последовательной и структурированной деятельности обучающегося, направленной на получение конкретного результата (продукта проекта).

Подводя итог нашей работе, следует отметить, что в педагогическом сообществе сегодня метод проектов называют технологией XXI века, которая предусматривает умение будущих специалистов адаптироваться к стремительно изменяющимся условиям жизни человека постиндустриального общества, а также позволяет или дает возможность решить выделенную проблему в условиях временных и ресурсных ограничений.

Как показывает исследование А. А. Сараевой, проектирование как процесс профессиональной деятельности является индикатором выполнения задач в любой профессии специалиста с высшим образованием, который готовится к поиску аргументированных решений, необходимых для достижения выбранной цели с учётом заданных условий [5].

Список использованных источников

1. Бурцева, И.В. Применение проектного метода в процессе подготовки специалистов социальной работы как менеджеров / И.В. Бурцева // ИТС. — 2007. — №3-4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-proektnogo-metoda-v> (дата обращения: 16.03.2026).

2. Юрловская, И.А. Проектные технологии в реализации стандартов высшего профессионального образования третьего поколения / И.А. Юрловская // Вестник евразийской науки. — 2014. — №2 (21). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnye-tehnologii-v-realizatsii> (дата обращения: 16.03.2026).

3. Педагогическая технология «Метод проектов»// Информio [Электронный ресурс]: URL: <https://www.informio.ru/publications/id4554/> (дата обращения: 16.03.2026).

4. Гуткаева, И.Т. Метод проектов как педагогическая технология / И.Т. Гуткаева // Сибирский педагогический журнал. — 2013. — №2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-proektov-kak-pedagogicheskaya-tehnologiya> (дата обращения: 16.03.2026).

5. Зайцев, В.С. Метод проектов как современная технология обучения: историко-педагогический анализ/ В.С. Зайцев // Вестник ЮУрГГПУ. — 2017. — №6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-proektov-kak-sovremennaya-tehnologiya-obucheniya-istoriko-pedagogicheskiiy-analiz> (дата обращения: 16.03.2026).

6. Сараева, А.А. Проектная деятельность как необходимый компонент профессиональной подготовки будущего учителя / А. . Сараева // Актуальные вопросы современной педагогики: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Уфа, июнь 2011 г.). — Уфа: Лето, 2011. — С. 114-117. — URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/18/803> (дата обращения: 16.03.2026).

THE PROJECT METHOD AS AN EFFECTIVE PEDAGOGICAL TECHNOLOGY FOR TRAINING FUTURE SPECIALISTS IN MANAGEMENT

N.I. Ulendeeva

*Samara law Institute,
Samara, Russia*

The article discusses the relevance of using the project method as a pedagogical and technological organized process for training specialists with higher education who are preparing for managerial activities through the formation and development of the ability to find well-reasoned solutions necessary to achieve the chosen goal under given conditions.

Keywords: *project method, project management, pedagogical technology, higher education.*

УДК 334.07

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УИС В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ

Н.И. Улендеева

*Самарский юридический институт ФСИН России,
г. Самара, Россия*

В работе рассмотрены основные функции предприятий в пенитенциарной системе и структурные компоненты выпускаемой продукции, обоснована их значимость для государственных нужд и коммерческого рынка, проведён анализ влияния трудовой занятости осуждённых на снижение рецидивной преступности и формирование у них профессиональных навыков.

Ключевые слова: *производственные предприятия; уголовно-исполнительная система, трудоустройство осуждённых, продукция.*

Современное состояние производственного комплекса уголовно-исполнительной системы (УИС) претерпевает значительный подъем в связи с востребованностью основных мощностей по организации производства, в том числе для нужд специальной военной операции. Анализируя роль и значение производственных предприятий УИС в экономике страны, можно отметить, что они вносят вклад в показатели в ВВП по отраслям: сельское и лесное хозяйство, обрабатывающие производства, ремонт автотранспортных средств, предоставление прочих видов услуг, водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, ликвидация загрязнений, а также профессиональная, научная и техническая деятельность [1]

Выполняя основную социальную роль в деятельности исправления осужденных, работа производственных участков УИС обеспечивает трудовую занятость лиц, находящихся в исправительных учреждениях, что

позволяет осуществлять осужденным выплаты по исполнительским листам, снизить уровень криминогенной обстановки в учреждениях, а также сохранить или сформировать трудовые профессиональные навыки спецконтингента [2-3].

Изучение функций производственных предприятий, действующих в форме собственности унитарных субъектов, приводит к осмыслению следующих категорий элементов содержания функций. Так основная функция заключается в выпуске продукции для внутрисистемных нужд и сторонних потребителей, которые заинтересованы в формировании партнерских экономических связей при организации совместных производств. Рассмотрение структуры выпуска товаров и услуг со стороны предприятий УИС позволяет выделить наиболее востребованные производства. На первом месте по объему выпуска находится швейная продукция, далее пищевые продукты (хлеб, макаронные изделия, мука и т.п.), затем по убывающим показателям – лесозаготовительная и деревообрабатывающая деятельность, производство мебели, металлообработка, машиностроение, растениеводство и животноводство, продукты химической промышленности (бытовая химия и стиральные порошки и др.) [1].

Формирование и увеличение численности рабочих мест на производстве в УИС позволяет реализовать функцию обеспечения трудовой занятости осужденных, которая выступает как важнейшей, так как позволяет привить осужденным трудовые навыки, что определяется преимуществами трудоустройства после освобождения [1].

Функция самообеспечения учреждений и органов УИС необходимыми товарами, работами, услугами, в первую очередь, сельскохозяйственной продукцией, продуктами питания, для большинства небольших производственных участков, функционирующих как центры трудовой адаптации осужденных (ЦТАО), выполнимы [4]. Некоторые ЦТАО участвуют в системе государственно-частного партнерства, как новой формы совместных производств, когда предприятия УИС могут привлекать внешние ресурсы для развития производства, например, через сотрудничество с негосударственными организациями, которые предоставляют оборудование и сырье [5]. Следовательно, выполняя основные производственные и социальные функции, предприятия УИС самостоятельно планируют производственную деятельность, учитывая необходимость создания рабочих мест и спрос потребителей [5].

Рассматривая многочисленные исследования структуры производственных мощностей предприятий пенитенциарной системы, можно сказать, что на начало 2026 года остается стабильный перечень видов предприятий, которые функционируют в условиях привлечения осужденных к труду и данная особенность является ключевой для классификации структуры.

Наибольшее число предприятий в учреждениях УИС сформированы как ЦТАО, а руководителем такого предприятия является заместителем начальника исправительного учреждения по производству. Следовательно, не имея специального образования, начальник исправительного учреждения регулирует деятельность экономического субъекта, который имеет

план приносящей доход деятельности, согласованный с территориальным управлением ФСИН России. На втором месте по количеству производственных участков находится перечень производственных (трудовых) мастерских, которые подразделяются на учебно-производственные (создаются в воспитательных колониях) и лечебно-производственные (создаются в лечебных исправительных учреждениях) [6]. Также остаются «на плаву» федеральные государственные унитарные предприятия, которые подвергаются поэтапной приватизации через создание государственных акционерных общества при одном учреждении или при объединении учреждений [5].

Таким образом, из представленных форм организации вида предприятия на территории пенитенциарного учреждения, следует, что эффективность производственной деятельности напрямую зависит от сочетания экономических и социальных факторов, от для управленческих качеств личности руководителей учреждения и начальника производства, от возможностей предприятий для позиционирования своей деятельности, а также от реальности планов приносящей доход деятельности, когда «скрупулезный» учет всех внутренних и внешних факторов позволяет оптимизировать все производственные процессы, наладит и постоянно усиливать контракты с государственными структурами регионов на поставку продукции и организации мероприятий по маркетинговой деятельности.

Не акцентируя внимания на проблемах организации производства в УИС, следует выделить пути повышения эффективности таких предприятий с целью увеличения отдачи от вложений в человеческий капитал (осужденных), расширения производственных возможностей и расширения перечня выпускаемой продукции для нужд системы и других государственных органов. К наиболее эффективным исследователи относят направления расширения возможностей маркетинговых структур, так как формируется учет спроса потребителей на производимую продукцию, выполнению работы и предоставлять услуги; развитие инновационной политики по организации своевременной подготовки и переподготовки кадров, разработка федеральных, региональных и муниципальных целевых программы по развитию совместных производств; учет особенности трудовых ресурсов с позиций постоянного мониторинга «свободных» от работы осужденных, их обучение, переподготовка и включение в планы по материальному и нематериальному поощрению, которые в совокупности повышают качество выпускаемой продукции [7].

Список использованных источников

1. Структура ВВП России по отраслям, данные Росстат [Электронный ресурс]: <https://bankiros.ru/wiki/term> (дата обращения: 16.03.2026).
2. Кропачева О. В. Реализация экономической функции государства в УИС/ О. В. Кропачева// Ведомости УИС. – 2018. – №12 (199). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 16.03.2026).
3. Показатели эффективности производственно-хозяйственной деятельности исправительного учреждения как критерий оценки экономической безопасности УИС// Вестник Алтайской академии экономики и права. Режим доступа: <https://vaael.ru/ru/article/> (дата обращения 16.03.2026).

3. Неустроева Н. Н. Проблемы экономики и организации производства в исправительных учреждениях. Режим доступа: <https://vestnik43.ru/assets/mgr/docs/.pdf> (дата обращения 16.03.2026).

4. Производственные мощности исправительных учреждений – бизнесу. Режим доступа: <https://novgorod.tpprf.ru/ru/news/413829/> (дата обращения 16.03.2026).

5. Закон РФ от 21.07.1993 № 5473-І «Об учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы РФ». Режим доступа: <https://base.garant.ru/> (дата обращения 16.03.2026)

6. Экономика органов и учреждений УИС. Режим доступа: <http://www.studentshop.ru/> (дата обращения 16.03.2026)

10. Герасимов К. И. Факторы, влияющие на эффективность функционирования предприятий УИС в условиях рыночных отношений / К. И. Герасимов // Юридическая наука и практика. – Самара: СЮИ, 2016. – С. 54-55.

THE ROLE AND IMPORTANCE OF UIS PRODUCTION ENTERPRISES IN THE COUNTRY'S ECONOMY

N.I. Ulendeeva

*Samara law Institute,
Samara, Russia*

The paper examines the main functions of enterprises in the penitentiary system and the structural components of their products, justifies their importance for state needs and the commercial market, and analyzes the impact of employment of convicts on reducing recidivism and developing their professional skills.

Keywords: manufacturing enterprises; penal system; employment of convicts; products.

УДК 339.13.017

ШРИНКФЛЯЦИЯ: СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ В ЭПОХУ ИНФЛЯЦИИ

М.М. Фазлеева¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена исследованию феномена шринкфляции, скрытых инфляционных стратегий производителей, применяемых в условиях роста издержек и общей потребительской инфляции. Рассматриваются теоретические основы понятий, механизмы их реализации на практике, а также психологические и поведенческие аспекты восприятия потребителями скрытых изменений.

Ключевые слова: шринкфляция, инфляция, ценовые стратегии, потребительское поведение, маркетинговые уловки, защита прав потребителей.

¹ Научный руководитель – А. В. Овчинников.

Инфляция является одним из ключевых макроэкономических явлений, непосредственно затрагивающих повседневную жизнь граждан и деятельность предприятий. Однако наряду с открытым ростом цен, который фиксируется в статистике и ощущается потребителями, существуют шринкфляция. Это явление приобретает особую актуальность в периоды инфляционных всплесков, когда производители стремятся сохранить объёмы продаж, одновременно компенсируя рост издержек.

В самом кратком виде можно дать определение инфляции как достаточно длительное и всеобщее повышение цен товаров и услуг в стране, которое сопровождается столь же устойчивым обесцениванием бумажных денег, неразменных на золото по официально фиксированному металлическому содержанию. И как показывает практика, это явление сохраняется ненадолго. Проходит определенное количество времени, и цены на эти товары тоже начинают увеличиваться. Таким образом, цены имеют тенденцию подниматься неравномерно. Одни подскакивают, другие поднимаются более умеренными темпами, а третьи вовсе не поднимаются, но общий уровень цен растет [2].

Шринкфляция (от англ. shrinkflation, shrink – «сжиматься», inflation – «инфляция») – это экономическое явление, при котором производители, не увеличивая цены на товар явно, сокращают его количество или размер упаковки, тем самым фактически повышая цену единицы продукта. Такая практика позволяет компаниям косвенно компенсировать рост производственных издержек и инфляцию без очевидного для потребителя повышения цены [3].

Методы скрытого повышения эффективной цены товара весьма разнообразны. Рассмотрим основные из них:

1. Изменение дизайна упаковки при уменьшении объёма. Наиболее распространённый приём заключается в одновременном уменьшении объёма и обновлении дизайна упаковки. Обновлённая упаковка отвлекает внимание покупателя от изменения количества содержимого. Производители нередко делают банки или бутылки более выгнутыми, что визуально создаёт иллюзию большего объёма, при этом реальное содержимое оказывается меньше предыдущего.

2. Изменение состава без изменения названия. Производитель сохраняет прежнее торговое наименование и внешний вид продукта, но изменяет рецептуру: заменяет дорогие ингредиенты на более дешёвые аналоги. Типичным примером является замена сливочного масла в кондитерских изделиях на пальмовое или кокосовое масло, замена натурального молока сухим, добавление крахмала и каррагинана в мясные продукты.

3. Снижение концентрации. В сегменте бытовой химии и косметики широко практикуется снижение концентрации активных веществ при сохранении объёма упаковки. Например, концентрат стирального порошка может быть заменён менее концентрированной формулой, хотя объём упаковки остаётся прежним. На упаковке рекомендуемая доза при этом не меняется, что приводит к более быстрому расходованию продукта.

4. Манипуляции с количеством единиц в упаковке. Количество единиц продукта в упаковке уменьшается, тогда как размер самой упаковки остаётся визуально прежним. Если традиционно молоко продавалось в упаковках по 1 литру, переход к форматам 0,9 л или 0,93 л при сохранении ценника психологически воспринимается потребителем как стандартная упаковка.

Впервые Россия столкнулась с шинкфляцией во время кризиса 2008 – 2010 годов [2]. Среди наиболее показательных ее случаев: растворимый кофе марки Nescafe Gold перешёл с формата 190 г на 170 г при сохранении ценовой категории; упаковки сметаны ряда производителей уменьшились с 400 г до 350 г; стиральный порошок Ariel и Tide – с 2,5 кг до 2,3 кг. В сегменте кондитерских изделий масса «Мишки Косолапого» и «Белочки» в стандартных упаковках снизилась на 10–15%.

Эффективность шинкфляции как маркетинговой стратегии обусловлена рядом психологических и поведенческих факторов. Например, потребители склонны воспринимать привычную цену как точку отсчёта, относительно которой оценивают выгоду покупки. Когда цена остаётся неизменной, мозг автоматически интерпретирует это как отсутствие подорожания, игнорируя изменение количества или качества содержимого. Потребители гораздо хуже замечают изменения в размере упаковки, чем изменения в цене [6]. Также можно отметить когнитивную нагрузку при выборе продукта. В условиях современных гипермаркетов детальный анализ каждого продукта невозможен: покупатель ориентируется на узнаваемость бренда, внешний вид и цену, не обращая пристального внимания на вес или состав.

Возникает вопрос о том, является ли данная тактика производителей законной. Общие правила, закрепленные п. 3 ст. 10 Закона РФ от 07.02.1992г. №2300-1 «О защите прав потребителей», определяют необходимость доведения информации о любом товаре в прилагаемой к нему документации: на этикетках, маркировкой или иным утвержденным способом. То есть каждая упаковочная единица поступающего в продажу товара должна дополняться соответствующей маркировкой [4].

Однако существующее регулирование имеет существенный пробел: оно не запрещает уменьшение веса или объёма упаковки как таковое и не требует специального уведомления потребителей об изменении количества продукта. Производители формально соблюдают закон, указывая новый вес мелким шрифтом на упаковке, однако сам факт изменения специально не акцентируется.

В результате шинкфляции большинство российских потребителей не замечают, что платят столько же или больше за меньшее количество товара или товар сниженного качества. Во избежании этого следует соблюдать простое правило: самостоятельно соотносить данные о продукте и производить необходимые расчеты [5].

Список использованных источников

1. Бобырева Е.В., Шергин Е.В. Шинкфляция [Электронный ресурс] – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82406794> (Дата обращения: 18.03.2026)

2. Инфляция – шринкфляция, или куда девалось 10-е яйцо? [Электронный ресурс] – URL: <https://www.vbr.ru/banki/novosti/2019/09/16/ppk-inflyaciya-srinkflyaciya--ili-kyda-devalos-10e-yaico/> (Дата обращения: 18.03.2026.)

3. Минаева Н.В. Теоретические аспекты инфляции: понятие, причины возникновения инфляции, виды инфляции [Электронный ресурс] – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48046000> (Дата обращения: 18.03.2026)

4. Что такое шринкфляция или даунсайзинг? [Электронный ресурс] – URL: <https://zpp.rospotrebnadzor.ru/news/federal/502374> (Дата обращения: 18.03.2026)

5. Шринкфляция и даунсайзинг как маркетинговые приемы воздействия на покупательское поведение [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/shrinkflyatsiya-i-daunsayzing-kak-marketingovye-priemy-vozdeystviya-na-pokupatelskoe-povedenie/viewer> (Дата обращения: 18.03.2026)

6. Шринкфляция: скрытая инфляция, крадущая ваш кошелек [Электронный ресурс] – URL: <https://investopedia.su/ru/shrinkflation/> (Дата обращения: 18.03.2026)

SHRINKFLATION: PRODUCER STRATEGIES IN THE ERA OF INFLATION

M.M. Fazleeva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the phenomena of shrinkflation and skimpflation, hidden inflationary strategies employed by manufacturers in conditions of rising costs and general consumer inflation. Theoretical foundations of these concepts are discussed along with practical implementation mechanisms and psychological aspects of consumer perception.

Keywords: *shrinkflation, inflation, pricing strategies, consumer behaviour, marketing tactics, consumer rights protection.*

УДК 681.518

АВТОМАТИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ИТ-ПРОЕКТОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИИ В СИСТЕМЕ SMARTBACKOFFICE

Л.Н. Фазылова

*Общество с ограниченной ответственностью «Репола»,
г. Санкт-Петербург, Россия*

В статье представлены результаты научно-исследовательской работы по созданию программного модуля «Модуль оценки ИТ-проектов и их сопровождения 2.0» в составе интеллектуальной экосистемы «SmartBackOffice». Описана проблема неэффективности ручного планирования и оценки стоимости ИТ-проектов. Проведен анализ научных подходов к автоматизации вспомогательных процессов с использованием технологий искусственного интеллекта (ИИ), обработки естественного языка (NLP) и агентной архитектуры (RAG). Приве-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

дено описание технологического стека, архитектуры и функциональных возможностей разработанного и прошедшего государственную регистрацию продукта, включающих автоматическое построение матрицы RACI, HeatMap и оптимизацию ресурсного плана. Обоснована практическая значимость внедрения сервиса для повышения прозрачности и качества управления ИТ-проектами. **Ключевые слова:** искусственный интеллект (ИИ), интеллектуальная экосистема, оценка стоимости и сроков проекта, техническое задание (ТЗ), SmartBackOffice.

Введение

С развитием информационных технологий и цифровизацией бизнес-процессов важным условием обеспечения конкурентоспособности, эффективности и инновационного развития компаний является создание ИТ-инфраструктуры. Современная ИТ-инфраструктура крупных компаний представляет собой сложную экосистему, включающую множество аппаратных и программных компонентов. Такая экосистема проектируется исходя из специфики бизнес-процессов и ИТ-ландшафта компании, эффективность её функционирования требует корректной и комплексной картины состояния всей ИТ-инфраструктуры.

В связи с этим актуальной задачей является поиск подходов и создание инструментов качественной оценки ИТ-проектов, обеспечивающих определения суммы инвестиций в их разработку, мониторинг реализации, отслеживание эффективности бизнес-процессов, контроль работы всех слоев ИТ – от сетей и инфраструктуры до приложений [1].

Особую значимость оценка ИТ-проектов приобретает в условиях реализации крупных проектов по созданию корпоративных информационных систем и построению системной архитектуры компании.

Проблема оценки ИТ-проектов является актуальной как на начальном этапе выбора наиболее эффективных проектов, так и на последующих этапах корректировки ранее принятых решений в ходе реализации проектов [2].

Существующие промышленные решения часто не обеспечивают автоматическую обработку текстовых ТЗ и подготовку данных для оценки стоимости и расчета потребности в ресурсах. Компании терпят значительные убытки из-за неэффективного распределения ресурсов, задержек и перерасхода бюджета в проектах, отсутствия точной информации о таймслотах специалистов и компетенциях [3]. Ограничения традиционных методов оценки, например модели издержек разработки (COCOMO), оценки уровней технологической готовности (TRL), экономической добавленной стоимости и полной стоимости владения, требуют значительной ручной обработки данных и не всегда учитывают специфику современных agile-проектов [4, 5].

Актуальность проведенного исследования обусловлена отсутствием на российском рынке промышленных решений, позволяющих автоматически готовить данные для оценки стоимости и расчета потребности в ресур-

сах для реализации ИТ-проектов. Ручное планирование приводит к существенным убыткам, что наиболее критично для крупных ИТ-компаний, финансового сектора, промышленности, телекома и ритейла.

Научная новизна разработанного решения заключается в применении комплексного подхода при разработке интеллектуального модуля, интегрирующего искусственный интеллект и RAG-агенты (Retrieval-Augmented Generation) для анализа текстовых данных технического задания, автоматического построения матрицы RACI и HeatMap, формирования и оптимизации ресурсного плана с поддержкой сценариев «что-если».

Реализация сложных проектов, основанных на инновационных технологиях, как правило, сопряжена с значительными инвестиционными затратами, высокими рисками и широким кругом заинтересованных сторон, вследствие чего требует проведения оценки на каждом этапе их жизненного цикла [6,7].

Оценка эффективности ИТ-проектов опирается на три группы методов. К первой группе относятся традиционные финансовые методы, которые учитывают специфику ИТ, а также возможные риски: экономическая добавленная стоимость (EVA), полная стоимость владения (ТСО), совокупный экономический эффект (TEI) и быстрое экономическое обоснование (REJ) [7]. Вторая группа объединяет качественные методы, применение которых дополняет количественные расчеты субъективными и качественными оценками, позволяющими определить ценность сотрудников и производственных процессов. Группа включает такие подходы, как система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), информационная экономика (Information Economics) и управление портфелем активов [8]. Третья группа – вероятностные методы, предполагающие применение математических и статистических моделей для оценки вероятности возникновения риска. К данной группе относятся оценка реальных опционов (ROV) и прикладная информационная экономика (AIE) [9].

Современные исследования акцентируют роль искусственного интеллекта в управлении проектами. Авторы отмечают, что ИИ позволяет прогнозировать время реализации, усилия и стоимость, оптимизировать планирование и управление рисками [10-13]. В частности, применение методов машинного обучения повышает точность прогнозов выполнения задач и снижает влияние человеческого фактора, так, гибридная ML-модель MLR-DNN увеличивает эффективность оценки трудозатрат и продолжительности проекта [14, 15]. Методики оценки технологической готовности (TRL/TPRL) дополняют эти подходы, обеспечивая комплексную оценку инновационных проектов [16].

Потенциал искусственного интеллекта находит применение в прогнозировании ресурсов и оптимизации задач на разных этапах жизненного цикла проекта [14,15,17]. ИИ-инструменты обеспечивают анализ исторических данных для динамического планирования ресурсов и предиктивного управления рисками в реальном времени, что минимизирует задержки и перерасходы в agile и гибридных проектах [18].

Таким образом, интеграция ИИ в процессы оценки и сопровождения ИТ-проектов является актуальным отраслевым трендом, что и определило потребность в разработке специализированного модуля SmartBackOffice.

Методы

В ходе разработки компонентов интеллектуальной экосистемы «Интеллектуальная экосистема оптимизации вспомогательных процессов ИТ-компаний SmartBackOffice» использованы общедоступные программное обеспечение и библиотеки программных кодов, имеющие широкое распространение и применяемые в промышленных масштабах.

В качестве технических средств компиляции кода используются следующие программные продукты:

- Babel – транpiler для преобразования конструкций современных стандартов ECMAScript и JSX в JavaScript для браузеров;
- Webpack – система сборки для компоновки и сборки модулей приложения.

.NET Core SDK – модульная платформа для разработки программного обеспечения и компиляции кода, с открытым исходным кодом, развернутая на серверах ООО «Репол».

Процесс разработки велся итеративно по Agile-методологии с длиной итерации 2 недели. Архитектура модуля включает ядро системы (клиент, контроллер, сервисы) и целевые компоненты (ИИ-агенты, матрица RACI, HeatMap, ресурсный план). Взаимодействие компонентов обеспечивает бесшовный бизнес-процесс от загрузки ТЗ до формирования оптимизированного плана работ.

Таблица 1 – Технологический стек разработки интеллектуальной экосистемы оптимизации вспомогательных процессов ИТ-компаний «SmartBackOffice»

№ п/п	Компонент технологического стека	Наименование
	Операционная система	Linux
	База данных	PostgreSQL
	Backend	Python Django
	Frontend	DjangoRender, веб-интерфейс на JavaScript
	API	REST
	Веб-интерфейс	HTML/CSS/ JavaScript/DjangoJinja
	Средство контейнеризации	Dockeer+Docker-compose
	Миграция БД	Django
	Реализация алгоритмов машинного обучения	Python
	API документация	Swagger+OpenAPI
	VCS	GitLab CE
	ORM	Django ORM
	Брокер	Celery
	Кэширование	Redis

Результаты исследования.

В ходе выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ был разработан программный продукт «Онлайн-сервис оценки ИТ-проектов и их сопровождения SmartBackOffice 2.0». Продукт прошел государственную регистрацию в Федеральной службе по интеллектуальной собственности [19]. Ранее была зарегистрирована базовая версия системы [20].

Сервис предназначен для повышения эффективности, прозрачности и качества процессов планирования и выполнения ИТ-проектов за счет использования инновационных технологий ИИ. Система состоит из следующих микросервисов:

1. Оценка проекта (Project Evaluation Service);
2. Планирование ресурсов (Resource Planning Service);
3. Управление проектами (Project Management Service);
4. Матрица RACI (RACI Matrix Service);
5. HeatMap (HeatMap Service);
6. Интеграция с внешними системами (External Integration Service).

Микросервисы взаимодействуют между собой через брокера сообщений (Apache Kafka) и REST API.

Схема архитектуры модуля приведена на рис. 1.

Модуль может использоваться ИТ-компаниями, их подрядчиками и партнерами для обеспечения следующих функций:

1. анализ текстовых данных технического задания с использованием NLP-моделей;
2. построение матрицы RACI на основе базы данных резюме специалистов;
3. построение HeatMap на основе матрицы RACI;
4. формирование ресурсного плана на основе HeatMap и матрицы RACI;
5. оптимизацию плана с учетом ограничений по срокам и бюджету.

Система поддерживает ОС Astra Linux или иную, поддерживающую интерпретатор Python, что обеспечивает возможность работы в импортозамещенной ИТ-инфраструктуре.

Заключение

В рамках исследования в качестве модуля интеллектуальной экосистемы оптимизации вспомогательных процессов ИТ-компаний «SmartBackOffice» разработан онлайн-сервис оценки ИТ-проектов и их сопровождения. Использование модуля позволяет автоматизировать низкоэффективные вспомогательные процессы, сократить сроки выполнения работ и минимизировать ошибки, связанные с человеческим фактором при планировании. Практическое применение сервиса в ИТ-компаниях, финансовом секторе, промышленности, телекоме и ритейле будет способствовать повышению конкурентоспособности российских технологических компаний, снижению рисков и увеличению скорости вывода проектов на рынок. Полученные результаты интеллектуальной деятельности полно-

стью соответствуют целям Программы НИОКР ООО «Репола» и направлениям ИТ-кластера Сколково.

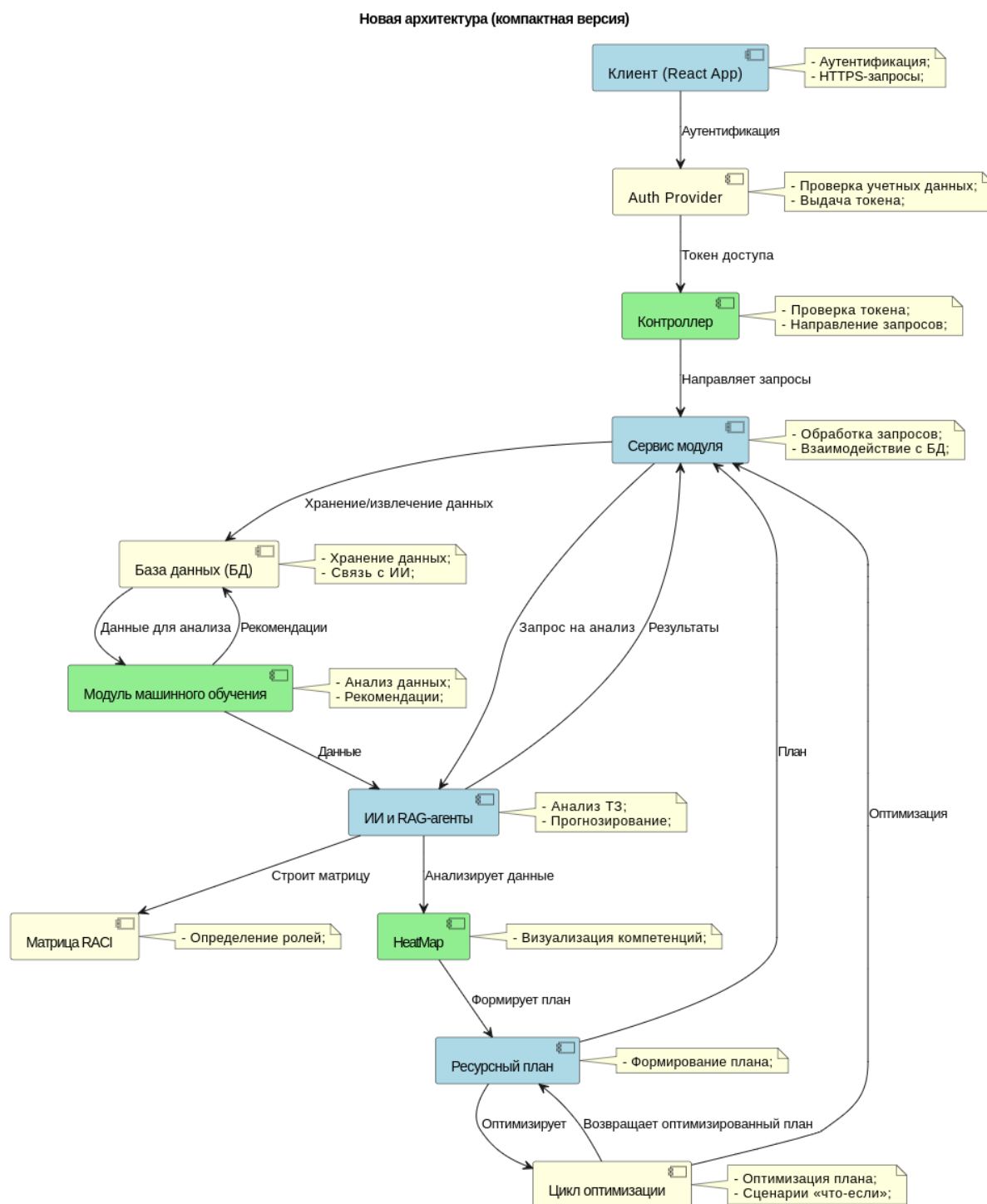


Рисунок 1 – Архитектура модуля оценки ИТ-проектов и их сопровождения интеллектуальной экосистемы оптимизации вспомогательных процессов ИТ-компаний «SmartBackOffice»

Финансирование

Исследование проведено в рамках Программы НИОКР участника проекта «Сколково» – ООО «Репола».

Список использованных источников

1. Коврижных О.Е. Особенности формирования бюджета затрат на разработку IT-проекта // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 5 (166). – С. 1005–1009. – DOI: 10.34925/EIP.2024.166.5.205.
2. Нехотина В.С. Модель оценки ИТ-проектов // Научные ведомости. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. – 2014. – № 8 (179). – Вып. 30/1. – С. 146–152.
3. Usman, M. Effort estimation in agile software development: A systematic literature review / M. Usman, E. Mendes, R. Britto // International Conference on Predictive Models in Software Engineering (PROMISE). – Turin, Italy, 2014. – DOI: 10.1145/2639490.2639503.
4. Sinaga, T. Exploring agile effort estimation issues: A systematic literature review / T. Sinaga, T. Raharjo, N. W. Trisnawaty // JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Komputer). – 2024. – Vol. 10, № 2. – P. 415–424. – DOI: 10.33480/jitk.v10i2.5597.
5. Saklamaeva, V. Exploring effort estimation challenges in agile software development / V.L. Saklamaeva, Pavlič, T. Beranič // SQAMIA 2025: Proceedings of the Twelfth Workshop on Software Quality, Analysis, Monitoring, Improvement, and Applications. – Maribor, Slovenia, September 10-12, 2025. – URL: <https://ceur-ws.org/Vol-4077/paper15.pdf> (дата обращения: 12.03.2026).
6. Kerzner, H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. – Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2017.
7. Краузе, Р.П. Исследование методических подходов к оценке эффективности ИТ-проектов на предприятиях // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – № 3 (17). – С. 87–92.
8. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. Н. Барышниковой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 1008 с.
9. Amram, M. Real Options: Managing Strategic Investment in an Uncertain World (Financial Management Association Survey and Synthesis Series) / M. Amram, N. Kulatilaka – Oxford : Oxford University Press, 2001. – 260 p.
10. Crawford, T. AI in Software Engineering: A Survey on Project Management Applications / T. Crawford, S. Duong, R. Fueston et al. // arXiv preprint arXiv:2307.15224. – 2023.
11. Rossi, B. B. AI-Based Approaches for Software Tasks Effort Estimation: A Systematic Review of Methods and Trends / B. B. Rossi, L. M. Fontoura // Proceedings of the 27th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2025). – Vol. 2. – P. 144–151. – DOI: 10.5220/0013218200003929. – ISBN 978-989-758-749-8. – ISSN 2184-4992.
12. Al-Thubaiti, M. Artificial Intelligence role in transforming project management / M. Al-Thubaiti, S. S. Al-Shahrani // World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences. – 2025. – Vol. 16, № 1. – P. 180–193. – DOI: 10.30574/wjaets.2025.16.1.1116. – URL: <https://wjaets.com/content/artificial-intelligence-role-transforming-project-management> (дата обращения: 12.03.2026).
13. Niederman, F. Project management: openings for disruption from AI and advanced analytics // Information Technology & People. – 2021. – Vol. 34, № 6. – P. 1570–1599.
14. Телегин, В. А. Использование методов машинного обучения для создания алгоритма адаптивной оценки времени выполнения проектных задач // Инновационные научные исследования. – 2023. – № 6-3 (30). – С. 146–161.

15. Pang, D.-J. Hybrid Machine Learning Model Performance in IT Project Cost and Duration Prediction // *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*. – 2023. – Vol. 8, № 2. – P. 108–115. – DOI: 10.25046/aj080212. – URL: <https://www.astesj.com/v08/i02/p12/> (дата обращения: 12.03.2026).

16. Дзензелюк, Н. С. Оценка уровней готовности как инструмент управления технологическими проектами: задачи, проблемы и особенности применения для проектов НОЦ / Н. С. Дзензелюк, В. М. Новосад // *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 153–164.

17. Bento, S. Artificial intelligence in project management: systematic literature review / S. Bento, L. Pereira, R. Gonçalves, Á. Dias, R. L. D. Costa // *International Journal of Technology Intelligence and Planning*. – 2022. – Vol. 13, № 2. – P. 143–163.

18. Hughes, L. Impact of artificial intelligence on project management (PM): Multi-expert perspectives on advancing knowledge and driving innovation toward PM2030 / L. Hughes, R. Kiani Mavi, M. Aghajani, K. Fitzpatrick, S. Madugoda Gunaratnege, S. A. Hosseini Shekarabi, R. Hughes, A. Khanfar, A. Khatavakhotan, N. Kiani Mavi, K. Li, M. Mahmoud, T. Malik, S. Mutasa, F. Nafar, R. Yates, R. Alahmad, I. Jeon, Y. K. Dwivedi // *Journal of Innovation & Knowledge*. – 2025. – Vol. 10, iss. 5. – Article 100772. – DOI: 10.1016/j.jik.2025.100772. – ISSN 2444-569X. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100772> (дата обращения: 12.03.2026).

19. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2025661483 Российская Федерация. Онлайн-сервис оценки ИТ-проектов и их сопровождения SmartBackOffice 2.0 : заявл. 24.04.2025 : опубл. 06.05.2025 ; заявитель Общество с ограниченной ответственностью «Репола». – EDN RFMMZR.

20. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2023611369 Российская Федерация. Онлайн-сервис оценки ИТ-проектов и их сопровождения SmartBackOffice : № 2022686181 : заявл. 28.12.2022 : опубл. 19.01.2023 ; заявитель Общество с ограниченной ответственностью «Репола». – EDN TIFQFK.

AUTOMATING IT PROJECT PLANNING AND ESTIMATION USING AI IN THE SMARTBACKOFFICE SYSTEM

L.N. Fazylova

*Limited Liability Company «Repola»,
Saint Petersburg, Russia*

The article presents the results of research and development work on creating the «IT Project Evaluation and Support Module 2.0» as part of the «SmartBackOffice» intelligent ecosystem. It describes the problem of inefficiency in manual planning and cost estimation of IT projects. An analysis of scientific approaches to automating auxiliary processes using artificial intelligence (AI), natural language processing (NLP), and agent-based architecture (RAG) technologies is conducted. The technological stack, architecture, and functional capabilities of the developed and state-registered product are outlined, including automatic generation of the RACI matrix, HeatMap, and resource plan optimization. The practical significance of implementing the service for improving transparency and quality of IT project management is substantiated.

Keywords: artificial intelligence (AI), intelligent ecosystem, project cost and timeline estimation, technical specification (TS), SmartBackOffice.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ НА ПРИМЕРЕ ОНЛАЙН ШКОЛ

Н.И. Фаррахова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье представлен комплексный анализ маркетинговых стратегий, реализуемых ведущими российскими онлайн-школами в сегменте подготовки к единому государственному экзамену. Актуальность исследования обусловлена стремительным ростом рынка образовательных технологий в России, усилением конкуренции между его ключевыми игроками. Объектом исследования выступают маркетинговые коммуникации онлайн-школ «Умскул» и «Сотка». Предметом исследования являются инструменты, методы и стратегические подходы к продвижению образовательных продуктов в цифровой среде. В результате исследования выявлены принципиальные различия в маркетинговых стратегиях рассматриваемых школ: «Умскул» реализует стратегию дифференциации через развитие личных брендов преподавателей и формирование экспертного сообщества, тогда как «Сотка» делает ставку на стратегию широкого охвата, используя инструменты геймификации, вирусный контент и низкий порог входа. Установлено, что обе стратегии демонстрируют высокую эффективность, но ориентированы на различные сегменты целевой аудитории.

Ключевые слова: маркетинговые стратегии, онлайн-образование, цифровой маркетинг, «Умскул», «Сотка», личный бренд, геймификация, контент-маркетинг, целевая аудитория, позиционирование, потребительское поведение.

Цифровая трансформация глубоко затронула все сферы российского образования в последние годы. Особенно заметным этот процесс стал после пандемии коронавируса, когда многие школы и университеты были вынуждены перейти в онлайн. Особую нишу на данном рынке занимают платформы, ориентированные на подготовку школьников к единому государственному экзамену и основному государственному экзамену.

Данный сегмент характеризуется высокой степенью монетизации и острейшей конкуренцией. В условиях, когда десятки школ предлагают схожий по содержанию продукт, ключевым фактором успеха становится не столько качество образовательного контента, сколько эффективность маркетинговой стратегии. Маркетинг в сфере образовательных технологий трансформируется из вспомогательной функции в системообразующий элемент бизнес-модели.

Прежде чем перейти к анализу конкретных кейсов, необходимо определить теоретическую рамку исследования. Маркетинг образовательных услуг обладает существенной спецификой по сравнению с маркетингом

¹ Научный руководитель – А. В. Овчинников.

товаров или иных видов услуг. Анализ научной литературы позволяет выделить следующие ключевые особенности.

Во-первых, образовательная услуга нематериальна и неотделима от источника. Потребитель не может проверить ее качество до момента полного потребления, что повышает значение доверия и репутации. В случае с онлайн-школами источником услуги выступает не только платформа, но и конкретный преподаватель, что создает двойную зависимость.

Во-вторых, в школьном сегменте потребитель и плательщик часто являются разными лицами с различными критериями выбора. Как показывают исследования, для родителей приоритетными факторами выступают надежность школы, отзывы других родителей и стоимость курса, тогда как для учеников важнее интересная подача материала, харизма преподавателя и наличие коммуникации со сверстниками.

В-третьих, выбор образовательного курса относится к категории высокововлекающих решений, связанных со значительными временными и финансовыми затратами, а также с влиянием на будущее ребенка. Это требует от маркетинговых коммуникаций не только привлечения внимания, но и последовательного снятия страхов и возражений.

В теории маркетинга принято выделять несколько базовых конкурентных стратегий: лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование. Проведенный анализ деятельности «Умскул» и «Сотка» позволяет утверждать, что каждая из этих школ реализует собственную адаптированную версию данных стратегий.

Онлайн-школа «Умскул» является одним из пионеров российского рынка подготовки к ЕГЭ. Запущенная в 2016 году, школа к настоящему моменту занимает лидирующие позиции по выручке и количеству учеников. На основе анализа маркетинговых коммуникаций «Умскул» можно выделить следующие ключевые элементы стратегии.

Первый и наиболее важный элемент – культивация личных брендов преподавателей. Каждый ключевой педагог школы представляет собой полноценный микробренд. Преподаватели ведут собственные аккаунты в социальных сетях, где публикуют не только образовательный, но и личный контент, формируя устойчивую эмоциональную связь с аудиторией. В ходе анализа аккаунтов преподавателей «Умскул» было выявлено, что средняя вовлеченность их постов в 2-3 раза превышает показатели официального аккаунта школы.

Стратегический смысл данного подхода заключается в переносе доверия с конкретного человека на платформу в целом. Для подростковой аудитории личность наставника, его харизма и стиль общения часто являются более важным фактором выбора, чем методика преподавания или цена. Таким образом, «Умскул» продает не просто курс, а возможность учиться у конкретного преподавателя.

Второй элемент – выстроенная воронка продаж через бесплатный контент. «Умскул» ежедневно проводит открытые вебинары по всем предметам, где преподаватель демонстрирует свой стиль, дает полезные мате-

риалы и в конце приглашает на платный курс. Также школа регулярно организует образовательные марафоны – интенсивные бесплатные курсы длительностью 3-7 дней, погружающие участника в процесс обучения. Каналы преподавателей на различных платформах и общий канал школы содержат тысячи часов бесплатного контента: разборы вариантов, советы в подготовке к экзамену и мотивационные ролики. Данная стратегия основана на принципе взаимности: получив значительную ценность бесплатно, пользователь психологически готов совершить платную покупку. Третий элемент – фокус на результате. Коммуникация «Умскул» последовательно акцентирует внимание на высоких баллах ЕГЭ и поступлении в престижные вузы. Маркетинговые материалы содержат многочисленные кейсы учеников, набравших 90+ и 100 баллов. Это работает на два ключевых страха целевой аудитории: страх не сдать экзамен и страх не поступить.

Школа «Сотка» вышла на рынок позже «Умскул», но сумела за короткий срок занять вторую позицию в рейтингах, предложив альтернативную маркетинговую модель. Анализ деятельности школы позволяет выделить следующие особенности ее стратегии.

Первый элемент – геймификация как основа продукта и коммуникации. Если «Умскул» делает ставку на личность преподавателя, то «Сотка» делает ставку на платформу и механику взаимодействия с ней. Обучение в «Сотке» построено по принципу компьютерной игры: ученик получает опыт, открывает новые уровни, соревнуется с другими участниками в рейтингах, получает достижения. Второй элемент – ставка на вирусный контент и короткие форматы. «Сотка» одной из первых среди образовательных проектов сделала ставку на короткие видеоролики в различных социальных сетях. Школа производит большое количество короткого, юмористического контента, который легко становится вирусным. В этих роликах образовательная составляющая часто уходит на второй план, уступая место развлечению. Задача такого контента – не продать немедленно, а охватить максимально широкую аудиторию, сделать бренд узнаваемым среди подростков. По данным на начало 2026 года, общее количество подписчиков школы в коротких видеоформатах превысило 2,5 миллиона человек.

Третий элемент – демократизация образования и низкий порог входа. Ключевое позиционирование «Сотки» – подготовка к ЕГЭ без стресса и излишнего давления. Маркетинговые сообщения школы направлены на снятие тревожности. «Сотка» общается с аудиторией на равных, без менторского тона. Ценовая политика также направлена на максимальное расширение аудитории: тарифы «Сотки» традиционно ниже, чем у конкурентов, а первый урок предлагается бесплатно без каких-либо обязательств.

Несмотря на различия, обе стратегии демонстрируют высокую эффективность. По данным открытой отчетности компаний за 2025 год, выручка

«Умскул» выросла на 25%, а «Сотки» – на 32% по сравнению с предыдущим годом. Это свидетельствует о том, что рынок онлайн-образования сегментирован, и на нем успешно сосуществуют игроки с различными подходами.

Общим знаменателем для обеих школ является глубокое понимание поведенческих особенностей поколения Z, которое предпочитает визуальный контент, интерактивность и аутентичность. Кроме того, обе компании активно используют инструменты ретаргетинга и автоматизированные воронки продаж, что позволяет им эффективно конвертировать бесплатных пользователей в платных клиентов.

Маркетинг в современной образовательной среде превратился в сложную, многоуровневую систему, требующую тонкой настройки под специфику целевой аудитории. Проведенный анализ стратегий онлайн-школ «Умскул» и «Сотка» демонстрирует, что на одном рынке могут успешно реализовываться популярные подходы.

«Умскул» строит маркетинг вокруг человеческого капитала, создавая премиальный продукт для мотивированной аудитории. Школа делает ставку на долгосрочные отношения с клиентами, формируя лояльное сообщество вокруг брендов преподавателей. «Сотка» делает ставку на технологичность платформы и вирусный контент, демократизируя подготовку к экзаменам и привлекая максимально широкую аудиторию через короткие видеоформаты.

Для практикующих маркетологов и руководителей образовательных проектов проведенный анализ дает понимание того, что выбор стратегии должен определяться не только ресурсами компании, но и четким видением того, какую именно ценность и для какого сегмента аудитории создает бизнес. Стратегия «Умскул» требует значительных инвестиций в развитие личных брендов и производство длинного контента, тогда как стратегия «Сотки» требует высокой скорости реакции на тренды и постоянного тестирования новых форматов.

Список использованных источников

1. Бурцева Т.А., Катаева Н.Н., Ворожцов С.Н. Методологические основы выбора маркетинговых стратегий на основе экспертных оценок // Маркетинг в России и за рубежом – 2008. – №4 (66). – С. 32-42.
2. Кузнецова Е. А. Онлайн-образование: преимущества и недостатки. – М.: Книга по Требованию, 2018.
3. Осанова М. В., Одинцова О. В. Развитие онлайн-образования в России // Образование и право. – 2022. – №5. – С. 196-201
4. Петрова О. С. Онлайн-образование и его влияние на воспитание молодежи. – М.: Наука, 2017.
5. Рюмкина А. В. Эволюция образовательных технологий: история онлайн-обучения/ Международный научный журнал «Вестник науки» № 1 (82) том 2. январь 2025 г – С. 618-622.
6. Смирнов А. Б. Эффективность использования онлайн-образования в современном образовательном процессе. – М.: Изд-во МГУ, 2020.

MARKETING STRATEGIES IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT USING THE EXAMPLE OF ONLINE SCHOOLS

N.I. Farrakhova¹

The article presents a comprehensive analysis of marketing strategies implemented by leading Russian online schools in the segment of preparation for the unified state exam. The relevance of the research is due to the rapid growth of the educational technology market in Russia and increased competition between its key players. The object of the research is marketing communications of online schools «Umskul» and «Sotka». The subject of the research is tools, methods and strategic approaches to the promotion of educational products in the digital environment. The study revealed fundamental differences in the marketing strategies of the schools under consideration: Umskul implements a differentiation strategy through the development of personal brands of teachers and the formation of an expert community, while Sotka relies on a broad-based strategy using gamification tools, viral content and a low entry threshold. It is established that both strategies demonstrate high efficiency, but they are focused on different segments of the target audience.

Keywords: marketing strategies, online education, digital marketing, «Smart School», «Weaving», personal brand, gamification, content marketing, target audience, positioning, consumer behavior.

УДК 338.2(470)

УСТОЙЧИВОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

А.А. Фаттахов, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В работе рассматриваются теоретические и прикладные аспекты обеспечения устойчивости российской национальной экономики в контексте мировой нестабильности и глубоких структурных преобразований. Рассматриваются макроэкономические, институциональные и технологические факторы стабильности, а также механизмы адаптации к внешним ограничениям. Аргументируется приоритет диверсификации хозяйственной структуры, усиления финансовой самостоятельности и наращивания человеческого потенциала как ключевых условий устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: устойчивость, макроэкономическая стабильность, структурная трансформация, экономическая безопасность, диверсификация.

Устойчивость национальной экономики является одной из ключевых характеристик ее качественного состояния и способности к самосохранению и развитию в условиях неопределенности. В научной традиции данное понятие рассматривается как интегральное свойство экономической сис-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

темы, отражающее ее способность противостоять внешним и внутренним шокам, поддерживать макроэкономическое равновесие и обеспечивать воспроизводственные процессы. В современных условиях, характеризующихся геоэкономической фрагментацией, усилением санкционных ограничений и ускорением технологических изменений, проблема устойчивости российской экономики приобретает стратегический характер.

Фундамент устойчивости формируется в сфере макроэкономической политики. Сбалансированность бюджетной системы, контроль инфляционных процессов и поддержание устойчивости государственных финансов выступают важнейшими предпосылками экономической стабильности. Применение бюджетного правила, аккумуляция резервных активов и проведение взвешенной долговой политики позволяют сглаживать последствия внешнеэкономической конъюнктуры. Денежно-кредитная политика, ориентированная на поддержание ценовой стабильности и устойчивости банковского сектора, снижает уровень неопределенности и формирует предсказуемые условия для инвестиционной деятельности [1-2].

Однако макроэкономическая стабильность не может рассматриваться изолированно от структурных характеристик экономики. Сохраняющаяся зависимость экспортных поступлений от топливно-энергетического комплекса усиливает чувствительность к колебаниям мировых рынков сырья. В данных условиях именно структурное обновление экономики рассматривается как стратегический вектор повышения ее устойчивости. Развитие обрабатывающих производств, расширение доли высокотехнологичных отраслей, поддержка агропромышленного комплекса и стимулирование несырьевого экспорта формируют основу для более сбалансированной модели роста. Существенную роль играет импортозамещение в стратегически значимых секторах, направленное на снижение критической зависимости от внешних поставок.

Институциональная среда определяет качество функционирования экономических механизмов. Транспарентность нормативных механизмов, результативность судебной практики и гарантированная защита имущественных прав формируют институциональную основу для активизации инвестиционных процессов и расширения предпринимательской активности. Совершенствование системы государственного управления, цифровая трансформация публичного администрирования и институционализация стратегического планирования усиливают устойчивость институциональной структуры экономики. Важным элементом является формирование доверия между государством, бизнесом и обществом, что снижает транзакционные издержки и повышает адаптационный потенциал системы.

Технологическое развитие становится системообразующим фактором долгосрочной устойчивости. В условиях ограниченного доступа к зарубежным технологиям возрастает значение формирования национальной научно-технологической базы. Инвестиции в научные исследования, поддержка инновационных кластеров и развитие кооперации между университетами и промышленными предприятиями создают предпосылки для тех-

нологической независимости. Цифровизация производственных процессов, внедрение технологий искусственного интеллекта, роботизации и автоматизации повышают производительность труда и конкурентоспособность продукции на внутреннем и внешнем рынках [3-5].

К числу системообразующих факторов относится и наращивание человеческого капитала. Качественная система образования, ориентированная на формирование современных компетенций, обеспечивает подготовку кадров для высокотехнологичных отраслей. Инвестиции в здравоохранение способствуют повышению продолжительности активной трудовой деятельности населения. Поддержка мобильности рабочей силы и развитие программ профессиональной переподготовки усиливают гибкость рынка труда, что особенно важно в условиях структурных изменений.

Отдельного анализа требует территориальный аспект обеспечения устойчивости экономического развития. Территориальная дифференциация социально-экономического развития требует проведения сбалансированной региональной политики. Развитие транспортной и энергетической инфраструктуры, формирование межрегиональных производственных цепочек и поддержка инвестиционных проектов в субъектах Федерации способствуют снижению диспропорций и укреплению внутренней интеграции экономического пространства страны.

Финансовая независимость государства выступает существенным элементом общей устойчивости национальной экономической системы. Развитие внутреннего финансового рынка, укрепление национальной платежной системы и расширение использования национальной валюты во внешнеторговых расчетах снижают зависимость от внешних финансовых институтов. Диверсификация международных экономических связей и формирование новых торгово-логистических маршрутов повышают устойчивость к внешним ограничениям и способствуют адаптации к изменяющейся структуре мировой экономики [6-7].

Таким образом, устойчивость национальной экономики России представляет собой многокомпонентную категорию, включающую макроэкономическую стабильность, структурную модернизацию, институциональную зрелость, технологическую независимость и развитие человеческого потенциала. Обеспечение устойчивости требует системной и согласованной политики, ориентированной на долгосрочные стратегические цели. Создание многоотраслевой, технологически продвинутой и социально гармоничной модели хозяйствования представляет собой фундаментальную предпосылку укрепления экономической безопасности и поддержания устойчивой траектории развития в период глобальных изменений.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.
2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.

3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). С. 36-46.

4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).

5. Васильева Е.А., Шакирова Д.М. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.

6. Ибрагимова А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности рагимова // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. – С. 143-145.

7. Ибрагимова А.А., Сергеева Д.Д. Трудовые ресурсы как эффективный инструмент в современной организации // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 марта 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 524-527.

8.

SUSTAINABILITY OF THE NATIONAL ECONOMY OF RUSSIA

A.A. Fattakhov, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article analyzes the sustainability of the national economy of Russia in the context of global turbulence and structural transformation. Macroeconomic, institutional and technological determinants of stability are examined, along with adaptation mechanisms to external constraints. The necessity of diversification, financial sovereignty and human capital development as key conditions for long-term economic sustainability is substantiated.

Keywords: *sustainability, macroeconomic stability, structural transformation, economic security, diversification.*

УДК 621.316

РАЗРАБОТКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЛНЕЧНЫМИ ПАНЕЛЯМИ МИКРОЭЛЕКТРОСТАНЦИЙ

З.И. Фахрутдинов

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье изучается создание и разработка интеллектуальной системы управления солнечными панелями микроэлектростанций, которая играет

важную роль в области возобновляемой энергетики и автоматизации энергообеспечения. В статье утверждается, что создание и разработка подобных систем нуждается в тщательной проработке технической архитектуры системы, поскольку высок риск киберугроз. Также в работе утверждается, что использование и внедрение интеллектуальных систем управления солнечными панелями микроэлектростанций ведет к энергетической эффективности, которая положительно влияет на распространение возобновляемых источников энергии.

Ключевые слова: система управления, солнечные панели, микроэлектростанции, возобновляемая энергетика, источники энергии.

Создание и разработка интеллектуальной системы управления солнечными панелями микроэлектростанций играет важную роль в области возобновляемой энергетики и автоматизации энергообеспечения.

Работа системы заключается в том, чтобы повысить уровень и качество использования солнечной энергии, оптимизировать работоспособность микроэлектростанций и обеспечить процесс бесперебойной подачи электроэнергии, сократив потери до минимума.

Такая система состоит из синтеза программных и аппаратных компонентов, которые имеют возможность проводить анализ, делать соответствующие прогнозы, а также следить за параметрами солнечных панелей онлайн, то есть, в режиме реального времени [1].

Главной составляющей данной системы служит контроллер, который нужен для того, чтобы поддерживать автоматизацию солнечных панелей, с целью максимального притягивания солнечного излучения. Такая система работает с использованием параметров слежения максимальной мощности (MPPT), имеющим возможность приспосабливаться к изменчивым условиям освещения и температурного режима.

На сегодняшний день существует множество современных методов управления, таких как искусственный интеллект, нейросетевые модели, которые помогают более точно и правильно следить за деятельностью панелей, моментально реагировать на колебания и изменения, уменьшают количество потерь электроэнергии при смене рабочих режимов [2].

Автоматизированная система управления способна проводить мониторинг состояния компонентов микроэлектростанции. Существующие программные обеспечения занимаются сбором информации о выработке энергии, состоянии аккумулятора и имеющихся дефектах и неисправностях. Это нужно для того, чтобы своевременно реагировать на аварии и вовремя проводить их ремонт.

Благодаря технологиям облачного хранения операторы могут удаленно получать необходимую информацию, что влияет на скорость реагирования в аварийных ситуациях.

Помимо этого, интеллектуальные системы способны создавать интеграцию с энергосистемами умного дома, а также составляющими Умного

города. Это, в свою очередь, увеличивает возможности по распределению и использованию электроэнергии.

Системы энергоменеджмента способны анализировать поведение потребителя, тем самым, прогнозируя спрос и предлагая возможные схемы распределения энергии из возобновляемых источников, учитывая накопительные сетевые ресурсы. Благодаря этому уменьшаются затраты и повышается экологическая устойчивость эксплуатации микроэлектростанций [3].

Как уже писалось выше, использование искусственного интеллекта играет большую роль в области прогнозирования производительности солнечных панелей. Нейронные сети могут смоделировать влияние определенных параметров и факторов, например, погода или устаревшее оборудование, что способно поддерживать систему в положительном рабочем состоянии в течение всего срока использования.

Такие действия заметно увеличивают время службы оборудования и уменьшают расходы на эксплуатацию, благодаря тому, что внеплановые ремонтные работы уменьшаются.

В реальной жизни создание и разработка подобных систем нуждается в тщательной проработке технической архитектуры системы. Необходимо выбирать правильные и надежные компоненты и стандартизации протоколов обмена информацией между моделями [4].

Не стоит забывать и уделять должное внимание кибербезопасности, потому что дистанционное управление и мониторинг требует к себе защиты от несанкционированного входа и периодических кибератак. На сегодняшний день существуют возможные решения, которые включают в себя защиту, состоящую из нескольких уровней. Используются защищенные каналы связи, а также регулярно обновляется ПО, для того, чтобы создать устойчивую и надежную систему.

Благодаря использованию и внедрению интеллектуальных систем управления солнечными панелями микроэлектростанций растет энергетическая эффективность, которая положительно влияет на распространение возобновляемых источников энергии, уменьшается зависимость от традиционных энергоресурсов и снижается углеродный след. Также эти системы облегчают интеграцию микроэлектростанций в энергосистему общую, тем самым создавая условия для создания и развития новой, децентрализованной и устойчивой энергетической инфраструктуры [5]. Будущее развитие интеллектуальных систем управления солнечными панелями напрямую связано с их внедрением в Интернет вещей и технологии искусственного интеллекта.

Такие действия помогают создавать автоматическую адаптацию параметров работы к погодным условиям в определенный временной момент, и энергопотреблению. Это повышает качество и надежность мсикроэлектростанций.

Также, эти системы имеют возможность увеличивать время службы оборудования, и уменьшают затраты на эксплуатацию.

Итак, в результате исследования можем сделать вывод о том, что создание интеллектуальной системы управления солнечными панелями остается актуальной на сегодняшний день задачей, которая требует к себе комплексного воздействия, синтеза современных технологий, использования искусственного интеллекта и энергоэффективного проектирования.

Данные таких разработок подразумевают под собой высокую практическую значимость, благодаря которым предлагаются решения, меняющие подходы производству и управлению возобновляемой энергией.

Список использованных источников

1. ООО «ПроЭнерджи». Система управления солнечными панелями DigiCity Solar Tracker. – [Электронный ресурс], URL: <https://digicity.io/digicity-solar/> (дата обращения 01.10.2025).

2. Белова А.П. Интеллектуальная система управления фотоэлектрическими генераторами с применением нейросетевых алгоритмов. – [Электронный ресурс], URL: https://www.nstu.ru/files/dissertations/dissertaciya_belova_aprel_64915577233.pdf (дата обращения 01.10.2025).

3. Умные солнечные энергетические системы и системы энергоменеджмента. – [Электронный ресурс], URL: [https://solarbatterymanufacturer.com/ru/умные-солнечные-энергетические-сист/\(дата обращения 01.10.2025\)](https://solarbatterymanufacturer.com/ru/умные-солнечные-энергетические-сист/(дата%20обращения%2001.10.2025)).

4. Исследование и разработка электронных систем управления микроэлектростанциями. – [Электронный ресурс], URL: <https://www.dissercat.com/content/issledovanie-i-razrabotka-elektronnykh-ustroystv-i-sistem-upravleniya-energoobespecheniem-av> (дата обращения 01.10.2025).

5. Реферат на тему разработки интеллектуальной системы управления солнечными панелями микроэлектростанций. – [Электронный ресурс], URL: <https://kampus.ai/referat/razrabotka-intellektualnoi-sistemy-upravleniia-solnecnymi-paneliami-mikroelektrostancii-67240/> (дата обращения 01.10.2025).

DEVELOPMENT OF AN INTELLIGENT CONTROL SYSTEM FOR SOLAR PANELS OF MICROELECTRIC POWER PLANTS

Z.I. Fakhrutdinov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article studies the creation and development of an intelligent control system for solar panels of micropower plants, which plays an important role in the field of renewable energy and power supply automation. The article states that the creation and development of such systems requires a thorough study of the technical architecture of the system, since the risk of cyber threats is high. The paper also states that the use and implementation of intelligent control systems for solar panels of micropower plants leads to energy efficiency, which has a positive impact on the spread of renewable energy sources.

Keywords: Control system, solar panels, microelectric power plants, renewable energy, energy sources.

ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО САМОРАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Р.В. Федоров, А.В. Махиянова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется комплекс факторов, определяющих эффективность процессов профессионального саморазвития сотрудников в рамках организационной среды предприятия. Актуальность темы обусловлена необходимостью поддержания конкурентоспособности компаний в условиях динамичной цифровой экономики, где ключевым ресурсом становится человеческий капитал. На основе анализа современных отечественных и зарубежных исследований выделены и систематизированы детерминанты саморазвития по трем основным группам: личностно-мотивационные, организационно-управленческие и социально-культурные. Доказывается, что максимальная эффективность достигается при синергетическом взаимодействии внутренней готовности сотрудника и целенаправленно созданной поддерживающей среды организации. Разработана интегративная модель факторов, а также практические рекомендации для HR-менеджеров и руководителей по формированию системы стимулирования непрерывного обучения и роста персонала.

Ключевые слова: профессиональное саморазвитие, самоэффективность, обучающаяся организация, корпоративная культура, мотивация, управление персоналом, человеческий капитал, непрерывное образование.

Современная экономическая парадигма, формирующаяся под воздействием нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности внешней среды, а также процессов цифровой трансформации и ускорения инновационных циклов, выдвигает принципиально новые требования к работникам и организациям. В условиях стремительного устаревания знаний и компетенций профессиональное саморазвитие перестает быть частной инициативой отдельного сотрудника и приобретает статус стратегического ресурса, определяющего устойчивость и конкурентоспособность предприятия. Способность персонала к непрерывному обновлению профессионального потенциала становится ключевым фактором адаптации организации к динамично изменяющимся условиям функционирования.

Профессиональное саморазвитие в рамках данного исследования рассматривается как осознанная, целенаправленная и систематическая деятельность сотрудника, направленная на совершенствование профессионально значимых качеств, компетенций и уровня мастерства, реализуемая как по собственной инициативе, так и при институциональной поддержке со стороны организации. Эффективность данного процесса выражается не только в приобретении новых знаний и навыков, но и в их результативной интеграции в практическую деятельность, что проявляется в росте индивидуальной и организационной производительности, инновационности и

адаптивности. Целью исследования является выявление, классификация и анализ факторов, обуславливающих эффективность профессионального саморазвития сотрудников в условиях современного предприятия. В качестве объекта исследования выступает процесс профессионального саморазвития персонала, тогда как предметом является совокупность факторов, влияющих на результативность данного процесса в организационном контексте.

Теоретико-методологические основания исследования опираются на междисциплинарный синтез психологических и управленческих концепций. Идея саморазвития личности берет начало в гуманистической психологии, в рамках которой она интерпретируется как проявление высшей потребности в самоактуализации, что находит отражение в работах А. Маслоу и К. Роджерса. В профессиональной сфере данные идеи получили развитие в концепции обучающейся организации, разработанной П. Сенге, где устойчивость и успех компании связываются со способностью ее членов к постоянному обучению и личностному росту. В отечественной научной традиции значительный вклад в изучение феномена саморазвития внесли исследования Л.Н. Бережновой, Г.М. Коджаспировой и С.Л. Рубинштейна, рассматривавших его как форму внутренней активности субъекта и источник профессионального становления. С позиций менеджмента профессиональное саморазвитие соотносится с концепциями управления по целям и управления талантами, в рамках которых развитие компетенций персонала рассматривается как инструмент достижения стратегических целей организации.

Обобщение и анализ научных источников позволяют определить эффективное профессиональное саморазвитие на предприятии как управляемый процесс непрерывного совершенствования компетенций, осуществляемый при взаимодействии усилий сотрудника и организации и приводящий к росту профессионального мастерства, повышению эффективности трудовой деятельности и согласованному достижению индивидуальных карьерных и корпоративных целей. Эффективность данного процесса определяется совокупным воздействием взаимосвязанных факторов, которые в исследовании сгруппированы в личностно-мотивационные, организационно-управленческие и социально-культурные.

Личностно-мотивационные факторы формируют внутреннюю готовность сотрудника к профессиональному развитию и выступают его фундаментальной предпосылкой. К числу таких факторов относятся уровень самооэффективности и характер локуса контроля, определяющие веру индивида в собственные возможности и склонность связывать результаты деятельности с личными усилиями. Существенную роль играет мотивационная структура личности, в которой устойчивое саморазвитие в большей степени опирается на внутреннюю мотивацию, связанную с интересом к содержанию труда, стремлением к профессиональному мастерству и познавательной активностью. Значимыми являются также спо-

способности к целеполаганию и рефлексии, готовность к обучению, развитое критическое мышление, открытость новому опыту и ценностные ориентации, в которых приоритет отдается развитию, знаниям, достижениям и самостоятельности.

Организационно-управленческие факторы формируются и контролируются предприятием и направлены на создание условий, стимулирующих и поддерживающих саморазвитие персонала. Ключевую роль играет корпоративная культура, в которой обучение и развитие воспринимаются как ценность, ошибки рассматриваются как источник опыта, а обмен знаниями и инновационная активность поощряются. Существенное значение имеет система управления персоналом, включающая механизмы обучения и развития, оценки результатов и обратной связи, карьерного планирования, а также материального и нематериального стимулирования, связанного с ростом компетенций. Особое место занимает стиль руководства, ориентированный на поддержку автономии сотрудников, делегирование развивающих задач и использование коучинговых подходов. Неотъемлемым условием является также наличие технологических и временных ресурсов, обеспечивающих доступ к информации и возможностям обучения в рамках рабочего процесса.

Социально-культурные факторы отражают влияние ближайшего и более широкого профессионального окружения на процессы саморазвития. Поддерживающий командный контекст, атмосфера доверия и сотрудничества, наличие профессиональных сообществ и традиций взаимопомощи способствуют формированию позитивного отношения к обучению. Значимым является влияние неформальных лидеров и наставников, чей профессиональный пример стимулирует развитие коллег. Важную роль играет и внешняя профессиональная среда, включающая участие в конференциях, профессиональных ассоциациях и экспертных сообществах, что способствует осмыслению отраслевых тенденций и требований рынка труда.

Рассматриваемые факторы находятся в тесной взаимосвязи и не функционируют изолированно. Высокая внутренняя мотивация сотрудника может быть нивелирована жесткой бюрократической культурой, подавляющей инициативу, тогда как развитая система корпоративного обучения оказывается малоэффективной при низком уровне самоэффективности и преобладании внешнего локуса контроля у персонала. На пути профессионального саморазвития возникают барьеры как со стороны сотрудников, проявляющиеся в дефиците времени и энергии, эмоциональном выгорании, прокрастинации и страхе неудачи, так и со стороны организации, связанные с отсутствием стратегического подхода к развитию персонала, ограниченностью ресурсов, ориентацией на краткосрочные результаты и сопротивлением изменениям. Их преодоление требует комплексных управленческих решений, охватывающих все уровни системы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его выводов при формировании системы управления разви-

тием персонала. Эффективная практика предполагает регулярную диагностику потребностей в развитии, совместное планирование индивидуальных траекторий роста, создание развивающей организационной среды, укрепление роли линейных руководителей как носителей коучинговой функции, а также внедрение гибких и персонализированных форм обучения. Важным условием выступает институционализация механизмов признания и вознаграждения достижений в области развития и демонстрация ценности обучения через личный пример руководства.

В заключение следует отметить, что эффективное профессиональное саморазвитие на предприятии является результатом синергии внутренних устремлений личности и целенаправленно сформированного организационного контекста. Ни индивидуальная мотивация, ни развитая система корпоративного обучения в отдельности не способны обеспечить устойчивый рост компетенций персонала. Ключевым выводом является необходимость перехода от эпизодических образовательных мероприятий к построению целостной экосистемы непрерывного развития, в рамках которой саморазвитие интегрируется в повседневную трудовую практику и корпоративную культуру. В такой системе организация обеспечивает ресурсы, условия и признание, а сотрудник принимает ответственность за собственный профессиональный рост, что формирует непрерывный цикл повышения конкурентоспособности как персонала, так и предприятия в целом. Перспективы дальнейших исследований связаны с количественной оценкой вклада отдельных факторов в результаты деятельности организаций, а также с анализом специфики профессионального саморазвития в условиях дистанционных и гибридных форм занятости.

Список использованных источников

1. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).
2. Васильева, Е.А. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений / Е.А. Васильева, Д.М. Шакирова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.
3. Ибрагимова, А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности / А.А. Ибрагимова // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. – С. 143-145.
4. Ибрагимова, А.А. Трудовые ресурсы как эффективный инструмент в современной организации / А.А. Ибрагимова, Д.Д. Сергеева // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 марта 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 524-527.

FACTORS OF EFFECTIVE PROFESSIONAL SELF-DEVELOPMENT OF STAFF AT A MODERN ENTERPRISE

R.V. Fedorov, A.V. Makhiyanova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the complex factors that determine the effectiveness of employee professional development processes within an enterprise's organizational environment. The relevance of this topic stems from the need to maintain companies' competitiveness in a dynamic digital economy, where human capital is becoming a key resource. Based on an analysis of modern domestic and international research, the determinants of self-development are identified and systematized into three main groups: personal-motivational, organizational-managerial, and socio-cultural. It is demonstrated that maximum effectiveness is achieved through the synergistic interaction of an employee's internal readiness and a purposefully created supportive organizational environment. An integrative model of factors has been developed, along with practical recommendations for HR managers and executives on developing a system to encourage continuous learning and growth.

Keywords: professional development, self-efficacy, learning organization, corporate culture, motivation, HR management, human capital, continuous education.

УДК 658.8:004

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ИТ-ПРОДУКТОВ НА ОСНОВЕ DATA-DRIVEN С УЧЕТОМ РИСКОВ

Н.А. Федотов

*Южный Федеральный Университет,
г. Ростов-на-Дону, Россия*

Статья посвящена формированию маркетинговой стратегии продвижения ИТ-продуктов в условиях цифровой экономики. Рассматривается применение Data-driven подхода, основанного на анализе данных о потребителях и рынке, а также особенности маркетинговых рисков при продвижении ИТ-продуктов. Предложена концептуальная модель маркетинговой стратегии, объединяющая алгоритм работы с данными и механизмы риск-менеджмента.

Ключевые слова: маркетинг, data-driven маркетинг, управление рисками, стратегия, ит-продукт.

В условиях цифровой экономики информационные технологии играют все более значимую роль в социально-экономическом развитии. Рынок ИТ-продуктов отличается рядом ключевых особенностей, из-за чего традиционные маркетинговые подходы часто оказываются неэффективными для продвижения ИТ-продуктов. Поэтому особую роль приобретает Data-driven подход, основанный на анализе данных о потребителях и рынке. Однако продвижение ИТ-продуктов сопровождается значительными рисками.

Актуальность исследования заключается в адаптации маркетинговой стратегии IT-компаний на основе Data-driven подхода и системной оценке маркетинговых рисков.

Поэтому целью данной статьи является разработка методологических основ формирования маркетинговой стратегии продвижения IT-продукта, интегрирующей Data-driven подход и механизмы комплексной оценки и управления рисками.

Маркетинг IT-продуктов имеет ряд особенностей, обусловленных их природой и спецификой функционирования IT-компаний. IT-продукты представляют собой цифровые решения, по этой причине затрудняется их физическая демонстрация и оценка потребителями, и выбор основывается на «обертке».

Маркетинг IT-компаний определяется их бизнес-моделью. Продуктовые компании разрабатывают и распространяют готовые решения. Сервисные компании создают индивидуальные решения для заказчиков и строят долгосрочные отношения с клиентами. Продвижение IT-продуктов в условиях высокой конкуренции требует применения комплексных цифровых маркетинговых инструментов.

Наиболее эффективными цифровыми каналами продвижения являются:

- контекстная и таргетированная реклама;
- поисковая оптимизация;
- контент-маркетинг;
- email-коммуникации.

В частности, контент-маркетинг часто реализуется через экспертные статьи, аналитические материалы, видеоконтент и пользовательский контент. В сегменте B2B значительную роль играют личные контакты, консультативные продажи и профессиональные сообщества, позволяющие устанавливать долгосрочные деловые отношения.

Концепция Data-driven маркетинга – подход, при котором маркетинговые решения принимаются на основе анализа данных. Подход предполагает использование информации о поведении потребителей, рыночных тенденциях, эффективности рекламных кампаний и конкурентной среде. Ключевыми принципами Data-driven маркетинга являются ориентированность на данные, измеримость результатов, персонализация коммуникаций, гибкость и адаптивность маркетинговых решений.

Реализация Data-driven подхода осуществляется в рамках циклического процесса, включающего постановку целей, сбор и обработку данных, их анализ, интерпретацию результатов, разработку и реализацию маркетинговых решений, а также последующую оценку эффективности и оптимизацию стратегии

Под маркетинговым риском в контексте продвижения IT-продукта понимается вероятность возникновения неблагоприятных событий, приводящих к отклонению фактических результатов маркетинговой программы

от запланированных и способных вызвать финансовые потери, снижение рыночной доли или репутационный ущерб.

При разработке программ продвижения программных продуктов выделяют три основных вида рисков:

1. Риск срыва сроков реализации маркетинговой программы;
2. Риск низкой точности оценки объема продаж;
3. Риск превышения планового бюджета.

Методы оценки рисков принято разделять на качественные и количественные. Качественные методы основаны на экспертных оценках вероятности и последствий рисков, в то время как количественные методы предполагают использование числовых показателей и аналитических инструментов.

Выбор метода оценки зависит от особенностей IT-продукта, доступности данных и глубины анализа. На практике наибольшую эффективность обеспечивает сочетание качественных и количественных подходов.

После оценки рисков разрабатываются стратегии управления ими. К основным стратегиям относятся избегание, снижение, передача и принятие риска.

Анализ особенностей маркетинга IT-продуктов и связанных с ним рисков позволил разработать концептуальную модель маркетинговой стратегии, представленной на рисунке 1, учитывающую поведение пользователей, рыночные колебания и потенциальные угрозы.

Алгоритм формирования стратегии включает следующие этапы:

1. Постановка целей и ключевых метрик: формулируются бизнес-цели (увеличение доли рынка, рост узнаваемости), измеримые KPI (конверсия, CAC, LTV, NPS) и SMART-метрики для оценки эффективности.

2. Сбор и агрегация данных. Используются внутренние данные (CRM, ERP, аналитика приложений и сайтов), внешние источники (рынок, конкуренты, соцсети) и качественные данные (опросы, интервью, фокус-группы, юзабилити-тестирования).

3. Обработка и подготовка данных: информация очищается, стандартизируется и агрегируется для анализа.

4. Анализ данных и выявление инсайтов: применяются статистические и интеллектуальные методы, визуализация, сегментация аудитории и прогнозирование реакции на маркетинговые воздействия.

5. Формирование гипотез и стратегических направлений: инсайты преобразуются в гипотезы и определяются ключевые направления маркетинговой деятельности.

6. Разработка стратегии и плана реализации: определяются целевые сегменты, маркетинговые каналы, бюджет и сроки, разрабатывается детальный план тактических действий.

7. Реализация и тестирование: кампании запускаются с контролируруемыми экспериментами для проверки гипотез и выбора наиболее эффективных решений.

8. Мониторинг и оптимизация: проводится непрерывный анализ ключевых показателей, корректировка текущих кампаний и итеративная оптимизация стратегии.

Data-driven подход дополняется системной оценкой и управлением рисками, что минимизирует потери, повышает адаптивность стратегии и её устойчивость.

Интеграция риск-менеджмента реализуется на всех этапах алгоритма:

1. Постановка целей и метрик: риски некорректных целей и KPI оцениваются экспертами и методом Дельфи; управление рисками через корректировку целей, сценарный анализ и SWOT.

2. Сбор и агрегация данных: риски неполноты или недостоверности данных контролируются аудитом источников и статистическим анализом; управление через стандарты качества и проверку надежности систем.

3. Очистка и подготовка данных: возможны ошибки трансформации и потери информации; управление через автоматизированные проверки, обучение персонала и протоколы обработки.

4. Анализ данных и инсайты: риски неверной интерпретации и ложных корреляций минимизируются аудитом методов и привлечением квалифицированных аналитиков.

5. Формирование гипотез и стратегий: риски нерелевантных гипотез снижаются экспертной оценкой, критическим обсуждением и, при необходимости, валидацией внешними консультантами.

6. Разработка стратегии и плана: финансовые, операционные и ресурсные риски оцениваются количественными методами; управление через бюджетное планирование, резервные ресурсы, стандарты PMI/Agile и передачу части риска подрядчикам.

7. Реализация и тестирование: рыночные, финансовые и репутационные риски контролируются мониторингом KPI, A/B-тестами и нечеткой логикой; управление через оперативную корректировку кампаний и принятие незначительных рисков.

8. Мониторинг и оптимизация: риски устаревания данных и аналитики минимизируются дашбордами, регулярными совещаниями и использованием прогнозной аналитики; управление через постоянное улучшение процессов и программных инструментов.

Разработанная концептуальная модель маркетинговой стратегии объединяет последовательный алгоритм работы с данными и механизмы управления маркетинговыми рисками. Модель способна не только повысить обоснованность маркетинговых решений благодаря использованию данных, но и обеспечить более эффективное управление маркетинговыми рисками на всех этапах разработки и реализации стратегии продвижения IT-продукта.

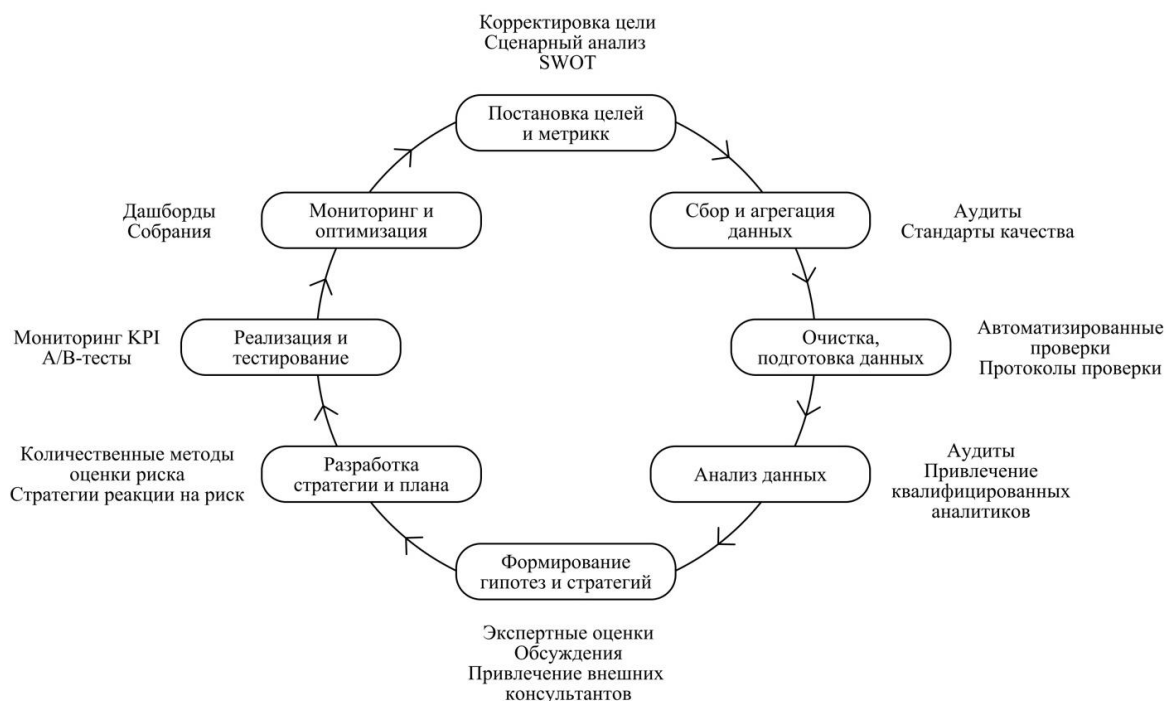


Рисунок 1 – Концептуальная модель маркетинговой стратегии на основе Data-driven подхода с расчетом рисков

Список использованных источников

1. Бараксанов Д.Н., Пахатинская О.Д. Управление рисками при продвижении программных продуктов // Электронные средства и системы управления. Материалы докладов международной научно-практической конференции. – 2012. – №. 2. – С. 89-93. EDN: TKCBGB;
2. Нищадим Ю.В. Применение Data-driven маркетинга в IT-секторе // Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО. – СПб.: Университет ИТМО, 2022. – С. 57-61. EDN: NLTOZV;
3. Степаненко В.В., Акулинин В.Н. Маркетинг на основе данных: Data-driven маркетинг // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2026. – №. 1 (46). – С. 25-26. EDN: FSHPPA.

DATA-DRIVEN MARKETING STRATEGY FOR PROMOTING IT-PRODUCTS, TAKING RISKS INTO ACCOUNT

N.A. Fedotov

*Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russia*

This article focuses on the development of a marketing strategy for promoting IT products in the digital economy. It examines the application of a data-driven approach based on the analysis of consumer and market data, as well as the specific characteristics of marketing risks involved in promoting IT products. A conceptual model of a marketing strategy is proposed, combining a data processing algorithm with risk management mechanisms.

Keywords: *marketing, data-driven marketing, risk management, strategy, IT product.*

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

В.С. Филимонов

*Сибирский государственный индустриальный университет,
г. Новокузнецк, Россия*

Показано, что несмотря на высокий уровень формализации современных систем управления, именно человеческий фактор во многом определяет результативность процессов.

Ключевые слова: интегрированные системы менеджмента, человеческий фактор, организация, управление, риск-менеджмент.

Практика внедрения систем менеджмента показывает, что даже при наличии хорошо разработанной документации и регламентированных процедур организация может сталкиваться с трудностями, связанными с сопротивлением персонала изменениям, недостаточной компетентностью работников или низким уровнем их мотивации.

Таким образом, человеческий фактор играет ключевую роль в реализации управленческих решений, поскольку именно сотрудники организации обеспечивают практическое выполнение требований системы менеджмента, поэтому при разработке и внедрении интегрированных систем управления необходимо уделять особое внимание вопросам управления персоналом, мотивации работников и формированию организационной культуры.

Основная идея интеграции заключается в создании целостной системы управления, позволяющей координировать деятельность организации в различных областях и обеспечивать достижение стратегических целей предприятия.

И получается, что формирование интегрированной системы менеджмента основано на объединении требований международных стандартов управления, что позволяет создать единую управленческую структуру, ориентированную на повышение эффективности процессов. В рамках такой системы обеспечивается согласованность управленческих решений, оптимизируется использование ресурсов и повышается прозрачность деятельности организации.

Однако, как уже было отмечено выше, успешная реализация таких систем невозможна без учета человеческого фактора, поскольку именно сотрудники организации выступают не только исполнителями управленческих решений, но и активными участниками процессов развития и совершенствования предприятия. В отличие от технических и организационных элементов системы менеджмента, человеческий фактор обладает высокой степенью изменчивости и зависит от множества социальных и психологических факторов. Поведение сотрудников может существенно варьироваться в зависимости от уровня их удовлетворенности трудом, отношения

к руководству, условий работы и степени вовлеченности в процессы управления.

Для повышения эффективности участия работников в управленческих процессах используются различные методики и управленческие подходы, направленные на развитие мотивации, вовлеченности и ответственности сотрудников.

Одним из ключевых элементов человеческого фактора является мотивация профессиональной деятельности работников. Мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних факторов, побуждающих человека к активной трудовой деятельности и достижению поставленных целей.

В рамках интегрированных систем менеджмента мотивация работников формируется через комплекс организационных механизмов. К таким механизмам относятся системы материального вознаграждения, программы социального обеспечения, возможности профессионального роста, а также создание безопасных и комфортных условий труда. Эти инструменты управления персоналом можно рассматривать как своеобразные мотиваторы, стимулирующие положительное проявление человеческого фактора и способствующие формированию ответственности за результаты своей деятельности и повышают уровень их вовлеченности в процессы управления.

Важно отметить, что мотивационные механизмы оказывают влияние не только на эффективность труда отдельных работников, но и на развитие всей организации. Формирование благоприятной социальной среды внутри предприятия способствует укреплению доверия между сотрудниками, улучшению коммуникаций и повышению общей эффективности управленческих процессов.

Еще одним примером таких практик являются кружки качества, представляющие собой небольшие группы сотрудников, которые регулярно обсуждают возникающие проблемы и предлагают пути их решения. Участие в таких группах позволяет работникам лучше понимать особенности производственных процессов и принимать участие в их совершенствовании. Еще одним важным инструментом повышения эффективности управления является концепция непрерывного совершенствования, известная как кайдзэн. Данный подход основан на идее постоянного улучшения всех аспектов деятельности организации. В рамках этой концепции каждый сотрудник рассматривается как источник потенциальных идей по улучшению процессов, а небольшие изменения, осуществляемые на регулярной основе, способны привести к значительным результатам в долгосрочной перспективе.

Не менее важным фактором является организационная культура предприятия. Она формирует отношение работников к требованиям системы менеджмента и определяет уровень их ответственности за результаты своей деятельности. В организациях с развитой культурой качества сотрудники воспринимают требования системы не как формальность, а как важный инструмент повышения эффективности работы.

Одним из важных результатов внедрения современных управленческих практик является повышение уровня самооценки сотрудников и их уверенности в собственных профессиональных возможностях. Когда работники принимают участие в решении производственных задач и могут влиять на развитие организации, у них формируется более высокий уровень ответственности за результаты своей деятельности. Кроме того, участие в процессах улучшения способствует развитию коллективного мышления и укреплению взаимодействия между различными подразделениями организации. Это, в свою очередь, повышает эффективность внутренних коммуникаций и способствует формированию более устойчивой организационной структуры.

Но недостаточный уровень подготовки работников может привести к неправильному пониманию требований системы менеджмента и ошибкам в выполнении установленных процедур. Это, в свою очередь, снижает эффективность управленческих процессов и может привести к возникновению производственных рисков, поэтому организация должна уделять особое внимание подготовке персонала и повышению его квалификации.

Важную роль в описанных выше процессах играет руководство организации, которое должно демонстрировать приверженность принципам системы менеджмента и активно поддерживать инициативы, направленные на повышение эффективности управленческих процессов. Лидерство руководителей способствует формированию у сотрудников ответственности за результаты своей деятельности и повышает уровень их вовлеченности в процессы управления.

Таким образом, человеческий фактор является одним из ключевых элементов. И использование таких управленческих практик, как участие работников в управлении, коллективные формы решения производственных задач, концепция непрерывного совершенствования и методология статистического управления качеством, способствует повышению эффективности деятельности организаций и развитию их организационной культуры.

Список использованных источников

1. Елкин С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. – Саратов, 2021. – 242 с
2. Михненко П.А. Теория организации и организационное поведение. – М.: УН-Т «Синергия», 2019. – 192 с.

THE ROLE OF THE HUMAN FACTOR IN THE FORMATION OF THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT SYSTEMS

V.S. Filimonov

*Siberian State Industrial University,
Novokuznetsk, Russia*

It is shown that despite the high level of formalization of modern management systems, it is the human factor that largely determines the effectiveness of processes.

Keywords: *integrated management systems, human factor, organization, management, risk management.*

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КАК КЛЮЧЕВАЯ ФУНКЦИЯ ЛИДЕРА: АНАЛИЗ ДЕЙСТВИЙ КАПИТАНА ХОККЕЙНОЙ КОМАНДЫ В УСЛОВИЯХ ИГРЫ

А.И. Филиппов¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях современного менеджмента, характеризующихся высокой турбулентностью и стрессогенностью (аналогичных спортивной среде), способность лидера к эмоциональному регулированию выходит на первый план. В данной статье рассматривается феномен межличностной эмоциональной регуляции как ключевой функции лидера на примере капитана хоккейной команды. Опираясь на модель «Эмоции как социальная информация» (EASI) и исследования в области спортивной психологии, автор анализирует стратегии (вербальные и поведенческие), используемые капитаном для стабилизации состояния команды, повышения сплоченности и обеспечения результата в критических игровых ситуациях. Делается вывод о возможности транспозиции выявленных механизмов (эмоциональное «заражение», когнитивная переоценка, поддерживающее поведение) в практику антикризисного управления и кадрового менеджмента на современных предприятиях.

Ключевые слова: эмоциональное регулирование, лидерство, межличностная регуляция эмоций, хоккей, капитан команды, антикризисное управление, EASI-модель, сплоченность команды, спортивный менеджмент.

Современная экономическая ситуация, отмеченная в тематике конференции как период международных санкций и необходимости реформирования, предъявляет особые требования к руководителям предприятий. Одним из ключевых навыков становится стрессоустойчивость и способность управлять эмоциональным фоном в коллективе, то есть эмоциональное регулирование. Если в стабильной ситуации лидер может опираться на стратегическое планирование и формальные методы управления, то в кризисной – на первый план выходит его способность влиять на «боевой дух» команды. Наиболее наглядно эта функция прослеживается в спорте высших достижений, где цена ошибки и уровень стресса максимальны.

Цель данной работы проанализировать эмоциональное регулирование как функцию лидера на примере действий капитана хоккейной команды в условиях игры и определить прикладное значение этих механизмов для системы менеджмента предприятия.

В психологии эмоциональное регулирование традиционно разделяется на внутриличностное (управление собственными эмоциями) и межличностное (управление эмоциями других людей). Исследования последних лет, в частности работы Э. Фризена, акцентируют внимание на втором ти-

¹ Научный руководитель – А. В. Овчинников.

пе регуляции в спортивных диадах [1]. Согласно модели «Эмоции как социальная информация» (EASI), эмоциональные проявления лидера (капитана) служат сигналом для партнеров, влияя на их поведение и когнитивную оценку ситуации.

В хоккее, виде спорта с высокой контактностью и динамикой, роль капитана как эмоционального лидера критична. Как показано в исследованиях, на групповом уровне эмоции помогают лидерам вести партнеров к достижению командных целей [1]. Современные данные также подтверждают, что спортсмены, выполняющие лидерские роли (официальные капитаны или неформальные лидеры), демонстрируют более выраженное межличностное эмоциональное регулирование по отношению к партнерам по команде [2].

Ключевым аспектом является связь эмоционального интеллекта и результативности. Способность к регуляции эмоций напрямую коррелирует с лидерскими качествами и мотивацией [3]. В условиях стресса лидер с высоким уровнем эмоциональной регуляции способен снизить общую тревожность в группе, тогда как неконтролируемые эмоции капитана могут дестабилизировать команду.

Основываясь на синтезе теоретических данных и наблюдений за игровой практикой, можно выделить три ключевые функции эмоционального регулирования, реализуемые капитаном во время матча.

1. Стабилизация при неблагоприятном сценарии.

Когда команда пропускает быструю шайбу или проигрывает в счете, возрастает риск фрустрации и тактической разбалансировки. Капитан, используя вербальные триггеры и демонстрацию уверенного поведения (язык тела), прерывает негативный сценарий. Он выполняет функцию «эмоционального буфера», предотвращая распространение паники. Это соотносится с выводами о том, что сплоченность команды и вера в коллективную эффективность во многом зависят от действий лидера в критические моменты [4].

2. Активация и эмоциональный «разогрев».

В хоккее важны моменты перелома хода игры (например, большинство или концовка периода). Капитан должен повысить эмоциональный тонус, используя стратегии «аффективного канала» – эмоциональное заражение через агрессивные или воодушевляющие действия (силовой прием, блокированный бросок). Исследования показывают, что такие поведенческие стратегии являются частью арсенала средств регуляции эмоций партнеров, насчитывающего до 22 различных подходов [1].

3. Когнитивная переоценка ситуации.

Во время вынужденных пауз (тайм-аут, сирена) капитан часто выступает в роли коммуникатора, транслируя тренерские установки. Однако его задача не просто передать информацию, а переформулировать ее эмоционально, снизив уровень тревоги или, наоборот, сняв излишнее нервное возбуждение у конкретных игроков. Это соответствует стратегиям, запущен-

кающимся через «когнитивные каналы» [1], когда лидер меняет отношение партнера к ситуации.

Опыт управления эмоциональным состоянием команды в хоккее напрямую применим к задачам, обозначенным в программе конференции, а именно: антикризисное управление и кадровый менеджмент (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнение функций эмоционального регулирования в спорте и менеджменте

Функция лидера	В хоккейной команде (капитан)	На предприятии (руководитель)
Стабилизация	Реакция на пропущенную шайбу	Реакция на потерю контракта/санкции
Активация	Эмоциональный подъем перед сменой	Мотивация перед запуском проекта
Когнитивная переоценка	Разбор ошибки на скамейке	Анализ неудачи на планерке без поиска виноватых

Руководитель современного предприятия, как и хоккейный капитан, должен обладать развитой эмпатией и социальной поддержкой. В исследованиях подчеркивается, что лидерство сегодня понимается не только как процесс влияния, но и как создание атмосферы доверия и уважения [3]. Капитан, который «орет» на партнера после ошибки, снижает его самооценку и повышает тревожность, что ведет к новым ошибкам. Аналогично, руководитель, использующий исключительно негативную мотивацию в условиях стресса, провоцирует выгорание сотрудников.

Современная теория менеджмента всё чаще обращается к трансформационному лидерству, которое фокусируется на вдохновении и индивидуальном подходе. Хотя исследования в этой области чаще ведутся на бизнес-выборках, их валидность для спорта подтверждает универсальность механизмов [5]. Капитан, практикующий трансформационный подход, будет не просто требовать результата, но и создавать видение победы, укрепляя психологическую устойчивость каждого игрока.

Анализ действий капитана хоккейной команды подтверждает, что эмоциональное регулирование является не просто желательным, а ключевым компонентом эффективного лидерства в стрессогенной среде. Капитан реализует функции стабилизации, активации и когнитивной переоценки, используя широкий спектр вербальных и поведенческих стратегий.

Для системы менеджмента предприятия, особенно в условиях реформирования и экономической нестабильности, эти выводы имеют практическую значимость. Программы подготовки и переподготовки специалистов (кадровый менеджмент) должны включать модули по развитию навыков межличностной эмоциональной регуляции. Умение руководителя «прочитать» эмоциональное состояние сотрудника и выбрать адекватную стратегию воздействия (поддержка, «встряска», спокойный анализ) становится фактором повышения финансовой и хозяйственной устойчивости предприятия. Способность лидера управлять

эмоциями в команде – это такой же ресурс антикризисного управления, как и финансовые резервы.

Список использованных источников

1. Friesen A.P. "Catching" emotions: Emotion regulation in sport dyads: PhD thesis. – Wolverhampton: University of Wolverhampton, 2013. – 238 p.
2. Tamas B., Geczi G., Gurisatti L., et al. Executive Functions and Competitive Attitudes in Near-Elite Ice Hockey Players // Physical Culture and Sport. Studies and Research. – Warsaw: University of Physical Education, 2024. – Vol. 104, No. 1. – P. 15-24.
3. Bakker A.M. Investigating cohesion as a mediator in the athlete leadership behaviour and collective efficacy relationship in ice hockey: Master's thesis. – Windsor: University of Windsor, 2010. – 98 p
4. Tsai C.-Y., Kao S.-F., Wang S.-B., et al. Effects of transformational coaches on athlete mental toughness: Dual mediating roles of task-involving climate perception and coach-athlete relationship // International Journal of Sports Science & Coaching. – 2025. – Vol. 20, No. 1. – P. 15-28.
5. Голуб Я.В., Гаврилова М.П., Станиславская И.Г. Сравнительный анализ регуляции психоэмоционального состояния хоккеистов в условиях командной работы // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2020. – № 4 (182), ч. 2. – С. 555-559.

EMOTIONAL REGULATION AS A KEY FUNCTION OF A LEADER: AN ANALYSIS OF THE ACTIONS OF THE CAPTAIN OF THE HOCKEY TEAM IN THE CONDITIONS OF THE GAME

A.I. Filippov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the conditions of modern management, characterized by high turbulence and stress (similar to the sports environment), the leader's ability to emotionally regulate comes to the fore. This article examines the phenomenon of interpersonal emotional regulation as a key function of a leader using the example of a hockey team captain. Based on the «Emotions as Social Information» (EASI) model and research in the field of sports psychology, the author analyzes the strategies (verbal and behavioral) used by the captain to stabilize the team, increase cohesion and ensure results in critical game situations. The conclusion is made about the possibility of transposing the identified mechanisms (emotional «infection», cognitive reassessment, supportive behavior) into the practice of crisis management and personnel management in modern enterprises.

Keywords: *emotional regulation, leadership, interpersonal regulation of emotions, hockey, team captain, crisis management, EASI model, team cohesion, sports management.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛИДЕРСТВА В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ: КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ XXI ВЕКА

А.А. Хабибрахманова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Цифровая революция кардинально меняет принципы организации бизнеса, методы управления персоналом и подходы к принятию решений. Современные руководители сталкиваются с новыми вызовами, такими как необходимость адаптироваться к быстрым изменениям технологий, управлять большими объемами данных и эффективно взаимодействовать с цифровыми платформами. Данная статья посвящена ключевым компетенциям, которыми должен обладать современный руководитель в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: трансформация лидерства, гибкость, технологическая грамотность, адаптируемость.

Сегодняшний мир развивается стремительными темпами под воздействием цифровой революции, оказывающей большое влияние на организацию бизнеса, подходы к управлению персоналом и принятие стратегических решений. Новое время ставит перед руководителями совершенно иные задачи и требует принципиально новых навыков и компетенций, которые позволят успешно функционировать в условиях постоянных изменений.

Одной из важнейших компетенций современности стала технологическая грамотность. Современный руководитель обязан хорошо ориентироваться в принципах работы новейших технологий, таких как облачные вычисления, большие данные (*Big Data*), искусственный интеллект (*AI*) и машинное обучение (*ML*). Как подчеркивает Герман Греф, председатель правления Сбербанка, отсутствие глубоких технических знаний мешает правильному выбору технологий и снижает шансы на успех при их внедрении. Технологические новинки часто определяют вектор развития отрасли, и только тот, кто владеет ими, сможет добиться существенных конкурентных преимуществ.

Другой ключевой особенностью современного менеджмента является необходимость постоянного приспособления к быстрым изменениям внешней среды. Быстрый темп научно-технического прогресса означает, что вчерашняя успешная стратегия может утратить свою эффективность буквально за считанные месяцы. Чтобы удерживаться на плаву, руководители обязаны проявлять гибкость мышления и оперативно перестраивать тактику действий в зависимости от ситуации. Примером здесь может служить компания Yota, первая среди российских операторов мобильной связи, внедрившая голосовых ассистентов и чат-ботов. Такая своевременная

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

реакция помогла ей не только выжить в условиях конкуренции, но и завоевать популярность среди пользователей.

Большой объем собираемых данных открыл перед бизнесом новую эру. Все чаще ключевым фактором успеха становится умение грамотно анализировать большие объемы информации (*Big Data*). Используя подобные технологии, можно получать ценные инсайты, строить прогнозы потребительского поведения и повышать эффективность внутренних процессов. Российские компании, такие как «Яндекс», добиваются заметных успехов, используя обработанные данные для улучшения своих продуктов и сервисов. Однако обработка больших объёмов данных невозможна без глубокого понимания методологии и соответствующих технологий.

Управление изменениями – это отдельная важная составляющая роли современного руководителя. Качественное руководство подразумевает не только видение цели, но и умение организовать эффективный процесс перехода, преодолеть возможные сопротивления со стороны сотрудников и обеспечить стабильный прогресс. Отличным примером успешного управления изменениями является деятельность Сбербанка под руководством Германа Грефа. Организация смогла совершить впечатляющую трансформацию, перейдя от традиционной банковской структуры к одному из мировых лидеров по уровню цифровизации финансовых услуг.

Ещё одно качество, которое приобрело особую важность в последнее десятилетие, – это эмоциональный интеллект. Понимание чувств и эмоций подчинённых, построение доверительных взаимоотношений и создание позитивной рабочей атмосферы непосредственно влияют на эффективность работы команды. Большинство крупных российских корпораций понимают ценность эмоционального интеллекта и предлагают своим сотрудникам специальные программы и тренинги для его развития. Почувствовав важность этого аспекта, компания Mail.ru Group начала проводить занятия, направленные на улучшение эмоциональной компетентности своих топ-менеджеров.

Новые средства коммуникации также вносят значительный вклад в формирование образа успешного руководителя. Появившиеся в последние десятилетия социальные сети, мессенджеры и специализированные онлайн-площадки создают пространство для быстрого и удобного взаимодействия с клиентами, партнерами и коллегами. Такой инструмент может использоваться не только для распространения информации, но и для выстраивания доверия и узнаваемости бренда. Хорошим образцом здесь является основатель Google Сергей Брин, который активно присутствует в социальных сетях, привлекая аудиторию интересными материалами и формируя положительное восприятие компании.

Итак, современное общество выдвигает серьезные требования к качеству и компетенции руководителей. Чтобы достичь успеха в цифровую эпоху, важно сочетать глубокие знания технологий, умение предвидеть изменения и оперативно реагировать на них, наличие способности анализировать большие объёмы данных, грамотно управлять изменениями и иметь развитые коммуникативные навыки. Освоив все эти важные харак-

теристики, руководители смогут эффективно справиться с вызовами нашего времени и построить процветающую компанию будущего.

Список использованных источников

1. Коновалова, В.Г. Компетенции для цифровой экономики: чему учить и чему учиться в ближайшем будущем // Материалы II Международного научного форума «Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Революция в управлении: новая цифровая экономика или новый мир машин». Том 1. – Москва: Издательство ГУУ, 2018. – С. 127–134. – EDN: YWTNFR.

2. Бабина, С.И. Цифровые и информационные технологии в управлении предприятием: реальность и взгляд в будущее // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 4. – С. 723–742. – EDN: IDAPCB.

3. Луганский, Д.Н. Роль механизмов ГЧП в инновационном развитии «цифровой экономики» // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 3. С. 3–6. – EDN: MGVITR.

4. Цифровая экономика и искусственный интеллект – новые вызовы современной мировой экономики: Коллективная монография. – Москва: Издательский дом ГУУ, 2019. – 180 с.

LEADERSHIP TRANSFORMATION IN THE AGE OF DIGITALIZATION: KEY COMPETENCIES OF 21ST-CENTURY LEADERSHIP

A.A. Khabibrakhmanova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The digital revolution is fundamentally changing business organization principles, HR management methods, and decision-making approaches. Modern leaders face new challenges, such as the need to adapt to rapid technological change, manage large volumes of data, and effectively interact with digital platforms. This article focuses on the key competencies that modern leaders must possess in the context of digital transformation.

Keywords: *leadership transformation, agility, technological literacy, adaptability.*

УДК 33.1

УПРАВЛЕНИЕ МНОГОПОКОЛЕНЧЕСКИМИ КОЛЛЕКТИВАМИ (GENERATIONS X, Y, Z): КОНФЛИКТ ЦЕННОСТЕЙ И ПОИСК УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

И.Ф. Хабибуллин, А.В. Махиянова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В данной работе рассматриваются особенности управления многопоколенческими коллективами, включающими представителей поколений X, Y и Z. Про-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

анализированные ключевые ценности различия между поколениями выявлены зоны потенциальных конфликтов. Предложены управленческие решения, направленные на гармонизацию межпоколенческого взаимодействия и повышение эффективности работы коллектива. Сделан вывод о необходимости адаптации систем мотивации, коммуникации и организационной культуры к потребностям разнородной рабочей силы.

Ключевые слова: управление персоналом, многопоколенческие коллективы, поколение X, поколение Y, миллениалы, поколение Z, конфликт ценностей, управленческие решения, мотивация, организационная культура.

Современная организационная среда характеризуется одновременным присутствием на рынке труда представителей трех различных поколений: X (родившиеся в 1965–1980 гг.), Y, или миллениалы (1981–1995/2000 гг.), и Z (с 1996/2000 гг. и моложе). Данное явление, известное как многопоколенческий коллектив, создает уникальные управленческие вызовы, связанные с глубокими различиями в системах ценностей, трудовых мотиваторах и моделях коммуникации [1]. Эта ситуация усугубляется тем, что традиционные иерархические структуры и унифицированные подходы к управлению оказываются неэффективными в условиях такой разнородности. Руководители сталкиваются с необходимостью одновременного удовлетворения противоречивых ожиданий: от стремления к стабильности до требования гибкости, от уважения к формальным процедурам до предпочтения неформального общения.

Каждое поколение сформировалось под влиянием специфических социально-экономических и технологических условий, что обусловило их уникальные ожидания от карьеры, руководства и рабочей среды. Поколение X, взрослевшее в период экономической нестабильности и становления рыночных отношений, ценит стабильность, независимость и баланс между работой и личной жизнью. Для них важны четкие должностные инструкции, предсказуемость карьерного роста и материальное вознаграждение. Миллениалы (Y), сформировавшиеся в эпоху экономического роста и цифровой революции, стремятся к самореализации, гибкости, постоянной обратной связи и значимости выполняемой работы. Они рассматривают карьеру как серию проектов и возможностей для обучения, а не как линейное продвижение в одной организации. Поколение Z, будучи первым поколением цифровых аборигенов, ориентировано на прагматизм, индивидуальность, визуальную коммуникацию и социальную ответственность. Для них крайне важны скорость решения задач, технологическая оснащенность рабочего места и соответствие ценностей компании их личным убеждениям [2].

Столкновение этих различных ценностных систем порождает ряд типичных конфликтов в организации. К ним относятся:

- Конфликт лояльности и гибкости, когда поколение X воспринимает частую смену работы Y и Z как проявление безответственности и нелояльности, в то время как молодые поколения рассматривают это как естественный карьерный рост.

– Конфликт форматов коммуникации, выражающийся в предпочтении X формальной электронной почты и документального оформления, в то время как Y и Z используют мессенджеры и краткие голосовые сообщения, что старшее поколение может воспринимать как непрофессионализм.

– Конфликт мотивации, где традиционные материальные стимулы и гарантии занятости, эффективные для X, оказываются менее значимыми для Y и Z, которые ценят возможность удаленной работы, гибкий график и развитие навыков [3].

– Конфликт в восприятии авторитета, когда Y и Z ожидают партнерских отношений с руководством, открытого обсуждения решений и быстрой обратной связи, а X уважает формальную иерархию и считает, что статус руководителя предполагает автоматическое доверие к его решениям [4].

Для преодоления этих противоречий и трансформации потенциального конфликта в синергию необходим комплекс адаптивных управленческих решений.

Во-первых, ключевым инструментом становится внедрение гибкой системы мотивации (Total Rewards). Вместо унифицированного пакета льгот сотрудникам следует предоставлять возможность выбора в рамках установленного бюджета. Так, представитель поколения X может выбрать дополнительную медицинскую страховку или увеличение отпуска, миллениал – опционы на акции компании или абонемент в фитнес-клуб, а сотрудник поколения Z – возможность удаленной работы, финансирование личного образовательного проекта или участие в социально значимых инициативах компании [5]. Такой подход позволяет удовлетворить разнообразные потребности сотрудников без значительного увеличения затрат на персонал.

Во-вторых, необходимо развитие гибких форматов работы. Предоставление возможностей для удаленного труда, гибкого графика и работы по проектам удовлетворяет потребности Y и Z в автономии, не ущемляя интересы тех, кто предпочитает стабильный офисный формат. При этом важно устанавливать четкие правила и критерии оценки эффективности для всех форматов работы, чтобы избежать ощущения несправедливости. Например, можно внедрить систему оценки по результатам выполнения конкретных задач и проектов, а не по количеству проведенных в офисе часов [3].

В-третьих, стратегия многоканальной коммуникации признает легитимность разных коммуникационных стилей. Важные стратегические решения могут объявляться по электронной почте и на общих собраниях, оперативные задачи – решаться в корпоративных мессенджерах, а корпоративные ценности и истории успеха – транслироваться через внутренние социальные сети и видеоблоги. Критически важно formalize правила цифрового этикета и установить ожидаемое время ответа для разных каналов коммуникации, чтобы обеспечить эффективность взаимодействия [4].

В-четвертых, эффективным инструментом является развитие программ наставничества (Mentoring) и обратного наставничества (Reverse Mentoring). Классическое наставничество, при котором опытные сотрудники из поколения X передают знания и корпоративную культуру молодым коллегам (Y и Z), обеспечивает преемственность и адаптацию. В свою очередь, обратное наставничество, когда представители поколений Y и Z выступают в роли наставников по цифровым технологиям, актуальным трендам и новым медиа, способствует разрушению стереотипов, формирует цифровую грамотность среди старших коллег и укрепляет атмосферу взаимного уважения и коллективного обучения. Такие программы особенно эффективны при условии их правильной организации: установлении четких целей, подготовке наставников и регулярной оценке результатов [1].

В-пятых, формирование инклюзивной корпоративной культуры, ориентированной на ценность вклада, а не возраста, является фундаментальной задачей. Стимулирование межпоколенческих рабочих групп позволяет использовать сильные стороны каждого: опыт и системность X, креативность и сетевые навыки Y, скорость и технологическую подкованность Z [2]. Лидерам организации следует моделировать поведение, демонстрирующее уважение к различным подходам к работе, и создавать среду, где конструктивный диалог между поколениями поощряется. Регулярные кросс-функциональные проекты и совместные обучающие мероприятия могут способствовать лучшему взаимопониманию и укреплению командного духа [5].

Таким образом, управление многопоколенческими коллективами требует от современного руководителя высокого уровня эмоционального интеллекта, гибкости и отказа от шаблонных подходов. Конфликт ценностей между поколениями X, Y и Z является объективной реальностью, однако его можно успешно трансформировать в конкурентное преимущество. Персонализированный подход к мотивации, многоканальная коммуникация, перекрестное наставничество и формирование инклюзивной культуры позволяют не только нивелировать противоречия, но и добиться синергии, ведущей к инновациям и устойчивому развитию организации в условиях современного VUCA-мира. Компании, которые смогут эффективно управлять многопоколенческими коллективами, получат значительное преимущество в привлечении и удержании талантов, повышении креативности и адаптивности к изменениям [4].

Список использованных источников

1. Солнцева, А.В. Теория поколений и коммуникационный менеджмент / А.В. Солнцева // PR и реклама в изменяющемся мире: региональный аспект. – 2007. – № 5. – С. 80-85. – EDN SCJEFB.
2. Эмоциональная парадигма в управлении персоналом / А.С. Юсупова, Ф.Л. Мазитова, С.Р. Семагин, А.И. Спирина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 11, № 2(155). – С. 85-94. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.02.11.012. – EDN JECRNE.
3. Пономарева, Е.С. Теория поколений / Е.С. Пономарева // Достижения науки и образования. – 2017. – № 8(21). – С. 55-56. – EDN ZJTAXN.

4. Шакирова, Д.М. Конфликт в диаде ученик-учитель: характер и степень распространенности в современных школах / Д.М. Шакирова // Социология и право. – 2019. – № 1(43). – С. 30-37.

5. Шакирова, Д.М. Конфликтные отношения как вид деструктивного взаимодействия в школьной среде / Д.М. Шакирова // Вестник экономики, права и социологии. – 2015. – № 4. – С. 345-348.

6. Шакирова, Д.М. Функции конфликта в школе как образовательной системе / Д.М. Шакирова // Actualscience. – 2017. – Т. 3, № 3. – С. 94-95.

MANAGEMENT OF MULTIGENERATIONAL TEAMS (GENERATIONS X, Y, Z): CONFLICT OF VALUES AND SEARCH FOR MANAGERIAL SOLUTIONS

I.F. Khabibullin, A.V. Makhiyanova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This paper examines the features of managing multigenerational teams, including representatives of Generations X, Y and Z. The key value differences between generations are analyzed, and potential conflict zones are identified. Managerial solutions aimed at harmonizing intergenerational interaction and improving team efficiency are proposed. The conclusion is made about the need to adapt motivation systems, communication and organizational culture to the needs of a heterogeneous workforce.

Keywords: *personnel management, multigenerational teams, Generation X, Generation Y, Millennials, Generation Z, conflict of values, managerial decisions, motivation, organizational culture.*

УДК 316.468

ЛИДЕРСТВО В КРИЗИСЕ: ТАКТИКА ИЗМЕНЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ КОМПАНИИ

И.И. Хабибуллина¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается феномен лидерства в условиях кризиса как ключевого фактора успешной трансформации компании. Анализируются основные вызовы, с которыми сталкиваются руководители в период нестабильности, и предлагаются практические тактики управления изменениями. Особое внимание уделяется трём опорам кризисного лидера: ясности, эмпатии и ритму решений, а также методологии работы с организационными и личными изменениями сотрудников.

Ключевые слова: *управление изменениями, организационные изменения, кризис-менеджмент, трансформационное лидерство.*

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников

Современный мир характеризуется беспрецедентной волатильностью и неопределённостью, где концепция BANI-мира (brittle – хрупкий, anxious – тревожный, nonlinear – нелинейный, incomprehensible – непостижимый) последовательно сменяет традиционную VUCA-модель. Это возлагает на руководителей принципиально новые требования к управлению: внешняя среда эволюционирует быстрее циклов планирования, информации хронически недостаточно, а решения приходится принимать мгновенно, в результате чего классические методы менеджмента утрачивают эффективность.

В таких условиях кризисы испытывают на прочность не только бизнес-модели компаний, но и самих лидеров. Опытные руководители, прошедшие через масштабные трансформации, ретроспективно признают: они бы уделили больше внимания именно управлению изменениями. Это наблюдение становится отправной точкой для осмысления лидерства в эпоху BANI, подчёркивая необходимость адаптивных стратегий в радикально нестабильной среде.

Изменения в организации возникают под влиянием трёх ключевых групп факторов. Во-первых, стратегическая воля лидера, ориентированная на развитие бизнеса в новых направлениях или достижение кардинально иных показателей эффективности. Во-вторых, внутренние кризисы и «боли», такие как утрата качества продукции при ускоренном росте. В-третьих, внешние воздействия, спектр которых в последние годы радикально расширился – от государственного регулирования и разрушения цепочек поставок до геополитических сдвигов.

Особенность современного контекста заключается в доминировании шоковых внешних факторов, неподконтрольных руководителю, но требующих стратегического учёта. Это порождает парадигмальный сдвиг в менеджменте, трансформируя лидерство в проактивное управление неопределённостью.

Реализуя трансформации, лидер оперирует двумя взаимосвязанными плоскостями: организационными и личностными изменениями сотрудников. Организационные изменения затрагивают архитектуру компании – бизнес-процессы, структуру, роли персонала и ИТ-системы; системная оценка их воздействия позволяет разработать план организационной готовности, минимизируя риски «зависших» элементов, не перешедших в целевое состояние [1].

Личностные изменения апеллируют к психологической сфере: сотрудники могут рационально осмысливать трансформацию, эмоционально её поддерживать или активно сопротивляться, причём последнее превалирует, проявляясь от формальных возражений на совещаниях до неформальных сплетен и коалиций противодействия. Лидер изменений обязан прогнозировать и нейтрализовать такие реакции, обеспечивая устойчивость процесса.

Анализ практик успешных руководителей выделяет три фундаментальные опоры кризисного лидерства: ясность, эмпатию и ритм решений.

Ясность – первейшая задача в неопределённости: лидер формулирует SMART-цели, понятные каждому, создаёт единый источник данных как «единую правду» и обеспечивает регулярные честные обновления. Когда люди чётко осознают происходящее и свои задачи, тревога снижается, а исследования подтверждают: компании с высокой прозрачностью демонстрируют на 17–18% лучшие показатели доверия и качества отчётности.

Эмпатия дополняет ясность, признавая неизбежный стресс кризисов: лидер с развитым эмоциональным интеллектом принимает эмоции команды без обесценивания, оказывает поддержку и вовлекает в поиск решений, балансируя человеческий фактор с жёсткими мерами.

Ритм решений обеспечивает динамику, где скорость превалирует над идеальностью: короткие циклы планирования, матрица «влияние/обратимость» для приоритизации и регулярные синхронизации команды поддерживают устойчивый темп трансформаций.[2].

В тактике управления изменениями первоочередное значение имеют первые 72 часа кризиса, когда лидер стабилизирует информацию, задаёт ритм и минимизирует хаос. Практический чек-лист охватывает стабилизацию коммуникации через регулярные слоты обновлений (ежедневные 10–15-минутные встречи), создание кризисного штаба с 5–7 ключевыми ролями (операции, финансы, HR, PR, ИТ, клиенты) и чётким распределением ответственности, формирование трёх сценариев (базового, стрессового, наихудшего) с финансовыми ориентирами и триггерами переключения, а также фиксацию стоп-правил для действий, требующих эскалации (массовые сокращения, изменение зарплат, отключение каналов продаж).

Для решений в дефиците времени эффективна матрица приоритизации «влияние/обратимость»: высокое влияние и высокая обратимость (временные корректировки процессов) – в приоритете; высокое влияние и низкая обратимость – после проверки гипотез; низкое влияние и высокая обратимость – делегируются; низкое влияние и низкая обратимость – откладываются. Этот инструмент предотвращает паралич анализа и фокусирует усилия [3, 4].

Соппротивление изменениям, как естественная реакция, требует системного подхода к личным трансформациям: коммуникативные мероприятия по информированию о целях и неизбежности, механизмы обратной связи (формальные и неформальные), личная работа с инфлюенсерами через встречи и переговоры, а также обучение для освоения новых ролей и процессов.

Коммуникация – ключевой инструмент лидера в кризисах, где прозрачность выступает базовой валютой доверия: не полное раскрытие деталей, а честное разъяснение текущего положения, решений и зон неопределённости, минимизирующее недопонимание и спекуляции. Регулярные обновления с фиксированной структурой (факты, действия, планы) снижают тревогу и повышают вовлечённость: предсказуемые слоты, такие как понедельник в 10 утра, заменяют слухи на достоверность, укрепляя организационную устойчивость в турбулентной среде [5].

Кризисное лидерство знаменует переход от выживания к устойчивому развитию, где оно предстаёт стратегическим искусством превращения неопределённости в возможности роста. Практика успешных трансформаций подтверждает: кризис эволюционирует в точку качественного рывка при сохранении видения на непролазных путях, объединении команды вокруг ценностей, последовательном проведении изменений и оперативном обучении на ошибках с адаптацией. Качественная коммуникация и поддержка команды превосходят скорость внедрения: прозрачные апдейты, эмпатия и ритм решений минимизируют сопротивление, усиливая доверие и вовлечённость – ключевые опоры в BANI-мире шоковых факторов и психологических барьеров. В итоге выживают не сильнейшие или умнейшие, а адаптивнейшие лидеры, использующие матрицу приоритизации, кризисный штаб в первые 72 часа и обратную связь, чтобы преобразовать хаос в трамплин организационного прогресса.

Список использованных источников

1. Потеев П. Лидер изменений 2026: задумать, сделать, не сгореть // CFO Russia. – 2025. – URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/?article=95903>
2. Лидерство в кризис: как принимать решения под давлением // Консоль.Про. – 2025. – URL: <https://konsol.pro/blog/liderstvo-v-krizis>
3. Сыцко Д. ИТ-лидерство в эпоху перемен: как превратить кризис в возможности // Компьютерра. – 2025. – URL: <https://www.computerra.ru/321914/it-liderstvo-v-epohu-peremen-kak-prevratit-krizis-v-vozmozhnosti/>
4. Куренкова А. Как действовать бизнесу после наступления кризиса: основы управления // РБК Компании. – 2025. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/oJF2ycRHYp/kak-dejstvovat-biznesu-posle-nastupleniya-krizisa-osnovyi-upravleniya/>
5. Орловская М. Как лидеры трансформируют компании в условиях неопределённости и турбулентности // The HRD. – 2025. – URL: <https://thehrd.ru/articles/kak-lidery-transformiruyut-kompanii-v-usloviyah-neopredelennosti-i-turbulentnosti>

LEADERSHIP IN CRISIS: TACTICS OF CHANGES IN COMPANY MANAGEMENT

I.I. Khabibullina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the phenomenon of leadership in crisis as a key factor in successful company transformation. The main challenges faced by managers during periods of instability are analyzed, and practical tactics for managing changes are proposed. Special attention is paid to the three pillars of a crisis leader: clarity, empathy, and decision-making rhythm, as well as the methodology for working with organizational and personal changes among employees.

Keywords: change management, organizational change, crisis management, and transformational leadership.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА ЛИДЕРА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

И.И. Хабибуллина¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается роль личностных качеств лидера в системе управления организацией. Авторы анализируют теоретические подходы к определению лидерства в социологии, психологии и управленческих науках. Особое внимание уделяется структурной модели лидерских качеств. В работе обосновывается, что эффективность управления в современных условиях зависит от способности лидера адаптироваться к изменяющейся социально-экономической среде, прогнозировать развитие событий, развивать человеческий потенциал и использовать личный профессиональный опыт как ключевой ресурс формирования лидерских компетенций.

Ключевые слова: лидерство, личностные качества, эффективность управления, социальное регулирование, управленческие компетенции.

В современном обществе особое внимание уделяется формированию команд, и ключевую роль в их эффективности играет личность руководителя. Ему необходимы не только профессиональные знания и практический опыт, но и развитые личностные качества. Руководитель выполняет множество функций, поэтому вопрос о его ключевых качествах особенно актуален в условиях постоянных изменений: трансформируются ценности, нормы поведения и отношение к работе, а вместе с этим растут требования к самому лидеру [1].

Любые трудовые взаимодействия социальны, так как направлены на достижение целей, однако в современных российских реалиях они обладают двойственной природой. Это связано с переходом от планово-централизованной экономики к рыночной системе, заменой социалистической идеологии на потребительскую и сменой коллективистского мировоззрения на индивидуализм. В результате взаимодействие поколений с разными ценностными ориентациями создает точки напряженности и требует новых методов социального регулирования.

Социальное регулирование в трудовой среде можно рассматривать как установление и поддержание нормативов поведения участников для достижения целей. Оно осуществляется через организационные, поведенческие и этические регуляторы. Организационные формируют позиции участников и структуру взаимодействия, поведенческие – устойчивые модели поведения и совместных действий, этические – стандарты и нормы, обеспечивающие социальную стабильность в коллективе. Личностные и

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

профессиональные качества руководителей выступают элементами этой системы регулирования.

В социологии лидерство определяется как способность оказывать влияние или осуществлять власть в социальной группе, в психологии – как отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в межличностных системах. В управленческих науках лидерство рассматривается с трех позиций: статус и власть руководителя, его способность нести ответственность за группу и подчинение коллектива, а также функциональная роль в реализации управленческих задач [2].

Анализ научных работ показывает разнообразие подходов к определению лидерских качеств. Так, Л.И. Уманский выделял общие и специфические качества. К последним относятся организаторская проницательность, способность психологически воздействовать на людей и стремление брать на себя ответственность. По мнению М.И. Рожкова, эффективный лидер должен уметь управлять собой, ставить реалистичные цели, решать проблемы, мыслить творчески, организовывать работу команды и мотивировать её участников.

А. Лоутон и Э. Роуз выделили ключевые качества успешного лидера: дальновидность, умение расставлять приоритеты, мотивировать людей, выстраивать отношения, проявлять гибкость, решительность и готовность к риску. Значительный вклад внёс Ральф Стогдилл, который на основе многочисленных исследований отметил такие черты лидера, как уверенность в себе, инициативность, настойчивость, ответственность, способность влиять на людей и организовывать их совместную деятельность.

Для лидера характерно наличие определённых качеств, выделяющих его на фоне остального персонала. Анализ исследований показывает, что лидерские характеристики объединяют личностные, психологические, управленческие, социальные и организационные качества. Личностные качества включают осознание собственных эмоций, приоритетов и предпочтений. Понимание того, что важно для лидера, помогает формировать Я-концепцию, ориентироваться в жизни и лучше понимать сотрудников, клиентов и партнёров. Активная жизненная позиция позволяет руководителю быть в центре событий, а стремление к лидерству способствует личностному росту и развитию.

Руководителю необходима способность чувствовать изменения в ситуации и быстро адаптироваться, особенно когда часть факторов выходит за пределы его компетенции. Моральная и этическая состоятельность лидера обеспечивают соответствие поведения руководителя общественным нормам. Компетентность в профессиональной сфере критична для успешного управления, особенно в компаниях с высоким уровнем профессионализма.

Структура лидерских качеств включает четыре ключевых элемента: индивидуально-личностный – личностные и профессиональные качества, формирующие Я-концепцию лидера; социально-психологический – качества, развивающиеся в межличностных взаимодействиях; организационно-управленческий – навыки эффективного взаимодействия с командой и

управления процессами; перцептивно-лидерский – качества, которые приписывают лидеру его последователи и которые определяют его реальное влияние. Эти уровни можно объединить в модель лидерских качеств, где первый уровень отражает внутренние характеристики, второй – внутригрупповое взаимодействие, а третий – восприятие лидера командой.

В последние годы проводится множество эмпирических исследований, направленных на изучение личностных и профессиональных качеств лидеров на разных уровнях управления. Исследования выявили ряд значимых характеристик: умение планировать свою деятельность и работу подчинённых, прогнозировать результаты, ориентировать команду на выполнение задач, предотвращать конфликты и отстаивать интересы коллектива и организации. При этом некоторые качества имеют разное значение в зависимости от управленческого уровня. Дальновидность и умение расставлять приоритеты особенно ценятся у руководителей первого уровня, тогда как справедливость, честность и коммуникативные навыки важны для руководителей третьего уровня, но менее критичны для топ-менеджеров.

В современных условиях лидеры сталкиваются с быстро меняющейся социально-экономической средой, где динамика внешних экономических и производственных процессов часто противоречит относительно стабильным внутренним организационно-личностным процессам. Внутренние процессы, как на уровне отдельного человека, так и предприятия, обладают большей стабильностью, обусловленной физиологическими и психологическими особенностями индивида. Эти условия определяют ключевые компетенции современного лидера: умение работать в изменяющейся среде и прогнозировать развитие событий, системное управление крупными, распределёнными корпорациями, формирование и развитие человеческого потенциала, адаптация и оптимизация устоявшихся процессов с учётом технологических изменений, готовность к саморазвитию и повышению личностного потенциала через самопознание [3].

Наиболее значимым фактором формирования лидерского потенциала является личный профессиональный опыт. Передача знаний о навыках возможна, но сама компетенция формируется только через практику. Наблюдение за действиями других позволяет лишь строить гипотезы о мотивации, но не раскрывает её полностью. Поэтому обучение лидерству невозможно только через лекции и книги: практический опыт является главным ресурсом развития эффективного лидера.

Список использованных источников

1. Андреева Д.А. Влияние личностных качеств руководителя на эффективность управленческой команды / Д.А. Андреева // Вестник науки. – 2024. – №6 (75). – Т. 3. – С. 1217 – 1224.
2. Левицкая А.Н. Личностные и профессиональные качества руководителей, как элемент системы социального регулирования взаимодействия участников трудового процесса / А.Н. Левицкая, А.Ф. Борисов, С.И. Шелонаев // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2024. – №2. – С. 273-285.

3. Петросян А.Д. Анализ личностных качеств лидеров в современных организациях / А.Д. Петросян, Ж.К. Леонова, Ю.В. Колгушкина, Л.С. Боташева // Журнал прикладных исследований. – 2023. – №8. – С. 71-79.

PERSONAL QUALITIES OF A LEADER AND THEIR IMPACT ON MANAGEMENT EFFECTIVENESS

I.I. Khabibullina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the role of personal qualities of a leader in the organization's management system. The authors analyze theoretical approaches to the definition of leadership in sociology, psychology, and management sciences. Special attention is paid to the structural model of leadership qualities. The paper substantiates that the effectiveness of management in modern conditions depends on the leader's ability to adapt to a changing socio-economic environment, predict the development of events, develop human potential and use personal professional experience as a key resource for the formation of leadership competencies.

Key words: leadership, personal qualities, management effectiveness, social regulation, managerial competencies.

УДК 339.138:004.8

ИИ В МАРКЕТИНГЕ: КАК НЕЙРОСЕТИ (CHATGPT, MIDJOURNEY) МЕНЯЮТ СОЗДАНИЕ КОНТЕНТА И СТРАТЕГИЮ

Л.М. Хабирова²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматривается влияние технологий искусственного интеллекта на развитие современного маркетинга. Особое внимание уделяется применению генеративных нейросетей при создании текстового и визуального контента для рекламных и коммуникационных кампаний. Анализируются возможности использования инструментов ChatGPT и Midjourney в процессе разработки маркетинговых материалов. Исследуются преимущества внедрения нейросетевых технологий, включая ускорение производства контента, повышение уровня коммуникаций и оптимизацию маркетинговых стратегий. В результате делается вывод о том, что интеграция нейросетей становится важным фактором повышения конкурентоспособности компаний в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: искусственный интеллект, маркетинг, нейросети, контент-маркетинг, генеративные модели, цифровой маркетинг, автоматизация.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

В условиях цифровой трансформации экономики компании сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования маркетинговых инструментов и методов взаимодействия с потребителями. Рост объемов информации, развитие интернет-технологий и изменение поведения аудитории требуют внедрения новых технологических решений, способных повысить эффективность маркетинговой деятельности [4].

Одним из наиболее перспективных направлений развития современных технологий является использование искусственного интеллекта. Искусственный интеллект представляет собой совокупность алгоритмов и программных решений, позволяющих компьютерным системам анализировать данные, выявлять закономерности и принимать решения на основе полученной информации [6].

В последние годы особенно активно развивается направление генеративных нейросетей, способных создавать текстовый и визуальный контент. Подобные технологии широко используются в маркетинговой деятельности для разработки рекламных материалов, подготовки публикаций и создания визуальных элементов брендинга. Среди наиболее известных инструментов можно выделить систему ChatGPT, предназначенную для генерации текстов, а также графическую нейросеть Midjourney, которая используется для создания изображений по текстовому описанию [5].

Использование данных технологий позволяет компаниям значительно ускорить процесс создания маркетингового контента, повысить уровень коммуникации с клиентами и снизить затраты на производство рекламных материалов [1].

Цель данной статьи – проанализировать влияние нейросетевых технологий на создание маркетингового контента и определить их роль в формировании современных стратегий продвижения.

Искусственный интеллект – это совокупность технологий, позволяющих компьютерным системам выполнять задачи, требующие интеллектуальной обработки информации [6]. В маркетинговой деятельности такие технологии применяются для прогнозирования поведения потребителей, автоматизации рекламных кампаний и создания контента [2].

Одним из наиболее известных инструментов генерации текстов является система ChatGPT. Она основана на языковых моделях, обученных на больших объемах текстовых данных. Благодаря этому нейросеть способна создавать тексты различного формата и стиля. В маркетинговой практике ChatGPT используется для решения широкого спектра задач. К числу наиболее распространенных направлений применения относятся: анализ потребительских предпочтений, сегментация аудитории, создание сценариев маркетинговых кампаний, разработка контент-стратегии [2]. Использование подобных инструментов позволяет значительно сократить время разработки контента.

Помимо текстовых материалов, важную роль в маркетинге играет визуальный контент. Изображения, иллюстрации и графика помогают привлечь внимание аудитории и формируют визуальную идентичность бренда.

Система Midjourney является одним из наиболее известных инструментов генерации изображений на основе текстовых описаний. Пользователь задает описание сцены, после чего нейросеть создает графические варианты. В маркетинговой деятельности Midjourney используется для следующих задач: разработка рекламных изображений, создание иллюстраций для социальных сетей, разработка концептов фирменного стиля, визуализация идей рекламных кампаний [3]. Одним из ключевых преимуществ генеративной графики является возможность быстрого тестирования различных визуальных решений. Это позволяет компаниям выбирать наиболее эффективные варианты оформления.

Внедрение искусственного интеллекта влияет не только на процесс создания контента, но и на стратегическое планирование маркетинговой деятельности [2]. Прежде всего, нейросети способствуют повышению уровня коммуникаций. Алгоритмы анализируют данные о поведении пользователей и формируют индивидуальные предложения. В результате маркетинговые сообщения становятся более подходящими для конкретной аудитории.

Кроме того, использование ИИ позволяет значительно ускорить процесс разработки маркетинговых кампаний. Компании могут оперативно создавать контент, тестировать различные гипотезы и корректировать стратегию продвижения [3].

Еще одним важным аспектом является снижение затрат. Автоматизация некоторых процессов позволяет сократить расходы на производство контента и повысить эффективность работы маркетинговых команд [1].

Также нейросети открывают новые возможности для анализа данных. Маркетологи могут использовать алгоритмы машинного обучения для прогнозирования спроса, оценки поведения потребителей и определения наиболее перспективных сегментов рынка [2].

Таким образом, искусственный интеллект становится важным элементом цифровой трансформации маркетинга. Нейросетевые технологии позволяют значительно ускорить процесс создания контента, повысить уровень персонализации коммуникаций и оптимизировать маркетинговые стратегии. Инструменты, такие как ChatGPT и Midjourney, демонстрируют высокий потенциал в области генерации текстовых и визуальных материалов. Их применение способствует повышению эффективности маркетинговых кампаний и снижению затрат на производство контента.

Список использованных источников

1. Винокуров, Д.Д. Цифровая трансформация маркетинга: как технологии меняют работу маркетинговой службы / Д.Д. Винокуров // Международные студенческие чтения – 2026: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Петрозаводск, 2026. – С. 152–157. EDN: OEIJHZ
2. Котлер, Ф. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – 5-е. изд. – Москва, 2008. – EDN:QSGDD
3. Крмджян, К.А. Маркетинг будущего: как нейромаркетинг и искусственный интеллект изменят подходы к продвижению товаров и услуг / К.А. Крмджян // Проблемы развития социально-экономических систем: материалы VIII Ме-

ждународной научной конференции молодых учёных и студентов. – Донецк, 2024.–С.251–254.EDN:BWYVMW0

4. Рассел, С. Искусственный интеллект. Современный подход / С. Рассел. – 2-е изд.–Москва,2006.EDN:QMPEYN

5. Тарамов, Ю.Х. Влияние искусственного интеллекта на практику управления бизнесом / Ю.Х. Тарамов, Ф.М. Абдулмукуминова, А.А. Датаев // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 5 (166). – С. 783–785.EDN:WXFUXW

6. Филонова, К.А. Стратегия цифрового маркетинга / К.А. Филонова // Теория права и межгосударственных отношений. – 2022. – Т. 1. – № 5 (25). – С. 485–488. EDN: FYCTYR

AI IN MARKETING: HOW NEURAL NETWORKS (CHATGPT, MIDJOURNEY) ARE CHANGING CONTENT CREATION AND STRATEGY

L.M. Khabirova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The influence of artificial intelligence technologies on the development of modern marketing is considered. Special attention is paid to the use of generative neural networks in the creation of text and visual content for advertising and communication campaigns. The possibilities of using ChatGPT and Midjourney tools in the process of developing marketing materials are analyzed. The advantages of implementing neural network technologies are explored, including accelerating content production, increasing the level of personalization of communications, and optimizing marketing strategies. The potential limitations and risks of using artificial intelligence in marketing activities are also considered. As a result, it is concluded that the integration of neural networks is becoming an important factor in increasing the competitiveness of companies in the digital economy.

Keywords: artificial intelligence, marketing, neural-networks, content-marketing, generative models, digital marketing, automation.

УДК 339.138

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БОЛЬШИХ ДАННЫХ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

А.Н. Хажиева²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Технологии больших данных (Big Data) трансформируют маркетинговые стратегии, ориентированные на прогнозирование потребительского поведения.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov

² Научный руководитель – А.В. Овчинников

Уточняются теоретические подходы к определению Big Data, систематизируются ключевые направления их применения в предиктивной аналитике. Особое внимание уделяется методам сбора и обработки структурированной и неструктурированной информации, а также этическим аспектам использования персональных данных. Обосновывается вывод о том, что интеграция Big Data в маркетинговую деятельность позволяет компаниям перейти от реактивных моделей взаимодействия к проактивному управлению спросом.

Ключевые слова: *большие данные, Big Data, предиктивная аналитика, потребительское поведение, маркетинговые стратегии, цифровизация, машинное обучение, персонализация.*

Современный этап развития экономики характеризуется экспоненциальным ростом объемов генерируемой информации. Цифровые следы потребителей, оставляемые в процессе использования интернета, социальных сетей, мобильных приложений и устройств интернета вещей, формируют массивы данных, анализ которых открывает принципиально новые возможности для понимания рыночных механизмов. В этих условиях традиционные маркетинговые инструменты, базирующиеся на ретроспективном анализе и ограниченных выборках, демонстрируют снижение эффективности. Возникает объективная потребность в методологии, способной обрабатывать сверхбольшие объемы разнородной информации в реальном времени для выявления скрытых закономерностей [1].

Проблема исследования заключается в противоречии между наличием колоссальных массивов потребительских данных и недостаточной разработанностью практических механизмов их использования для точного прогнозирования поведения потребителей. Многие компании, инвестируя в сбор данных, сталкиваются с трудностями их интерпретации и интеграции в операционные бизнес-процессы [1].

Целью данной работы является анализ теоретических и прикладных аспектов использования больших данных для прогнозирования потребительского поведения, а также определение ключевых направлений и ограничений применения Big Data в современной маркетинговой деятельности [2].

Теоретические аспекты определения больших данных и их роль в маркетинге. Феномен больших данных привлекает внимание исследователей из различных областей знания, что обуславливает множественность подходов к определению данного понятия. В техническом смысле под Big Data понимают совокупность технологий и методов, предназначенных для сбора, обработки и хранения структурированных и неструктурированных данных огромных объемов с использованием горизонтально масштабируемых программных инструментов [2].

Российский исследователь Зыков Р.В. определяет большие данные как «совокупность инструментов и методов обработки структурированной и неструктурированной информации огромных объемов и многообразия для получения воспринимаемых человеком результатов» [2].

Классическая характеристика Big Data описывается тремя факторами: объем – физическая величина накапливаемых данных; скорость – необходимость обработки информации в реальном или близком к реальному времени; многообразие – способность системы работать с данными разных форматов (текст, видео, геоданные, логи). Впоследствии данная модель была дополнена другими характеристиками, такими как ценность и достоверность, что подчеркивает значимость качества и практической применимости информации [3].

Методология прогнозирования потребительского поведения на основе Big Data. Прогнозирование поведения потребителей с использованием больших данных представляет собой многоэтапный процесс, интегрирующий методы сбора информации, ее математической обработки и маркетинговой интерпретации. Исходным этапом является формирование цифрового профиля потребителя, который агрегирует данные из различных источников [4].

Обработка данных осуществляется посредством алгоритмов машинного обучения. В зависимости от маркетинговой задачи применяются различные методы. Для сегментации потребителей и выявления скрытых групп используется кластерный анализ (методы k-средних, иерархическая кластеризация).

Для прогнозирования вероятности совершения целевого действия (покупки, оттока) применяются методы классификации, включая логистическую регрессию, деревья решений (CART, Random Forest) и градиентный бустинг (XGBoost, LightGBM). Для анализа временных рядов и прогнозирования спроса на агрегированном уровне используются нейросетевые архитектуры, в частности рекуррентные нейронные сети [5].

Прикладные аспекты использования больших данных в маркетинговой деятельности. Интеграция инструментов Big Data в маркетинговую практику позволяет решать широкий спектр прикладных задач, трансформируя взаимодействие бренда с аудиторией [6].

Одним из наиболее значимых направлений выступает гиперперсонализация предложений. Системы рекомендаций на основе коллаборативной фильтрации и анализа поведенческих паттернов, реализованные в экосистемах, демонстрируют эффективность перекрестных продаж и удержания внимания. Данные о предыдущих взаимодействиях, просмотрах и оценках позволяют алгоритму предсказать вероятность положительной реакции на тот или иной контент или товар с высокой степенью точности [6].

Другим важным направлением является прогнозирование оттока клиентов. Как отмечает Е.А. Смирнова, построение моделей классификации на основе истории обращений, частоты покупок и тональности коммуникаций позволяет идентифицировать сегменты пользователей с высоким риском ухода за 1-3 месяца до фактического разрыва отношений. Это дает компании временное окно для реализации удерживающих мероприятий (специальные условия, персональные скидки), стоимость которых значительно ниже затрат на привлечение нового клиента [5].

Этические и правовые ограничения применения Big Data. Широкое внедрение технологий сбора и анализа данных сопряжено с рядом ограничений, главными из которых выступают этические и правовые. Вступление в силу Общего регламента о защите данных (GDPR) в Европе и Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных» в России ужесточило требования к получению согласия субъекта на обработку информации и обеспечению ее безопасности[5].

Проведенный анализ позволяет утверждать, что использование больших данных является объективной необходимостью для компаний, стремящихся сохранить конкурентоспособность в условиях цифровой экономики. Переход от описательной статистики к предиктивной аналитике предоставляет маркетологам инструментарий для проактивного управления спросом и выстраивания долгосрочных отношений с клиентами[4, 5].

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением возможностей применения технологий глубокого обучения для анализа мультимодальных потребительских данных, включающих видеоизображения и голосовые запросы, а также с разработкой методик оценки экономической эффективности внедрения Big Data в маркетинговую деятельность компаний различных отраслей[4, 5].

Список использованных источников

1. Санкт-Петербург [и др.], 2024. Котлер, Ф., Келлер, К. Л., Чернев, А. Маркетинг менеджмент. 16-е изд.
2. Санкт-Петербург ; Москва ; Минск, 2021. Зыков, Р. В. Роман с Data Science. Как монетизировать большие данные.
3. Москва, 2024. Демиденко, А. Данные для бизнеса: Маркетинговые исследования на практике.
4. Москва, 2023. Черняк, Л. А. Большие данные: теория и практика. КУДИЦ-Образ.
5. Екатеринбург, 2022. Смирнова, Е. А., Маслова, Т. А. Маркетинговые стратегии на основе Big Data: от аналитики к действию. Издательство Уральского университета.
6. Казань, 2024. Сафиуллин, М. Р., Галимова, Э. Р. Этические аспекты использования персональных данных в маркетинге. Издательство Казанского университета.

USING BIG DATA TO PREDICT CONSUMER BEHAVIOR

A.N. Khazhieva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Big Data technologies are transforming marketing strategies focused on predicting consumer behavior. Theoretical approaches to defining Big Data are being refined, and the key areas of their application in predictive analytics are being systematized. Special attention is given to methods of collecting and processing structured and un-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

structured information, as well as ethical aspects of using personal data. A conclusion is justified that the integration of Big Data into marketing activities allows companies to move from reactive interaction models to proactive demand management.

Keywords: *Big data, predictive analytics, consumer behavior, marketing strategies, digitalization, machine learning, personalization.*

УДК 005.21

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ИТ-КОМПАНИЯХ

А.И. Хайруллин, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются современные инновационные подходы к управлению персоналом в сфере информационных технологий. Проанализированы методы привлечения, мотивации и развития специалистов, роль корпоративной культуры и саморазвития сотрудников в обеспечении устойчивых конкурентных преимуществ ИТ-компаний. Особое внимание уделено внедрению цифровых HR-инструментов и аналитических систем. Обоснованы перспективы трансформации системы управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации экономики.

Ключевые слова: *управление персоналом, ИТ-компания, инновации, саморазвитие, цифровизация, HR-аналитика, корпоративная культура*

Современная экономика характеризуется высокой степенью цифровизации и технологической динамики. ИТ-компании функционируют в условиях постоянных изменений, что требует адаптивности организационных структур и гибкости управленческих решений. Человеческий капитал становится главным стратегическим ресурсом, определяющим успех бизнеса [1].

Управление персоналом в ИТ-сфере включает стратегическое планирование кадровых потребностей, подбор и адаптацию сотрудников, формирование системы мотивации, оценку эффективности и развитие компетенций. В отличие от традиционных отраслей, здесь ключевым фактором выступает интеллектуальный потенциал работников [2].

Одним из ключевых направлений инновационного управления является внедрение гибких методологий управления проектами. Agile-подходы способствуют повышению скорости разработки продуктов, усилению командного взаимодействия и формированию культуры ответственности за результат [4].

Цифровые HR-платформы позволяют автоматизировать процессы подбора персонала, оценки производительности и планирования обучения. Использование аналитических инструментов обеспечивает анализ вовлеченности сотрудников и прогнозирование кадровых рисков [3].

Особую значимость приобретает саморазвитие сотрудников. В условиях быстрого устаревания технологий специалисты обязаны регулярно обновлять знания и осваивать новые инструменты, что подтверждается исследованиями в области современного менеджмента [2; 3].

Значительную роль играет цифровая трансформация процессов обучения. Переход к модели непрерывного образования (Lifelong Learning) повышает адаптивность персонала и способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ.

Неотъемлемой частью современной HR-политики становится применение аналитических инструментов для оценки эффективности кадровых решений. Использование цифровых метрик и показателей результативности позволяет своевременно корректировать стратегию управления персоналом и повышать уровень вовлеченности сотрудников. [3].

Важным элементом инновационного управления является формирование культуры обмена знаниями. Создание внутренних экспертных сообществ, проведение корпоративных конференций и развитие цифровых платформ взаимодействия способствует ускорению внедрения инновационных решений и минимизации потерь интеллектуального капитала.

Особое значение приобретает интеграция HR-стратегии в общую бизнес-стратегию компании. Кадровые решения должны приниматься с учетом продуктовой политики, инвестиционных планов и направлений технологического развития. Такой подход позволяет повысить согласованность управленческих процессов и обеспечить устойчивость организационной структуры.

Развитие стратегического управления человеческими ресурсами в ИТ-компаниях предполагает формирование долгосрочной кадровой политики, ориентированной на устойчивый рост и технологическое лидерство. В современных условиях цифровой трансформации организации вынуждены прогнозировать потребность в новых компетенциях и формировать систему опережающего обучения персонала.

Отдельного внимания заслуживает формирование бренда работодателя в ИТ-сфере. Репутация компании как инновационного и социально ответственного работодателя оказывает значительное влияние на привлечение талантливых специалистов.

Кроме того, цифровизация HR-процессов позволяет внедрять инструменты предиктивной аналитики, направленные на выявление рисков текучести кадров и снижения продуктивности. Анализ больших массивов данных о результатах деятельности сотрудников способствует принятию более обоснованных управленческих решений и формированию персонализированных программ развития.

Существенным фактором повышения эффективности кадровой политики становится развитие системы мотивации, ориентированной не только на материальные стимулы, но и на нематериальные формы поощрения. Признание профессиональных достижений, участие в значимых проектах, возможность карьерного роста и профессионального самовыражения спо-

способствуют укреплению внутренней мотивации и повышению уровня вовлеченности персонала.

В современных условиях цифровой экономики особую значимость приобретает развитие управленческих компетенций технических специалистов. Переход программистов и инженеров на позиции руководителей проектов требует формирования навыков стратегического мышления, эффективной коммуникации и принятия решений в условиях неопределенности. Компании, инвестирующие в развитие управленческого потенциала сотрудников, формируют устойчивый кадровый резерв и обеспечивают преемственность управленческих решений.

Особое внимание уделяется формированию устойчивой организационной культуры, ориентированной на инновации и непрерывное развитие. Поддержка инициатив сотрудников, создание условий для профессионального роста и внедрение механизмов обратной связи способствуют формированию доверительной атмосферы внутри компании.

Развитие стратегического лидерства предполагает внедрение программ подготовки руководителей нового поколения, способных работать в условиях неопределенности и быстро меняющейся цифровой среды. Такие программы включают развитие навыков аналитического мышления, управления рисками, командного взаимодействия и цифровой грамотности.

Дополнительным направлением развития инновационных подходов к управлению персоналом является формирование системы стратегического лидерства в ИТ-компаниях. В условиях высокой технологической конкуренции особую роль играет способность руководителей формировать долгосрочное видение развития организации и эффективно управлять изменениями. Лидерство становится не только управленческой функцией, но и фактором организационной устойчивости.

Таким образом, комплексное развитие системы управления знаниями и стратегического мониторинга кадровых потребностей усиливает эффективность инновационных подходов к управлению персоналом и способствует долгосрочной конкурентоспособности ИТ-компаний.

В контексте дальнейшего развития цифровой экономики особую актуальность приобретает формирование комплексной системы управления знаниями в ИТ-компаниях. Эффективное накопление, структурирование и передача профессионального опыта позволяют минимизировать риски потери ключевых компетенций и обеспечивают преемственность проектной деятельности.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.
2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.

4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).

5. Васильева, Е.А. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений / Е.А. Васильева, Д.М. Шакирова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.

6. Ибрагимова, А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности / А.А. Ибрагимова // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. С. 143-145.

7. Ибрагимова, А.А. Трудовые ресурсы как эффективный инструмент в современной организации / А.А. Ибрагимова, Д.Д. Сергеева // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 марта 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. С. 524-527.

INNOVATIVE APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT IN IT COMPANIES

A.I. Khairullin, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines modern innovative approaches to personnel management in IT companies. The study analyzes recruitment, motivation and professional development tools, as well as the role of corporate culture and continuous learning in ensuring sustainable competitive advantages. Particular attention is paid to digital HR technologies, analytics systems and flexible management models. The research substantiates the strategic importance of human capital development in the context of digital transformation.

Keywords: *personnel management, IT company, innovation, self-development, digitalization, HR analytics, corporate culture*

УДК 338.245

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ «САНКЦИОННОЙ ПРОЧНОСТИ» БИЗНЕСА: СТРЕСС-ТЕСТИРОВАНИЕ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК И ФИНАНСОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЛОКАДЫ

Ч.А. Хайруллина, О.В. Дюдина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях беспрецедентного санкционного давления перед российскими предприятиями остро встает проблема оценки собственной устойчивости к внеш-

ним ограничениям. Традиционные методы анализа не позволяют в полной мере учесть специфику санкционных рисков, которые характеризуются высокой скоростью реализации и каскадным эффектом распространения. В статье предлагается авторская методика оценки «санкционной прочности» бизнеса, включающая два ключевых блока: стресс-тестирование цепочек поставок и анализ устойчивости финансовых обязательств. Особое внимание уделяется вопросам диверсификации логистических маршрутов, проверки контрагентов на предмет подсанкционности и оценки способности компании обслуживать долговую нагрузку при блокировке платежных каналов. Обоснованы рекомендации по внедрению системы непрерывного мониторинга санкционных рисков и формированию «подушек безопасности» в управлении оборотным капиталом.

Ключевые слова: санкционная прочность, стресс-тестирование, цепочки поставок, финансовые обязательства, управление рисками, экономическая безопасность, комплаенс.

Современная геополитическая реальность превратила санкции из разряда чрезвычайных происшествий в постоянный фактор хозяйственной деятельности российских предприятий. Опыт 2022–2025 годов наглядно продемонстрировал, что санкционные ограничения перестали быть точечными мерами и приобрели характер системной экономической блокады, затрагивающей все аспекты функционирования бизнеса. В этих условиях перед компаниями встает задача не просто адаптации к отдельным ограничениям, но формирования системного подхода к оценке собственной устойчивости перед лицом санкционных угроз. Понятие «санкционной прочности» бизнеса, вводимое в настоящем исследовании, характеризует способность предприятия сохранять операционную непрерывность, финансовую стабильность и конкурентные позиции при реализации различных сценариев санкционного давления. Разработка методики количественной и качественной оценки этой прочности представляет собой актуальную научно-практическую задачу.

Необходимость создания специализированного инструментария обусловлена принципиальными отличиями санкционных рисков от традиционных коммерческих и финансовых рисков. Санкции обладают свойством экстерриториальности, высокой скоростью распространения и способностью одновременно поражать несколько контуров бизнеса: логистику, финансы, репутацию и доступ к технологиям. Традиционные подходы к риск-менеджменту, ориентированные на предсказуемость и статистическую вероятность наступления событий, оказываются недостаточно эффективными. Требуется переход к сценарному анализу и стресс-тестированию, позволяющим моделировать ситуацию и заранее оценивать финансовые потери и операционные последствия, включая простои производства и штрафные санкции за неисполнение контрактных обязательств.

Фундаментом оценки санкционной прочности выступает идентификация критических уязвимостей бизнеса. Данный процесс начинается с картирования всех элементов операционной и финансовой деятельности, которые могут стать объектами санкционного воздействия. В операционном

контуре особого внимания заслуживают импортные компоненты, не имеющие доступных отечественных аналогов, логистические маршруты, проходящие через транзитные юрисдикции с нестабильным правовым режимом, и поставщики, зарегистрированные в недружественных государствах. В финансовом контуре ключевыми точками уязвимости выступают валютные кредиты, расчеты через корреспондентские счета в банках недружественных стран и зависимость от экспортной выручки, поступающей через ограниченное число платежных каналов. Только после составления полной карты уязвимостей возможен переход к количественной оценке потенциального ущерба.

Стресс-тестирование цепочек поставок базируется на анализе товарной номенклатуры и географии происхождения критически важных ресурсов. Ключевым инструментом выступает расчет коэффициента импортозависимости, определяемого как доля зарубежных комплектующих в себестоимости конечной продукции, не имеющих оперативно замещаемых аналогов внутри страны. Предприятия с высоким значением данного показателя требуют углубленного анализа по каждой товарной позиции с оценкой возможности перехода на альтернативные источники снабжения. Важным направлением становится проверка контрагентов на предмет аффилированности с подсанкционными лицами и государствами через использование специализированных комплаенс-баз и мониторинг санкционных списков. Дополнительным параметром выступает оценка складских запасов критических позиций в днях бесперебойной работы производства.

Анализ финансовой устойчивости в условиях санкционной блокады требует особого внимания к структуре пассивов и доступности платежных каналов. Ключевым показателем выступает доля валютных обязательств в совокупном долге предприятия, поскольку блокировка корреспондентских счетов или отключение от SWIFT способны мгновенно перевести обслуживание таких кредитов в категорию технических дефолтов независимо от финансового состояния заемщика. Существенное значение приобретает оценка концентрации расчетных счетов: предприятия, обслуживаемые в ограниченном круге кредитных организаций, подпадающих под санкционные риски, находятся в зоне повышенной уязвимости. Рекомендуемой практикой выступает диверсификация банковского портфеля с обязательным наличием счетов в кредитных организациях, использующих различные платежные инфраструктуры.

Важнейшим компонентом методики выступает разработка и параметризация сценариев стресс-тестирования. В отличие от стандартного анализа чувствительности, предполагающего плавное изменение одного фактора, санкционные сценарии должны моделировать одновременное воздействие нескольких шоков. Базовый сценарий может предполагать отключение 50% импортных поставок по критическим позициям и блокировку 30% валютных платежей на срок до трех месяцев. Жесткий сценарий рассматривает ситуацию полного разрыва устоявшихся логистических цепочек и замораживания всех транзакций в валютах недружественных госу-

дарств. По каждому сценарию оценивается прогнозная ликвидность, достаточность оборотного капитала и способность предприятия исполнять принятые обязательства без критического сокращения масштабов деятельности.

Результаты стресс-тестирования должны служить основой для формирования программы повышения санкционной прочности. В операционной сфере приоритетными мерами выступают диверсификация поставщиков с переносом заказов в юрисдикции дружественных государств, формирование страховых запасов комплектующих с длительным циклом производства и локализация критических компонентов. В финансовой сфере ключевым направлением становится постепенное замещение валютных обязательств рублевыми, переход на расчеты в национальных валютах с контрагентами из дружественных стран и создание резервных фондов в высоколиквидных активах, доступных для оперативного использования при блокировке основных счетов.

Практическая апробация предложенной методики на предприятиях реального сектора демонстрирует ее диагностическую ценность. Выявлено, что компании, заблаговременно проводившие стресс-тестирование и сформировавшие резервные логистические маршруты, проявили существенно более высокую устойчивость в периоды обострения санкционного давления по сравнению с предприятиями, полагавшимися на инерцию сложившихся связей. Ключевым фактором успеха выступает не столько масштаб бизнеса, сколько системность подхода к управлению санкционными рисками и готовность нести операционные издержки по созданию резервных мощностей до момента реализации кризисных сценариев.

Разработанная методика оценки санкционной прочности позволяет предприятиям перейти от реактивной модели поведения к проактивному управлению санкционными рисками. Интеграция стресс-тестирования цепочек поставок и анализа устойчивости финансовых обязательств в регулярные процессы стратегического планирования дает возможность заблаговременно идентифицировать критические уязвимости и формировать обоснованные программы адаптации. В условиях сохраняющейся геополитической нестабильности такой подход становится необходимым условием обеспечения долгосрочной экономической безопасности и сохранения конкурентных позиций российского бизнеса.

Список использованных источников

1. Афонцев, С.А. Политические рынки и экономическая политика / С.А. Афонцев. – Москва: Ленанд, 2022. – 384 с. – ISBN 978-5-9710-9876-4.
2. Замалиева, Г.В. Цифровизация бизнес-процессов как фактор формирования конкурентного преимущества предприятия / Г.В. Замалиева, Л.Р. Уразбахтина // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 83-3. – С. 24-26. – DOI 10.18411/trnio-03-2022-92. – EDN QWGYLY.
3. Клейнер, Г.Б. Системная экономика: шаги развития / Г.Б. Клейнер. – Москва: Наука, 2021. – 456 с. – ISBN 978-5-02-040144-7.

4. Полтерович, В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы / В.М. Полтерович // Экономика и математические методы. – 2022. – Т. 58, № 1. – С. 5-18. – EDN STUVWX.

5. Уразбахтина, Л.Р. Формирование инновационной стратегии предприятия в условиях цифровизации экономики / Л.Р. Уразбахтина // Финансовая экономика. – 2021. – № 5. – С. 329-331. – EDN JXSAOV.

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE «SANCTIONS RESILIENCE» OF BUSINESS: STRESS TESTING OF SUPPLY CHAINS AND FINANCIAL OBLIGATIONS UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC BLOCKADE

C.A. Khairullina, O.V. Dyudina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the context of unprecedented sanctions pressure, Russian enterprises face the acute problem of assessing their own resistance to external restrictions. Traditional methods of analysis do not fully account for the specifics of sanctions risks, which are characterized by high speed of realization and a cascading effect of propagation. The article proposes an original methodology for assessing the «sanctions resilience» of a business, which includes two key blocks: stress testing of supply chains and analysis of the stability of financial obligations. Special attention is paid to the diversification of logistics routes, verification of counterparties for sanctions status, and assessment of the company's ability to service its debt burden when payment channels are blocked. Recommendations are substantiated for implementing a system of continuous monitoring of sanctions risks and forming «safety cushions» in working capital management.

Keywords: *sanctions resilience, stress testing, supply chains, financial obligations, risk management, economic security, compliance.*

УДК 339

АДАПТАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ НЕФТЕГАЗОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ УСИЛЕНИЯ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ЛУКОЙЛ»)

Д.Д. Хакимов¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается процесс перестройки международной бизнес-стратегии ПАО «ЛУКОЙЛ» в ответ на последовательное ужесточение санкционного режима в 2022–2025 гг. Анализируются маркетинговые инструменты управления экспортными потоками: переориентация на рынки Азии, реструк-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

туризация трейдингового подразделения Litasco и ценовая политика на новых направлениях сбыта. Выявлены ограничения и перспективные направления дальнейшей трансформации.

Ключевые слова: ПАО «ЛУКОЙЛ», санкции, международная бизнес-стратегия, маркетинг нефтяного экспорта, Litasco, географическая диверсификация, нефтетрейдинг, азиатские рынки.

Санкционное давление на российский нефтегазовый сектор последовательно нарастало начиная с 2014 года, однако качественный перелом наступил в 2022 году: страны ЕС и G7 ввели запрет на морские поставки российской нефти, а с декабря 2022 года – механизм ценового потолка на уровне 60 долл./барр. [1]. В октябре 2025 года Министерство финансов США включило ПАО «ЛУКОЙЛ» и шесть его дочерних структур в список SDN, заморозив активы в американской юрисдикции и запретив расчёты через американские банки [2]. Перед компанией встала задача перестроить всю цепочку международного сбыта, не допустив остановки добычи и разрыва действующих контрактов.

На ЛУКОЙЛ исторически приходилось более 2% мировой добычи нефти [6], поэтому вопрос устойчивости его бизнес-модели приобрёл не только корпоративное, но и макроэкономическое измерение. Цель настоящей статьи – проанализировать маркетинговые механизмы, которые компания задействовала для поддержания международного присутствия в условиях многоуровневых ограничений.

Обратимся к логике санкционного давления как маркетингового феномена. Каждый новый пакет ограничений переформатировал не только операционную деятельность ЛУКОЙЛа, но и саму структуру его рыночного присутствия: одни целевые сегменты закрывались, другие открывались вынужденно. После декабря 2022 года, когда вступило в силу эмбарго ЕС на морские поставки российской нефти (затронувшее, по оценке Совета ЕС, более 90% объёма морских поставок), ЛУКОЙЛ лишился основной части западноевропейских контрагентов [1]. Трейдинговое подразделение Litasco SA (Женева) потеряло доступ к инструментам хеджирования на биржах ICE и CME, к страхованию у Lloyd's и к расчётам через корреспондентские счета европейских банков [3].

Реакция компании на первую волну ограничений включала несколько решений, реализованных в 2022 году. Во-первых, ЛУКОЙЛ разделил Litasco на два операционных центра: женевская штаб-квартира сохранила работу с рынками, не присоединившимися к санкциям, а Litasco Middle East DMCC (Дубай) приняла на себя координацию поставок в Азию и на Ближний Восток [2]. Такое решение позволило юридически дистанцировать азиатские потоки от санкционных рисков западной юрисдикции. Во-вторых, расчёты за поставки стали переводиться в юань и дирхам ОАЭ; по данным за январь–апрель 2023 года, Litasco заняла первое место среди трейдеров по объёму перевозок нефти из российских портов через структуры, зарегистрированные в ОАЭ, – 4,3 млрд долл. за период [3].

Рассмотрим подробнее, как изменилась география сбыта российской нефти в целом – это важно для оценки успешности маркетинговой переориентации ЛУКОЙЛа. По данным аналитических агентств, в 2022–2023 годах доля Китая и Индии в совокупном российском нефтяном экспорте выросла с 35 до 57%, тогда как доля стран, ограничивших закупки, сократилась в семь раз – примерно до 8% [6]. В мае 2023 года Индия закупала в России 1,96 млн барр./сут. нефти, что в четыре раза превышало показатель мая 2022 года; в денежном выражении поставки выросли с 2,2 млрд до 31,02 млрд долл. за год [4]. ЛУКОЙЛ занял в этом перераспределении активную позицию: в 2023 году компания поставляла продукцию в 17 стран, среди которых Индия, Китай, ОАЭ, Республика Корея, Сингапур, Турция [6].

Ключевым маркетинговым инструментом при работе с новыми покупателями стала ценовая скидка к бенчмарку Brent. По расчётам аналитиков Института энергетики и финансов, индийские НПЗ зарабатывали 8–9 долл. на каждом барреле переработанной российской нефти против среднемировых 3–4 долл., что создавало устойчивый стимул для продолжения закупок даже в условиях санкционного давления [4]. Для ЛУКОЙЛа это означало сознательный отказ от части маржи в обмен на стабильность каналов сбыта – классическую стратегию ценового проникновения на формирующийся рынок. Параллельно отработывалась схема страхования с использованием Индийского регистра судоходства (IRClass), сертифицировавшего танкеры «Совкомфлота».

22 октября 2025 года США включили ЛУКОЙЛ в список SDN: под ограничения попали шесть дочерних структур компании, американским организациям запрещено вести с ней бизнес [2]. Для Litasco SA последствия оказались немедленными: трейдинговое подразделение сократило персонал, закрыло операции на Ближнем Востоке и свернуло проект по торговле зерном через дубайскую структуру Teruva FZCO – попытка войти в торговлю агрокоммодитиз, начатая летом 2025 года, оказалась нежизнеспособной из-за банковских ограничений [7]. Китайские государственные нефтяные компании PetroChina, Sinopec, CNOOC взяли паузу в закупках у ЛУКОЙЛа; индийские переработчики приступили к пересмотру контрактов [2].

Продажа международного портфеля активов (по оценке Forbes – с существенным дисконтом) [3] стала вынужденным, но управляемым сценарием. ЛУКОЙЛ инициировал её в соответствии с wind-down license OFAC, первоначально действовавшей до 21 ноября 2025 года; срок был впоследствии продлён [2, 3]. Среди переговорщиков – ExxonMobil и Chevron (интерес к месторождению Западная Курна-2, Ирак), Abu Dhabi National Oil Company (газовые активы в Узбекистане), холдинг International Holding Company с активами 436 млрд дирхамов по состоянию на второй квартал 2025 года [8]. OFAC намеренно исключило из-под санкций Тенгизшевройл и Каспийский трубопроводный консорциум – проекты с участием американских компаний, – демонстрируя приоритет собственных экономических интересов над логикой тотального давления [2].

Каким образом ЛУКОЙЛ формировал сбытовую стратегию, когда большинство привычных каналов оказались закрыты? Проведённый анализ показывает, что компания последовательно применяла несколько взаимосвязанных приёмов. Первый – сегментация рынков по критерию санкционной уязвимости: «дружественные» юрисдикции (Индия, Китай, Турция, ОАЭ) формировали ядро целевых сегментов, а «нейтральные» страны (Алжир, Египет, Нигерия) – вспомогательные направления [6]. Второй – дифференциация ценовых условий: покупателям из юрисдикций с высоким риском вторичных санкций предоставлялись более глубокие дисконты, компенсирующие их регуляторные издержки [4]. Третий – переход на условия поставки FOB вместо CIF, что снижало правовую ответственность ЛУКОЙЛа за транспортировку и страхование.

Финансовые результаты подтверждают частичную эффективность данной модели. Выручка ПАО «ЛУКОЙЛ» по итогам 2024 года составила 3,046 трлн рублей (+11% к предыдущему году), чистая прибыль – 732,52 млрд рублей (+12%) [6]. Экспорт нефти компании в 2024 году вырос на 4%, составив 36,7 млн т, хотя экспорт нефтепродуктов снизился на 17,4% – во многом вследствие ограничений на приём российских нефтепродуктов в европейских портах с начала 2024 года [6]. Зампред Банка России Ф. Габуния отметил в марте 2026 года, что, исходя из накопленного опыта, через несколько месяцев после введения санкций каналы продаж и расчётов перестраиваются и ситуация восстанавливается [9]. Вместе с тем прямое включение в SDN-лист исключает операции через любые структуры, контролируемые американскими лицами, что сужает круг финансовых посредников до компаний исключительно из незападных юрисдикций – это принципиально иной масштаб ограничений по сравнению с 2022 годом.

Нами выявлено три возможных сценария дальнейшей трансформации международной бизнес-стратегии ЛУКОЙЛа. Первый – управляемое сокращение: компания завершает продажу зарубежного портфеля активов, концентрируется на внутрироссийском рынке и поставках в СНГ, сохраняя трейдинговый след через Litaco Middle East при юридическом обособлении от ограниченных структур. Финансовые потери определяются дисконтом при вынужденной продаже [3], однако операционная устойчивость основного бизнеса сохраняется.

Второй сценарий – углублённое партнёрство с азиатскими государственными корпорациями: долгосрочные офтейк-соглашения с PetroChina или Sinopec создадут ценовую стабильность в обмен на снижение рыночной гибкости. Исторический прецедент – соглашение «Роснефти» с Glencore и Vitol на 67 млн т нефти в течение пяти лет (2013) – подтверждает работоспособность таких схем. Третий сценарий – приоритет нефтехимии и глубокой переработки внутри России: санкционные ограничения на продукты более высокого передела применяются менее системно, чем на сырую нефть, что формирует экспортный «коридор» для продукции с высокой добавленной стоимостью [1].

Балашов А.М. зафиксировал эту закономерность для российского нефтегазового сектора в целом: санкции подталкивают компании к инвестициям в локализацию производства, которые в среднесрочной перспективе способны укрепить конкурентные позиции [1]. Попытка ЛУКОЙЛа выйти за рамки профильного бизнеса – проект Teruva FZCO по торговле зерном – показала обратное: несмежные направления уязвимы к тем же санкционным механизмам, что и основная деятельность [7]. Это означает, что диверсификация внутри нефтегазового сектора остаётся реалистичней, чем выход в несмежные отрасли. Окончательный вектор трансформации определится тем, насколько быстро компания выстроит расчётную инфраструктуру, независимую от западных финансовых посредников.

Проведённый анализ показал, что ЛУКОЙЛ в 2022–2025 годах последовательно менял маркетинговую конфигурацию международного бизнеса: от разделения Litasco и ценового проникновения на азиатские рынки до вынужденной реализации зарубежного портфеля активов под давлением SDN-санкций октября 2025 года. Переориентация на Индию, Китай и страны Ближнего Востока позволила сохранить объём нефтяного экспорта (рост 4% в 2024 году), однако существенно сузила ценовые возможности и повысила операционные издержки.

Нами выявлено, что устойчивость международной бизнес-стратегии в данных условиях определяется не масштабом географического охвата, а качеством расчётной и логистической инфраструктуры, независимой от западных юрисдикций. Дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную оценку ценовых потерь от принудительных дисконтов и на сравнительный анализ адаптационных стратегий иранских нефтяных корпораций, прошедших аналогичный путь в условиях многолетних санкций.

Список использованных источников

1. Балашов А.М. Влияние санкций на развитие бизнеса нефтегазовых корпораций в России // Горная промышленность. – 2022. – № 3. – С. 74–78. – DOI: 10.30686/1609-9192-2022-3-74-78. – EDN: HZQXYZ.
2. Коммерсантъ. США ввели санкции против «Роснефти» и ЛУКОЙЛа // Коммерсантъ. – 22.10.2025. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8142164> (дата обращения: 14.03.2026).
3. Forbes Россия. «Лукойл» объявил о планах продать зарубежные активы из-за санкций // Forbes Russia. – 27.10.2025. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/548716> (дата обращения: 14.03.2026).
4. РБК. Индийские НПЗ увеличили вчетверо закупки российской нефти // РБК. – 28.06.2023. – URL: <https://www.rbc.ru/business/29/06/2023/649bf6e89a7947397e255a51> (дата обращения: 14.03.2026).
5. Seala.ru. Нефтяная отрасль России: географическая структура экспорта. – 2026. – URL: <https://seala.ru/oil/neftrossiya> (дата обращения: 14.03.2026).
6. Finance.rambler.ru. ПАО «ЛУКОЙЛ» сохраняет высокий уровень благонадёжности // Rambler Finance. – 08.03.2026. – URL: <https://finance.rambler.ru/business/56152535> (дата обращения: 14.03.2026).

7. Deutsche Welle. Bloomberg: «Лукойл» пытался выйти на рынок торговли зерном // DW. – 06.02.2026. – URL: <https://www.dw.com/ru/bloomberg-lukoil-pytalsa-vyjti-na-rynok-torgovli-zernom/a-75852975> (дата обращения: 14.03.2026).

8. Эксперт. Компания из Абу-Даби заинтересовалась покупкой активов ЛУКОЙЛа // Эксперт. – 13.03.2026. – URL: <https://expert.ru/news/kompaniya-iz-abu-dabi-zainteresovalas-pokupkoj-aktivov-lukoyla/> (дата обращения: 14.03.2026).

9. Эксперт. В ЦБ оценили последствия новых санкций против нефтяных компаний РФ // Эксперт. – 04.03.2026. – URL: <https://expert.ru/news/v-tsb-otsenili-posledstviya-novykh-sanktsiy-protiv-neftyanykh-kompaniy-rossii/> (дата обращения: 14.03.2026).

ADAPTATION OF THE INTERNATIONAL BUSINESS STRATEGY OF AN OIL AND GAS COMPANY UNDER INCREASING SANCTIONS PRESSURE (CASE STUDY OF PJSC LUKOIL)

D.D. Khakimov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the restructuring of PJSC LUKOIL's international business strategy in response to progressive tightening of the sanctions regime by the United States and the EU in 2022–2025. Particular attention is paid to the marketing instruments used to manage export flows: reorientation toward Asian markets, restructuring of the Litasco trading subsidiary, and pricing policy in new sales channels. Constraints and prospective directions for the further transformation of the company's international operations are identified.

Keywords: PJSC LUKOIL, sanctions, international business strategy, oil export marketing, Litasco, geographic diversification, oil trading, Asian markets.

УДК 339.138

ЭФФЕКТ ДЕФИЦИТА И ФОМО (СТРАХ УПУЩЕННОЙ ВЫГОДЫ): КАК ЭТИЧНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТИ ТРИГГЕРЫ

Э.М. Хамидуллина²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях современной информационной перегрузки и высокой конкуренции за внимание потребителя особую значимость приобретают психологические триггеры, ускоряющие принятие решений. В данной статье рассматриваются эффект дефицита и страх упущенной выгоды (ФОМО) как мощные инструменты влияния на потребительское поведение. Анализируются психологические основы этих феноменов, включая теорию психологической реактивности и ком-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

промисс «скорость-точность». Особое внимание уделяется грани между эффективным маркетингом и манипуляцией: предлагаются критерии этического применения данных триггеров, основанные на прозрачности, достоверности и долгосрочном доверии с потребителем.

Ключевые слова: эффект дефицита, FOMO, страх упущенной выгоды, поведенческая экономика, этический маркетинг.

Современный потребитель ежедневно сталкивается с тысячами рекламных сообщений. В этой борьбе за внимание маркетологи все чаще обращаются к глубинным механизмам принятия решений, заложенным в человеческой психологии. Среди наиболее эффективных, но и наиболее спорных инструментов выделяются эффект дефицита и тесно связанный с ним страх упущенной выгоды (Fear Of Missing Out, FOMO) [7].

Термин FOMO был введен в начале 2000-х годов и описывает тревожное состояние, при котором человек боится пропустить что-то важное, интересное или выгодное, что происходит у других [4]. Эффект дефицита, в свою очередь, основан на фундаментальном экономическом и психологическом принципе: ограниченный ресурс воспринимается как более ценный.

Однако грань между «убеждением» и «принуждением» здесь очень тонка. Использование искусственного дефицита и нагнетание страха относится к так называемым «темным паттернам» (dark patterns), которые могут не только подорвать доверие к бренду, но и привести к юридическим последствиям [3]. Цель данной работы – проанализировать природу эффекта дефицита и FOMO, а также определить условия, при которых их использование может оставаться эффективным, но при этом этичным.

Эффективность дефицита базируется на нескольких когнитивных искажениях. Во-первых, это теория психологической реактивности: когда возможность приобрести товар ограничивают по времени или количеству, свобода выбора человека оказывается под угрозой, что вызывает желание немедленно эту свободу отстоять, совершив покупку. Во-вторых, срабатывает принцип социального доказательства: если товар быстро заканчивается, значит, он популярен и качественен [1].

FOMO усиливает этот эффект за счет социального сравнения. Просматривая в социальных сетях, как другие приобретают товары или услуги, пользователь испытывает тревогу от мысли, что он может оказаться «хуже» или упустить важный тренд.

Ключевым нейropsychологическим механизмом здесь является феномен «компромисса скорость-точность» (speed-accuracy trade-off). Под давлением времени и ощущения конкуренции мозг снижает «порог доказательств», необходимых для принятия решения. Потребитель перестает искать дополнительную информацию, сравнивать характеристики или читать отзывы, довольствуясь быстрым, но не всегда верным решением [2].

На практике эффект дефицита и FOMO реализуются через ряд конкретных маркетинговых инструментов:

- Лимитированные предложения: ограничение партии товара («Эксклюзивная коллекция»).

- Временные ограничения: таймеры обратного отсчета на сайте, акции «только сегодня».

- Ограничение доступа: закрытые клубы, приглашения по подписке.

- Демонстрация спроса: уведомления о том, что «товар заканчивается», «12 человек смотрят этот товар» или «уже куплено N раз».

Успешные кейсы крупных брендов (например, стратегия Apple или «дропы» Supreme) показывают, что умелое создание ажиотажа способно формировать культовый статус продукта и многократно повышать продажи [6].

Несмотря на высокую эффективность, неэтичное использование этих триггеров несет риски. Исследования показывают, что 74% клиентов готовы бойкотировать бренд, если заметят обман. Если пользователь обнаружит, что таймер скидки обнуляется при перезагрузке страницы, или «осталось 3 товара» висит на сайте полгода, доверие будет потеряно безвозвратно.

Принципы этичного использования:

1. Правдивость дефицита. Если вы используете счетчик товара, он должен быть синхронизирован с реальным складским остатком. Если вы ставите таймер, акция должна закончиться в указанное время. Честный FOMO – это «3 из 10 осталось» при реальном наличии, а не «3 из 100000» при полном складе.

2. Прозрачность выгоды. Вместо абстрактного «успейте!», стоит пояснять ценность. Например: «следующая партия поступит только через месяц» или «90% покупателей выбирают этот товар с дополнительным аксессуаром, потому что это продлевает срок службы». Это смещает фокус с паники на рациональное зерно.

3. Отказ от искусственного давления. Этичный маркетинг дает потребителю право на паузу. Внедрение функций «передумать» в корзине или возможность отложить заказ на 24 часа демонстрирует уважение к клиенту и снижает количество импульсивных покупок, но и сожалений, за которые потом обвинят бренд.

4. Фокус на ценности для клиента. Демонстрация ценности до того, как просить о покупке (принцип взаимности), работает эффективнее грубого давления. Покажите клиенту пользу продукта, дайте ему «попробовать» в бесплатной версии – тогда его решение будет более осознанным, а дефицит сыграет роль финального катализатора, а не единственного мотиватора [5].

Эффект дефицита и страх упущенной выгоды являются неотъемлемой частью поведенческой экономики. Они основаны на эволюционно сложившихся механизмах выживания и социального взаимодействия, поэтому их игнорирование в маркетинге было бы недальновидным. Однако в эпоху «цифровой экологии» и растущей осознанности потребителей, ключевым фактором успеха становится доверие.

Этичное использование этих триггеров подразумевает не манипуляцию и создание ложной тревоги, а акцентирование реальной, объективной ценности и ограничений. Маркетинг будущего строится не на страхе «остаться ни с чем», а на уважении к потребителю и честном диалоге, в котором дефицит является лишь констатацией факта высокого спроса на действительно качественный продукт [5].

Список использованных источников

1. Индустрия несчастья: как перестать хотеть того, что вам не нужно // Архангельск – город воинской славы. – 2025. – 12 сент. – URL: <https://xn--80aec1d.xn-p1ai/2025/09/12/68c12a3ae87dfbdc270917a9.html>
2. Очередь как новая валюта: почему миллионеры стоят за бургерами по три часа // Incrussia.ru. – 2025. – 25 июн. – URL: <https://incrussia.ru/understand/ochered-kak-novaya-valyuta-pochemu-millionery-stoyat-za-burgerami-po-tri-chasa/>
3. Позяева Н. Red flags в рекламе, которые разрушают отношения с клиентами (+ чек-лист здорового маркетинга) / Н. Позяева // New Retail.ru. – 2024. – 16 дек. – URL: https://new-retail.ru/marketing/reklama/red_flags_v_reklame_kotorye_razrushayut_otnosheniya_s_klientami_chek_list_zdorovogo_marketinga/
4. Что такое FOMO и как его использовать в маркетинге // Unisender. – 2024. – 7 окт. – URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-fomo/>
5. Этика в маркетинге: дружба или манипуляция? // Workspace.ru. – 2025. – 23 янв. – URL: <https://workspace.ru/blog/etika-v-marketinge-druzhiba-ili-manipulyaciya/>
6. FOMO vs JOMO: как меняется поведение онлайн-покупателей и что с этим делать брендам // Sostav.ru. – 2026. – 17 фев. – URL: <https://www.sostav.ru/blogs/281338/77435>
7. Kumar P., Dadwal S.S., Modi S. Harnessing Scarcity and FOMO in Marketing: Psychological Insights and Ethical Considerations // The Dark Side of Marketing. – Springer, 2025. – P. 227–248.

THE SCARCITY EFFECT AND FOMO (FEAR OF MISSING OUT): HOW TO USE THESE TRIGGERS ETHICALLY

E.M. Khamidullina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the scarcity effect and the fear of missing out (FOMO) as powerful tools for influencing consumer behavior. It analyzes the psychological foundations of these phenomena, including the theory of psychological reactance and the speed-accuracy trade-off. Special attention is given to the line between effective marketing and manipulation, and the article proposes ethical criteria for using these triggers based on transparency, credibility, and long-term consumer trust.

Keywords: *scarcity effect, FOMO, fear of missing out, behavioral economics, ethical marketing.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ЛИДЕРСТВО КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

А.Т. Хамитов¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается лидерство как социально-психологический феномен, анализируются его природа, структура и отличия от формального руководства. Авторы акцентируют внимание на социально-психологической структуре коллектива, факторах выдвижения лидера и роли эмоциональной компетентности в управленческой деятельности. Выделяются ключевые качества эффективного лидера. Особое внимание уделяется внутриличностным и межличностным компонентам эмоциональной компетентности как основе саморазвития лидера и успешного управления группой.

Ключевые слова: лидерство, руководство, социально-психологический феномен, личностные качества, саморазвитие.

Изучение лидерства как научного и психологического феномена остаётся актуальной задачей современной психологии, поскольку управление сегодня требует высокой ответственности, концентрации и ориентации на результат. Лидер должен обладать не только знаниями, но и особыми качествами: мотивационными, коммуникативными, конфликтологическими и другими, которые выделяют его среди других. Анализ психологических особенностей лидерства позволяет определить навыки, необходимые для эффективного управления.

Лидерство – это процесс влияния на группу людей с целью достижения общих целей через эффективное межличностное взаимодействие и коммуникацию. Лидер – это человек, принимающий ключевые решения и признанный участниками группы как обладающий влиянием. В социальной психологии лидерство и руководство рассматриваются как механизмы групповой интеграции. Руководство опирается на формальную власть, предоставленную должностью или государством, и реализуется через социальный контроль и дисциплинарные меры. Лидерство основывается на психологическом влиянии через восприятие, подражание, внушение и взаимопонимание, опираясь на добровольное признание власти. Хотя оба феномена близки по сути, руководитель ориентирован на выполнение задач, а лидер – на интересы группы [1].

Социально-психологическая структура коллектива формируется через выдвижение лидеров как в малых группах, так и в целом. Лидерство связано с регулированием внутригрупповых отношений, проявляющихся через личностную власть. Лидер получает признание группы, выражая её цели и ценности, и становится ориентиром для большинства членов. Он организует, планирует и управляет деятельностью группы, проявляя более высокий уровень активно-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

сти по сравнению с другими членами коллектива. Лидерство рассматривается как социально-психологический феномен, отражающий отношения доминирования и подчинения в группе. Оно формируется под влиянием объективных факторов (цели группы, условия её деятельности) и субъективных факторов (личностные особенности участников и лидера, межличностные отношения, ситуативные задачи, организаторские способности) [2].

Эффективное лидерство предполагает сочетание профессиональной роли и социально-эмоционального авторитета, позволяющего разрешать конфликты и поддерживать групповые цели. В выборе стиля лидерства предпочтение обычно отдаётся ориентации на групповую задачу, а не только на индивидуальные интересы членов группы. Идеальная модель лидерства сочетает личностную и организационную власть. В некоторых случаях роль лидера и руководителя совмещается. Такой руководитель-лидер объединяет организаторские и представительские функции, способен учитывать нужды группы и брать на себя задачи, которые другие выполнить не могут [3].

В начале XX века лидерство стало предметом активного научного изучения, и исследователи начали искать ответ на вопрос о его происхождении. Сформировалось множество теорий, объясняющих различные аспекты лидерства. Ранние подходы акцентировали внимание на личностных качествах лидеров, тогда как более поздние исследования учитывают также ситуативные факторы, интеллект и знания как условия проявления лидерства. Современные теории раскрывают природу лидерства через сочетание личностных характеристик и процессов развития. К ключевым качествам лидера относят способность принимать решения, мотивировать команду, развитые коммуникативные и конфликтологические навыки, а также профессиональную компетентность.

Лидерство рассматривается как результат взаимодействия врождённых задатков и целенаправленного развития. На его формирование влияют как внутренние (наследственность), так и внешние факторы (среда, опыт, обучение).

В психологии выделяют три основные теории лидерства. Личностная теория утверждает, что лидерские качества врождённые. Поведенческая теория связывает эффективность лидера с его стилем взаимодействия, а не с природными способностями. Ситуационная теория подчёркивает, что способности руководства зависят от конкретных условий и задач. Важное различие между лидерством и управлением заключается в том, что управление связано с контролем деятельности, тогда как лидерство направлено на определение целей и выбор наиболее эффективных способов их достижения. Лидерство играет ключевую роль в бизнесе, политике и менеджменте и обеспечивает мотивацию коллектива и координацию совместной работы. Существенным качеством лидера является развитый эмоциональный интеллект [1].

Лидерство сочетает рациональные и иррациональные, логические и эмоциональные компоненты, которые должны находиться в балансе. Ранее приоритет отдавался рациональности и логике для повышения эффективности работы организаций и получения прибыли. Сегодня же эмоциональ-

ная компетентность рассматривается как ключевой фактор успешного управления и показатель профессиональной зрелости лидера. В условиях постоянных изменений успешные руководители непрерывно развивают свои эмоциональные навыки на протяжении всей жизни. Компетентность лидера проявляется в шести зонах управления: создание эффективных команд, планирование и принятие решений, мотивация сотрудников, передача видения, управление изменениями и построение межличностных отношений. Эти зоны выходят за пределы личности руководителя, но на них влияет его индивидуальное личностное своеобразие. Эмоциональная компетентность охватывает все шесть зон и основана на эмоциональном интеллекте, включающем внутриличностные и межличностные компоненты. Переход от внутриличностных к межличностным навыкам формирует основу технологии саморазвития лидера.

Внутриличностные компоненты отражают осознание себя и своих возможностей в эмоциональной сфере: эмоциональное самосознание и эмоциональная самоорганизация. Эмоциональное самосознание позволяет признать свои эмоции, понять их причины и принимать их, что является основой уверенности в себе и адекватной самооценки. Признание собственных эмоций открывает путь к пониманию эмоций других людей, что критически важно для мотивации и оптимизации межличностных отношений. Эмоциональная самоорганизация является следующей ступенью развития компетентности, включающей самоконтроль, саморегуляцию и самомотивацию. На этом этапе эмоции рассматриваются как ресурс, который можно направлять в конструктивное русло. Для этого необходимы честность по отношению к себе и смелость применять эмоциональную энергию целенаправленно. Эмоциональные ресурсы лидера становятся его внутренней опорой для эффективного управления. Характер, воля и продуктивность развиваются через самовоспитание, а личный пример лидера создаёт условия для развития всей команды.

Межличностные компоненты эмоциональной компетентности формируют более высокие ступени саморазвития. Третья ступень – социальные навыки. Они определяют качество отношений с людьми: внимание к эмоциям, эмпатию, чуткость и способность вызывать доверие. Такой лидер располагает к себе и облегчает передачу информации, превращая абстрактные цели в конкретные образы желаемого будущего. Четвёртая ступень – конструктивное управление взаимодействием на основе эмоционального интеллекта. Оно проявляется через мотивацию, поддержку, сотрудничество, урегулирование конфликтов и командную работу. Это высшая ступень эмоционального саморазвития, где лидер проявляет обаяние, убедительность, стрессоустойчивость и способность вдохновлять команду. При этом управление взаимодействием строится не на манипуляциях, а на конструктивных способах влияния [4].

Лидерство – это социально-психологическое явление, которое рассматривается как совокупность знаний, умений и навыков, применяемых с учётом различных факторов (социальных, экономических, политических и

др.). Хотя личностные качества (коммуникативность, эмоциональный интеллект, ответственность и др.) важны, они сами по себе не гарантируют успеха. Ключевую роль играет способность лидера оценивать ситуацию, принимать решения и нести за них ответственность. Существенным условием эффективности также является постоянное саморазвитие.

Список использованных источников

1. Текеев, Р.А. Психологические особенности лидерства / Р.А. Текеев // Проблемы современного педагогического образования. – 2023. – №80-2. – С. 404-407.
2. Малеко, Е.В. Корпоративная культура промышленных предприятий. Курс лекций: учебное пособие / Е. В. Малеко. – Магнитогорск: МГТУ им. Г.И. Носова, 2023. – 140 с.
3. Психология управления: учебное пособие / сост. Т.Ю. Хромова. – Кемерово: Кузбасский ГАУ, 2023. – 85 с.
4. Лидерство и управление командой : учебное пособие / А.Д. Ишков, Н.Г. Милорадова, Е. Ю. Елисеева [и др.]. – Москва : МИСИ – МГСУ, 2024. – 58 с.

LEADERSHIP AS A SOCIO-PSYCHOLOGICAL PHENOMENON

A.T. Khamitov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines leadership as a socio-psychological phenomenon, analyzes its nature, structure and differences from formal leadership. The authors focus on the socio-psychological structure of the team, the factors of leadership promotion and the role of emotional competence in management activities. The key qualities of an effective leader are highlighted. Special attention is paid to the intrapersonal and interpersonal components of emotional competence as the basis for a leader's self-development and successful group management.

Keywords: leadership, leadership, socio-psychological phenomenon, personal qualities, self-development.

УДК 339.138:663.86

ЛИНЕЙКА БРЕНДА «ДОБРЫЙ СОЛА»: ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ

А.Д. Хамитов²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается линейка напитков бренда «Добрый Cola» и анализируются особенности ее создания в условиях резкой перестройки российского

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

рынка безалкогольных напитков. Показано, что запуск новой марки стал ответом на прекращение производства и продаж основной линейки Coca-Cola России и был обеспечен сочетанием нескольких факторов: использованием уже известного массового бренда «Добрый», сохранением локальной производственной базы, быстрым выводом продукта в привычные каналы дистрибуции и последовательным расширением ассортимента.

Ключевые слова: бренд, Добрый Cola, ассортимент, линейка напитков, локализация, маркетинг, безалкогольные напитки.

Рынок безалкогольных сильногазированных напитков в России в 2022 году оказался в ситуации, когда привычные бренды сохраняли высокую потребительскую узнаваемость, но их прежняя модель присутствия перестала работать. После того как Coca-Cola HBC объявила о прекращении производства и продаж продукции The Coca-Cola Company в России, компания начала выпуск локальной замены под названием Dobry Cola [1]. Для рынка это был не просто запуск очередного напитка, а ускоренная попытка восстановить целый сегмент спроса связанный с категорией «кола». В такой ситуации создание новой линейки требовало одновременного решения нескольких задач: сохранить объемы продаж, удержать полку, предложить потребителю знакомую вкусовую рамку и при этом избежать прямого юридического и коммуникационного копирования ушедшего глобального бренда.

Особенность создания «Добрый Cola» заключалась в том, что новый продукт не строился с нуля. В качестве платформы был выбран уже существующий российский бренд «Добрый», давно присутствующий на рынке соков и напитков. На корпоративном сайте АО «Мултон» бренд «Добрый» назван брендом №1 в категории напитков по доле денежных продаж по данным NielsenIQ за январь-август 2023 года [2]. Такая база имела принципиальное значение: производителю не нужно было заново объяснять потребителю, что перед ним за марка и почему ей можно доверять. Следовательно, архитектура запуска опиралась не на создание неизвестного имени, а на перенос потребительского доверия с уже известного семейства напитков на новую категорию. Это решение можно считать ключевым маркетинговым преимуществом, поскольку в условиях дефицита времени именно сильный зонтичный бренд снижает риск отказа от покупки и ускоряет пробу нового продукта.

Не менее важной была производственная сторона проекта. «Мултон Партнерс» указывает, что располагает 10 заводами в 9 регионах России, 56 высокотехнологичными производственными линиями и общей мощностью около 2,2 млрд литров напитков в год [3]. Кроме того, компания подчеркивает наличие локального производства, строгого входного контроля ингредиентов и контроля качества на всех этапах выпуска [4] Это означает, что создание линейки «Добрый Cola» происходило не в формате экспериментальной новинки ограниченного масштаба, а как быстрое развертывание продукта на уже существующей индустриальной базе. Для потребителя

такое решение выражается в простой, но важной вещи: товар появляется не только в столице или отдельных сетях, а в массовой рознице, в разных форматах торговли и в привычных объемах. Для производителя же это снижает стоимость запуска, позволяет быстрее стабилизировать качество и поддерживать единый стандарт вкуса и упаковки.

Важную роль в создании линейки сыграла и коммуникационная оболочка продукта. На сайте бренда используется эмоциональная формула «Открой заряд настроения», а описание большинства вкусов строится вокруг идеи яркости, свежести и желания делиться впечатлениями с теми, кто рядом [5]. Это показывает, что «Добрый Cola» позиционируется не как техническая замена исчезнувшего напитка, а как самостоятельный бренд с позитивным, повседневным и максимально широким тоном общения. Само имя «Добрый» здесь тоже работает на задачу смягчения перехода: оно давно знакомо российскому потребителю, не звучит агрессивно, легко переносится на семейное потребление и хорошо сочетается с массовым ценовым сегментом. По сути, производитель взял уже освоенный в соковой категории эмоциональный капитал бренда и распространил его на рынок газированных напитков. Это не просто прием нейминга, а пример того, как зонтичный бренд помогает быстро собрать вокруг нового продукта понятную для покупателя систему ожиданий.

Ассортиментная логика линейки также выглядит продуманной. На официальном сайте «Добрый» и в портфеле «Мултон Партнерс» ядром линейки выступает классическая «Добрый Cola», а рядом с ней развиваются версии «без сахара», «Ваниль», «Ледяной лимон», «Малина», «Дыня», а на потребительском сайте также представлены варианты «Карамель» и ряд смежных газированных вкусов, связанные с той же современной вкусовой платформой бренда [5;6]. Такая структура показывает, что производитель не ограничился моделью «один напиток вместо одного напитка». Напротив, была выстроена полноценная линейка, рассчитанная на разные сценарии потребления. Классическая cola отвечает ожиданию знакомого базового вкуса; версия без сахара работает на запрос к снижению калорийности; вкусовые расширения создают новизну и повод для повторной покупки. В результате линейка получает не только функцию замещения, но и функцию развития категории, где потребителю предлагают выбор, а не суррогат по принципу «берите, что дали».

Отдельного внимания заслуживает версия «Добрый Cola без сахара». Ее присутствие в линейке говорит о том, что при создании бренда учитывались не только вкусовые привычки аудитории, но и современные потребительские сегменты. Сегодня даже на массовом рынке заметна устойчивая группа покупателей, которые ориентируются на напитки без сахара или с пониженной калорийностью. Если бы производитель вывел только классическую колу, линейка изначально проигрывала бы по полноте предложения. Поэтому добавление варианта без сахара следует рассматривать как стратегически обязательный элемент, а не декоративное приложение. Он помогает сохранить ширину охвата аудитории, формирует ощущение

«настоящей» полноценной марки и демонстрирует, что бренд способен жить по современным правилам категории, где базовый вкус и zero-версия давно существуют как взаимодополняющая пара.

Ещё одной особенностью создания линейки стала работа со вкусами-расширениями. Ваниль, малина, ледяной, лимон, карамель, дыня и другие вариации решают сразу несколько задач. Во-первых, они усиливают эмоциональность бренда и делают его менее зависимым от прямого сравнения с классической Coca-Cola. Во-вторых, они позволяют точнее работать с молодёжной аудиторией, которая охотнее реагирует на новинки, лимитированные предложения и необычные сочетания вкусов. В-третьих, вкусовые расширения повышают заметность на полке: линейка с несколькими SKU воспринимается как «живая» и активная. С маркетинговой точки зрения это особенно важно для бренда-заменителя, потому что ему нужно не только занять освободившееся место, но и сформировать собственную динамику развития. Иначе бренд рискует навсегда остаться в роли бледной тени предшественника, а это примерно та судьба, которую реклама пытается отодвинуть любой ценой.

Сильной стороной «Добрый Cola» стало и разнообразие упаковочных форматов. На официальном сайте бренда для ключевых позиций указаны объёмы от 0,3 и 0,33л до 0,5, 1 и 1,5л [5]. Такой диапазон неслучаен. Малые форматы удобны для импульсивной покупки, потребления вне дома и продаж в кафе и фастфуде; средние и крупные форматы рассчитаны на семейное потребление и покупки впрок. Иначе говоря, линейка создавалась не как абстрактный набор вкусов, а как коммерчески выверенная система SKU под разные каналы продаж и разные типы спроса. Более того, на сайте бренда для ряда позиций отдельно подчёркивается отсутствие добавленных консервантов [5], что помогает выстроить продукт в современную коммуникацию качества и безопасности. Для массового напитка это важный штрих: он не делает продукт «здоровым» в строгом диетологическом смысле, но снижает потребительское напряжение и добавляет аргумент в пользу покупки.

Показательно и то, что развитие «Добрый Cola» не существует изолированно от более широкой газированной платформы бренда. В корпоративном портфеле «Мултон партнерс» отдельно представлены «Добрый Cola» и «Добрый Современные вкусы» [6], а на потребительском сайте кола соседствует с апельсином, лимоном-лаймом, лесными ягодами, манго-маракуйей и киви-виноградом [5]. Такая архитектура выгодна сразу по нескольким причинам. Она позволяет удерживать покупателя внутри одного брендового поля: если человек пришел за колой, он одновременно видит другие современные вкусы того же производителя. Кроме того, компания получает возможность тестировать спрос на новые сочетания без необходимости каждый раз создавать отдельную марку. Наконец, сама линейка начинает восприниматься как часть более крупной системы, а значит, выглядит устойчивее и серьезнее. Для рынка это признак зрелого продуктового управления, а не разовой антикризисной импровизации.

Результаты выбранной стратегии довольно быстро проявились в продажах. Уже в марте 2023 года РБК со ссылкой на данные ритейлеров сообщал, что «Добрый Cola» входит в число лидеров продаж в категории сладких газированных напитков [7]. Осенью того же года РБК писал, что бренд «Добрый», пришедший на замену Coca-Cola, по итогам января-августа 2023 года занял второе место в рейтинге крупнейших FMCG-брендов по продажам, а эксперты отмечали, что новая марка уже в начале 2023 года вернула себе значительную часть рынка напитков со вкусом колы [8]. Эти данные позволяют сделать важный вывод: успех «Добрый Cola» был обеспечен не только самим фактом ухода международного конкурента, но и качеством управленческого решения. Освободившаяся ниша могла быть занята десятками локальных игроков, однако именно у «Добрый» оказалось достаточно производственной, дистрибуционной и брендовой силы, чтобы превратить временное окно возможностей в устойчивый рыночный результат.

Таким образом, особенности создания линейки «Добрый Cola» можно свести к нескольким взаимосвязанным принципам. Во-первых, это запуск на базе уже известного массового бренда, что резко снизило коммуникационные риски. Во-вторых, это опора на локальную производственную инфраструктуру и существующую систему контроля качества. В-третьих, это построение ассортимента по модели «ядро плюс расширения»: классический вкус, версия без сахара, вкусовые интерпретации, разные объемы упаковки. В-четвертых, это ориентация не только на замещение прежнего продукта, но и на формирование собственной идентичности через современную вкусовую линейку и доступность в разных каналах продаж. Поэтому «Добрый Cola» следует рассматривать не как случайный аналог ушедшей марки, а как пример быстрого локального бренд-менеджмента, в котором сочетание узнаваемого имени, производственной готовности и гибкой ассортиментной политики позволило за короткое время создать полноценный рыночный бренд.

Список использованных источников

1. Coca-Cola bottler starts making «Dobry Cola» in Russia [Электронный ресурс] // Reuters. 26.08.2022. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/coca-cola-bottler-starts-making-dobry-cola-russia-2022-08-26/> (даты обращения: 14.03.2026).
2. АО «Мултон» [Электронный ресурс] // Мултон Партнерс. URL: <https://multonpartners.ru/about/multon/> (дата обращения: 14.03.2026).
3. Заводы [Электронный ресурс] // Мултон Партнерс. URL: <https://multonpartners.ru/assets/factories/> (дата обращения: 14.03.2026).
4. О Нас [Электронный ресурс] // Мултон Партнерс. URL: <https://multonpartners.ru/about/> (дата обращения: 14.03.2026).
5. Газированные напитки Добрый [Электронный ресурс] // Добрый. URL: <https://dobry.ru/cola/> (дата обращения: 14.03.2026).
6. Добрый Cola; Добрый овременные вкусы [Электронный ресурс] // Мултон Партнерс. URL: <https://multonpartners.ru/portfolio/gazirovannye-napitki/dobry-cola;>
<https://multonpartners.ru/portfolio/gazirovannye-napitki/-dobryy-sovremennyye-vkusy/> (дата обращения: 14.03.2026).

7. Coca-Cola стала в лидерах по продажам в России, но «Добрый Cola» уже среди лидеров категории [электронный ресурс] // РБК. 16.03.2023. URL: <https://www.rbc.ru/business/16/03/2023/641190169a7947f4c10e8592> (дата обращения: 14.03.2026).

8. «Добрый» обогнал Coca-Cola по доле продаж в России [Электронный ресурс] // РБК. 25.10.2023. URL: <https://www.rbc.ru/business/26/10/2023/653909f69a7947853f4b3f1f> (дата обращения: 14.03.2026).

THE DOBRY COLA BRAND LINE: FEATURES OF CREATION AND DEVELOPMENT

A.D. Hamitov¹

*Kazan State energy university,
Kazan, Russia*

The article examines the Dobry Cola beverage line and analyzes the specific features of its creation during the rapid transformation of the Russian soft drinks market. It is shown that the launch of the new brand became a response to the termination of production and sales of Coca-Cola's core products in Russia and was supported by a combination of factors: the use of the already well-known mass-market brand Dobry, the preservation of local production facilities, the rapid entry of the product into familiar distribution channels, and the consistent expansion of the assortment.

Keywords: Dobry Cola, Assortment, beverage line, localization, marketing, soft drinks.

УДК 339.138

РОЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЯ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Г.Е. Ханов²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В условиях высокой турбулентности внешней среды и цифровой трансформации экономики способность предприятия достигать стратегических целей всё чаще определяется не качеством бизнес-планов, а готовностью персонала следовать им. В данной статье анализируется влияние эмоционального интеллекта (EQ) руководителя на эффективность воплощения стратегии в жизнь. Опираясь на современные исследования и отраслевые кейсы, автор показывает, что такие составляющие EQ, как рефлексия, эмпатическое слушание и искусство выстраивания горизонтальных связей, становятся критически важными для преодоления сопротивления изменениям и формирования приверженности

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

сотрудников целям компании. Делается вывод о необходимости пересмотра подходов к подготовке управленцев: эмоциональный интеллект должен рассматриваться как базовая стратегическая компетенция, сопоставимая по значимости с финансовым анализом и маркетинговым планированием.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, реализация стратегии, лидерство, управленческие компетенции, вовлеченность, эмпатия.

Долгое время в деловой среде доминировала парадигма, согласно которой успешная реализация стратегии – это результат исключительно рационального подхода: четкого планирования, распределения ресурсов и контроля исполнения. Однако статистика неумолима: значительная часть стратегических инициатив так и не достигает заявленных результатов именно на этапе внедрения, сталкиваясь с неявным или явным саботажем со стороны коллектива. В эпоху, когда искусственный интеллект берет на себя рутинный анализ данных, главным дифференциатором эффективного руководителя становится его способность работать с «человеческим фактором». Эта способность напрямую связана с уровнем развития эмоционального интеллекта [1].

Концепция EQ, детально проработанная в трудах Д. Гоулмана, включает в себя не просто умение быть «милым» с подчиненными. Речь идет о четырех взаимосвязанных сферах: глубинная рефлексия (осознание собственных мотивов и триггеров), саморегуляция (способность сохранять продуктивность в стрессовых ситуациях), социальная сензитивность (умение считывать невербальные сигналы и потребности команды) и искусство построения долгосрочных отношений. Эмпирические данные последних лет убедительно доказывают, что именно эти навыки позволяют лидерам успешно проводить организационные трансформации [3].

Влияние EQ руководителя на реализацию стратегии раскрывается через три ключевых аспекта управленческой практики.

Первый аспект связан с природой любых стратегических изменений – они всегда порождают зону неопределенности и, как следствие, тревогу. [2] Руководитель, обладающий развитой эмпатией и навыками самоанализа, способен уловить эти настроения на ранней стадии. Как подчеркивают эксперты в области организационной психологии, создание атмосферы психологической безопасности, где ошибка воспринимается как возможность для обучения, а не повод для наказания, является необходимым условием для реализации прорывных стратегий. [8] Без этого любые, даже самые прогрессивные, преобразования будут встречать глухую стену непонимания.

Второй аспект затрагивает сферу командного взаимодействия. Масштабные исследования управленческих компетенций демонстрируют, что стратегическое видение лидера начинает «работать» только тогда, когда оно подкреплено доверием со стороны команды. Руководитель с низким EQ, даже будучи блестящим аналитиком, рискует превратить совещания в

монологи, подавляя инициативу и лишая себя обратной связи [4]. В таком климате стратегические задачи решаются формально, а ключевые сотрудники предпочитают искать более комфортную среду, что ведет к потере интеллектуального капитала компании.

Третий аспект касается коммуникаций на самом верху управленческой пирамиды. Исследования показывают, что стиль общения между СЕО и советом директоров неизбежно транслируется на всю организацию. Если топ-менеджеры демонстрируют уважение к чужому мнению и способны конструктивно разрешать конфликты, не замалчивая проблемы, в компании формируется культура открытости [6]. Это напрямую влияет на способность бизнеса генерировать инновации и адаптироваться к изменениям рынка, что является сутью любой стратегии.

Интересные выводы можно сделать, анализируя корпоративный опыт. Например, в химической компании PPG Industries концепция EQ не просто декларируется, а встроена в систему оценки персонала. [7] Примечательно, что для разных управленческих уровней там используются разные «эмоциональные» приоритеты: линейные руководители должны быть сфокусированы на саморегуляции (чтобы справляться с операционным стрессом), а топ-менеджмент – на аутентичности и управлении взаимоотношениями, чтобы задавать верные поведенческие стандарты для всей корпорации. Такой дифференцированный подход позволяет компании десятилетиями удерживать лидерские позиции, успешно проходя через технологические сдвиги.

Подводя итог, можно утверждать, что эмоциональный интеллект руководителя выполняет функцию «стратегического клея», соединяющего формальные цели, прописанные в документах, с живой энергией коллектива. Лидер, способный управлять собственными эмоциональными состояниями и состояниями других людей, создает вокруг себя пространство доверия [5]. В этом пространстве сотрудники готовы брать на себя ответственность и проявлять инициативу, необходимые для реализации самых амбициозных планов. Следовательно, развитие EQ должно стать приоритетным направлением в системах корпоративного обучения и подготовки управленческих кадров, поскольку в современной парадигме именно качество человеческих взаимодействий определяет конкурентоспособность бизнеса.

Список использованных источников

1. Boring C. How Emotional Intelligence Turns Managers Into Great Coaches [Электронный ресурс] / C. Boring // LEADx. – 2025. – Режим доступа: <https://leadx.org/articles/how-emotional-intelligence-turns-managers-into-great-coaches/> (дата обращения: 14.03.2026).
2. Gómez-Leal R. The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review / R. Gómez-Leal, et al. // Cambridge Journal of Education. – 2022. – Vol. 52, № 1. – P. 1-21. – EDN: FJKOPS.

3. Kruse K. How To Make Emotional Intelligence A Part Of Your Leaders' Daily Rhythm [Электронный ресурс] / K. Kruse // Forbes. – 2025. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2025/11/25/how-emotional-intelligence-drives-precision-in-biopharma-manufacturing/> (дата обращения: 14.03.2026).

4. Mahajan K. Why Aequs is betting on emotional intelligence to power its workforce [Электронный ресурс] / K. Mahajan // People Matters. – 2025. – Режим доступа: <https://www.peplematters.in/article/organisational-culture/how-aequs-chro-is-embedding-eq-to-drive-engagement-and-business-growth-43025> (дата обращения: 14.03.2026).

5. Stephens J.P. Expressing Emotions at the Top sets up the rest of the Firm for Success / J.P. Stephens, Y. Srour, A. Carmeli // Journal of Management Studies. – 2024. – Режим доступа: <https://managementstudiesinsights.com/expressing-emotions-at-the-top-sets-up-the-rest-of-the-firm-for-success> (дата обращения: 14.03.2026).

6. Tariq M.U. Harnessing Emotional Intelligence for Strategic Leadership / M.U. Tariq // Advances in Logistics, Operations, and Management Science. – 2024. – P. 197-222. – EDN: BWDRXC.

7. Tognazzo A. Fostering performance through leaders' behavioral competencies / A. Tognazzo, P. Gubitta, F. Gerli // International Journal of Manpower. – 2017. – Vol. 38, № 3. – P. 456-471. – EDN: YKMVZX.

8. Folkman J. Strategic Expertise vs. Emotional Intelligence: Which Drives Leadership Success? [Электронный ресурс] / J. Folkman // Zenger Folkman. – 2025. – Режим доступа: <https://zengerfolkman.com/articles/strategic-expertise-vs-emotional-intelligence-which-drives-leadership-success/> (дата обращения: 14.03.2026).

THE ROLE OF A LEADER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE IMPLEMENTATION OF THE ENTERPRISE STRATEGY

G.E. Khanov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Abstract. In an era of high environmental turbulence and digital transformation, a company's ability to achieve strategic goals is increasingly determined not by the quality of business plans, but by the staff's willingness to follow them. This article analyzes the influence of a leader's emotional intelligence (EQ) on the effectiveness of strategy implementation. Drawing on contemporary research and industry cases, the author demonstrates that components of EQ such as reflection, empathetic listening, and the art of building horizontal connections become critically important for overcoming resistance to change and fostering employee commitment to company goals. It is concluded that approaches to management training need to be reconsidered: emotional intelligence should be viewed as a core strategic competency, comparable in importance to financial analysis and marketing planning.

Keywords: *emotional intelligence, strategy implementation, leadership, managerial competencies, engagement, empathy.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ПРАВОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ЖЕНЩИН-КИНОЛОГОВ

Н.А. Хоменко

*Сибирский государственный университет путей и сообщения,
г. Новосибирск, Россия*

Статья посвящена анализу ключевых особенностей и правовых аспектов исполнения должностных полномочий государственной службы женщинами-кинологами. Автор исследует отраслевые законодательные акты и ведомственные акты органов исполнительной власти, при рассмотрении вопроса применения специальных требований, применяемых к женщинам-кинологам при несении службы. Автор выделяет ключевую коллизионную норму, выражающуюся в противоречии норм законодательных и ведомственных актов по поводу непрерывной эксплуатации служебных собак и неразрывной «привязки» служебной собаки за кинологом в случае его отсутствия, а также эффективность женского состава в области психологии и кинологической службы.

Ключевые слова: государственная служба, кинологи, право, правоохранительные органы, собаки, отраслевые акты, правовой статус.

Правовой статус сотрудника кинологической службы, его должностные обязанности и информация о кинологических подразделениях закреплены в ведомственных актах. Например, в приказе МВД России от 19.09.2022 №688 «Об утверждении Порядка обращения со служебными животными в органах внутренних дел Российской Федерации» [5], который закрепляет порядок применения и содержания служебных собак сотрудниками органов внутренних дел. Помимо органов внутренних дел, кинологические подразделения существуют также в войсках национальной гвардии (далее – Росгвардия). Деятельность кинологических подразделений ведомства обусловлена приказом Федеральной службы войск национальной гвардии РФ от 8 февраля 2022 г. №19 «Об утверждении Порядка организации и осуществления федерального государственного контроля (надзора) в области обращения со служебными животными на объектах Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации и объектах, занимаемых войсками национальной гвардии Российской Федерации» [6], предметом которого является соблюдение должностными лицами, применяющими служебных собак в служебной деятельности, обязательных требований в области обращения со служебными собаками. Особенность кинологических подразделений Росгвардии заключается в том, что они эффективно используются при выполнении задач по охране важных государственных объектов и специальных грузов, объектов подлежащих обязательной охране Росгвардией, противодействию распространения изъятых из гражданского оборота вещей, а также участия в задачах по разминированию взрывных устройств.

Правовой статус женщины-кинолога не отличим от мужского правового статуса сотрудника подразделения кинологической службы, что закрепляет равноправие при выполнении ими служебных обязанностей. Основным отличием между ними является нормативы физической подготовки, которые для женского состава снижены. Особенностью профессионального обучения женщин-кинологов является прохождение профессионального обучения в соответствующих центрах профессиональной подготовки личного состава, где они активно взаимодействуют с собаками, применяя тактики дрессировок и выработку задач по задержанию.

Говоря о служебной собаке, ее правовой режим определен как «специальное средство», исходя из положений статьи 21 ФЗ №3 «О полиции» [2]. Этот статус закреплен отдельно за каждым обладателем служебного животного. Следовательно, за одним сотрудником кинологической службы закреплена одна собака. Такой же статус отражен в статье 20 №226 «О войсках национальной гвардии» [1]. Стоит также отметить, что служебная собака будет являться прямым государственным имуществом. Особенно можно отметить то, что исходя из статьи 22 ФЗ «О полиции», вред причиненный в ходе задержания лица с использованием специального средства возмещению не подлежит. Исключение составляют случаи причинения вреда в результате незаконных действий по применению специальных средств [7, с. 41].

Правовая неопределенность возникает по поводу того, за кем будет закреплено «специальное средство», то есть животное в случае отсутствия его непосредственного закреплённого сотрудника. Статья 63 ФЗ №342 «О службе в органах внутренних дел» закрепляет право на декретный отпуск в случае беременности женщины-кинолога. Это значит, что закреплённый сотрудник будет отсутствовать на рабочем месте в течение определенного периода времени. Отсюда и возникает вопрос, за кем все это время будет закреплена собака, и кто будет осуществлять надлежащий уход и постоянные тренировки. Так как собака является специальным средством, способы «ухода» за этим средством отражены в ведомственном приказе МВД России №688. Данный приказ закрепляет правила ответственности за закреплённую за сотрудником собаку и устанавливает правила по тренировкам и надлежащему уходу за ней. Временная передача животного с психологической точки зрения означает внешнее воздействие на собаку в ее обычном состоянии. Собака может не привыкнуть к временному хозяину, что влечет неэффективное выполнение служебных задач.

Помимо этого при закреплённости за женщиной-кинологом конкретной собаки, стоит учитывать его массу и характер. Это влияет на принятие решений и физическую подготовку. В связи с чем, при действиях в чрезвычайных ситуациях, женщина-кинолог должна обладать хорошей физической подготовкой, потому что собака может резко сорваться и шанс того, что ее невозможно будет удержать достаточно велик. При выполнении

должностных обязанностей любой сотрудник имеет снаряжение, которое также имеет существенный объем. Кинолог при несении службы по охране общественного порядка или режимных объектов обязан иметь специальные средства связи и защиты, например, такие как бронежилет и шлем-каска. В случаях декрета, если сотрудник не захочет уходить раньше времени в отпуск и продолжать выполнять свои служебные задачи, это может повлечь серьезные травмы.

Однако, женщина-кинолог обладает рядом преимуществ, так как обладает психологической предрасположенностью во взаимодействии со служебной собакой. Например, женщины очень хорошо обладают навыками в области психологии, что положительно сказывается на ежедневной тренировке служебной собаки. Когда речь идет о поиске или охране правопорядка, женщина-кинолог может обучить собаку методам игровой дрессировки. На режимных объектах, где необходимо тщательно произвести досмотр работников, этот метод играет существенную роль, что сокращает при его проведении стрессовые ситуации. Также, стоит отметить, что на практике женщины-кинологи как правило взаимодействуют с собаками ежедневно, что исключает методику принуждения к выполнению определенных задач. Механизм принуждения для собак не будет работать в чрезвычайных ситуациях, что вызовет у животного стресс. Служебные собаки, закрепленные за женщиной-кинологом, редко выражают агрессию при несении службы, что связано с эффективными и частыми дрессировками. Это критически важно при охране общественного порядка или охране объектов.

Список использованных источников

1. О войсках национальной гвардии: федер. закон от 03.07.2016 N 226-ФЗ (ред. от 15.12.2025) // Собр. законодательства РФ. – 2016. – № 27. – Ст. 4159.
2. О полиции: федер. закон от 07.02.2011 N 3-ФЗ (ред. от 15.12.2025) // Собр. законодательства РФ. – 2011. – N 7. – Ст. 900.
3. О службе в органах внутренних дел: федер. закон от 30.11.2011 N 342-ФЗ (ред. от 29.12.2025) // Собр. законодательства РФ. – 2011. – N 49 (ч. 1). – Ст. 7020.
4. Приказ МВД России от 19.09.2022 №688 «Об утверждении Порядка обращения со служебными животными в органах внутренних дел Российской Федерации»
5. Приказ Федеральной службы войск национальной гвардии РФ от 08.02.2022 г. №19 «Об утверждении Порядка организации и осуществления федерального государственного контроля (надзора) в области обращения со служебными животными на объектах Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации и объектах, занимаемых войсками национальной гвардии Российской Федерации».
6. Прощалыгин Р.А. Правовое регулирование возмещения вреда, причиненного незаконными действиями должностных лиц органов предварительного следствия (историко-правовой аспект): монография. – Барнаул, 2015. – 76 с.

LEGAL FEATURES OF WOMEN-CANINE TRAINERS' PUBLIC SERVICE

N.A. Khomenko

*Siberian State University of Railway Engineering,
Novosibirsk, Russia*

The article is devoted to the analysis of key features and legal aspects of the performance of official duties by female dog handlers in the public service. The author examines sectoral legislative acts and departmental acts of executive authorities when considering the application of special requirements applied to female dog handlers in the course of their service. The author highlights a key conflict rule, which is expressed in the contradiction of the norms of legislative and departmental acts regarding the continuous operation of service dogs and the inseparable "attachment" of a service dog to a dog handler in the event of his absence. The article also points out the effectiveness of women in the field of psychology and dog training, as well as the development of methods for training service dogs to perform search and other functions.

Keywords: public service, dog handlers, law, law enforcement agencies, dogs, sectoral acts, legal status.

УДК 349.41

К ВОПРОСУ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗЕМЕЛЬНЫМИ УЧАСТКАМИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Р.Р. Хохлов, Т.Е. Павлисова

*Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина,
г. Краснодар, Россия*

Настоящая научная работа анализирует современное состояние правового регулирования цифровизации управления земельными участками в России. Представлен ряд проблем и рисков, связанных с современными проблемами в нормативно-правовой базе в этой области, а также ряд рекомендаций по их устранению и общему совершенствованию анализируемой сферы.

Ключевые слова: право, земельное право, земельный кодекс, цифровые технологии, современные технологии, документооборот.

Необходимость правового регулирования отношений, связанных с информацией, обусловлена тем, что современное общество можно охарактеризовать как информационное. Его особенностью как разновидности постиндустриального общества является доминирование «четвертого», информационного сектора экономики, следующего за тремя известными секторами – сельским хозяйством, промышленностью и экономикой услуг [1].

Современные цифровые технологии за последние годы получили особенно активное развитие, что привело к их повсеместному внедрению во все отрасли деятельности в Российской Федерации. Так, одной из наиболее развитых таким образом сфер стало земельное право, получившее множество возможностей к практическому совершенствованию различных процессов при использовании актуальных программных обеспечений, инструментов на основе GPS и иных методов развития при использовании информационных технологий. В связи с продолжающимся активным внедрением цифровых решений во все отрасли, включая анализируемую, вопрос о современном состоянии развития земельного права и правового регулирования этой отрасли представляется весьма актуальным.

В первую очередь целесообразно провести анализ действующих нормативно-правовых актов, регулирующих земельные отношения, с точки зрения использования цифровых решений и программного обеспечения. Среди всех вышеуказанных правовых актов можно особенно подчеркнуть следующие:

— Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 № 136-ФЗ (в ред. от 20.03.2025): данный акт выступает базовым источником регулирования земельных отношений, в том числе тех, которые подвергаются цифровой трансформации посредством внедрения электронного документооборота и информационных систем. В статье 70 ЗК РФ указано, что государственный кадастровый учёт земельных участков осуществляется в порядке, установленном Федеральным законом «О государственной регистрации недвижимости», что фактически обеспечивает ведение кадастра исключительно в электронной форме; 2) статьи 39.11 и 39.12, регламентирующие подготовку, организацию и проведение аукционов по продаже земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности, либо аукционов на право заключения договоров аренды таких участков, – с 1 марта 2023 года указанные процедуры переведены в электронный формат с подачей заявок, подписанных усиленной квалифицированной электронной подписью [1];

— Федеральный закон от 30.12.2015 № 431-ФЗ «О геодезии, картографии и пространственных данных...» [2]: данный законодательный акт регулирует отношения, возникающие при создании, хранении, обработке и распространении пространственных данных, в том числе с использованием геоинформационных технологий и геоинформационных систем, что напрямую обеспечивает функционирование цифровой инфраструктуры земельного права. Статья 19 вышеуказанного нормативного акта предусматривает создание, эксплуатацию и развитие федерального портала пространственных данных как федеральной государственной географической информационной системы. Статья 20, обязывает федеральный орган исполнительной власти организовать создание и модернизацию государственной информационной системы ведения еди-

ной электронной картографической основы, представляющей собой упорядоченную совокупность пространственных данных о территории страны [3].

Вместе с тем, практическая реализация требования цифровизации имеет ряд трудностей. Так, переход земельного кадастра в электронную форму обнажил масштабную проблему недостоверности ранее внесённых данных о границах земельных участков и объектов капитального строительства, препятствующую полноценному функционированию цифровых сервисов. По данным заместителя председателя Правительства РФ М.Ш. Хуснуллина, с 2022 года Росреестром исправлено порядка 2 млн реестровых ошибок, при этом значительный массив неточностей до сих пор остаётся неустранённым [4].

Другой масштабной проблемой является отсутствие правового регулирования блокчейн-технологий и смарт-контрактов: действующее законодательство Российской Федерации не содержит нормативного признания юридической значимости записей в децентрализованных реестрах, не определяет правового статуса смарт-контрактов как юридически обязывающего инструмента и не предусматривает механизмов интеграции блокчейн-систем с государственной системой регистрации прав, что создаёт правовую неопределённость и сдерживает внедрение перспективных технологий в цифровой оборот земли. В основе функционирования данных инструментов лежит принцип распределенного хранения данных, при котором информация о правах на земельные участки фиксируется в виде непрерывной цепочки блоков, защищенной криптографическими методами. Это исключает возможность несанкционированного изменения сведений о границах или собственниках в одностороннем порядке, обеспечивая абсолютную прозрачность истории сделок. Смарт-контракт в такой архитектуре выступает самоисполняемым цифровым алгоритмом, который автоматически инициирует юридически значимые действия при наступлении заданных условий. К примеру, в рамках сделки купли-продажи переход права собственности в реестре может быть запрограммирован на автоматическое совершение строго в момент подтверждения банковской системой факта поступления оплаты от покупателя. Таким образом, регистрационный процесс трансформируется в автоматизированный цикл, исключаящий необходимость ручного внесения данных и минимизирующий риски, связанные с человеческим фактором и длительными сроками административных процедур.

В связи с вышеизложенным, представляется необходимым, во-первых, внесение комплексных поправок в Земельный кодекс РФ и Федеральный закон № 218-ФЗ [5], направленных на закрепление ответственности уполномоченных органов на установление предельных сроков устранения реестровых ошибок, позволит последовательно сократить объём

недостовверных записей и повысить доверие участников оборота к цифровым данным. Во-вторых, необходимо внесение в Земельный кодекс РФ и Федеральный закон № 218-ФЗ специального блока норм, устанавливающих правовой статус смарт-контрактов и записей в распределённых реестрах при совершении сделок с земельными участками (включая возможность использования смарт-контракта как формы заключения договора и основания для государственной регистрации прав) позволит устранить правовую неопределённость и создать нормативную базу для пилотных проектов по токенизации земельных активов.

Список использованных источников

1. Дашин, А.В. Основы права: учебное пособие / А.В. Дашин, Т.Е. Павлисова, А.В. Шаповалов. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, 2023. – 180 с.
2. Задергина, Е.Е. Цифровизация государственного управления земельными ресурсами / Е.Е. Задергина // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2024. – № 6(94). – С. 381-385.
3. О геодезии, картографии и пространственных данных и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2015 № 431-ФЗ : (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2016. – № 1 (ч. I). – Ст. 79.
4. Топоров, Д.А. Влияние цифровизации на реализацию прав собственников объектов недвижимости / Д.А. Топоров // Цифровые технологии и право: Сборник научных трудов I Международной научно-практической конференции. В 6-ти томах, Казань, 23 сентября 2022 года / Под редакцией И.Р. Бегишева [и др.]. Том 2. – Казань: Издательство «Познание», 2022. – С. 511-522.
5. Марат Хуснуллин: С 2022 года исправлено порядка 2 млн исторически накопленных реестровых ошибок : [официальный сайт] / Правительство Российской Федерации. – 2025. – 24 января. – URL: <http://government.ru/news/54048/> (дата обращения: 17.03.2026).
6. О государственной регистрации недвижимости: федер. закон от 13.07.2015 № 218-ФЗ : (ред. от 30.01.2026) // Собрание законодательства РФ. – 2015. – № 29 (ч. I). – Ст. 4344.

ON THE ISSUE OF REGULATION OF DIGITALIZATION OF LAND MANAGEMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION

R.R. Khokhlov, I.E. Pavlisova

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilina,

This research paper analyzes the current state of legal regulation of digital land management in Russia. It presents a number of challenges and risks associated with current regulatory framework issues in this area, as well as recommendations for addressing them and generally improving the area under review.

Keywords: law, labor law, liability, labor code, digital technologies, modern technologies, document management.

ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ДИСТАНЦИОННОМ ФОРМАТЕ РАБОТЫ

Р.Р. Хусаинова, Л.П. Кузьмина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются основные принципы геймификации, её влияние на вовлеченность сотрудников и примеры успешного внедрения геймификации в крупных компаниях. В условиях удаленного формата работы возникают новые вызовы, такие как снижение мотивации, ухудшение коммуникации и проблемы с командной сплоченностью. Геймификация, как метод интеграции игровых элементов в рабочие процессы, становится эффективным решением для повышения мотивации, продуктивности и улучшения психологического климата внутри коллектива.

Ключевые слова: геймификация, вовлеченность, дистанционная работа, рабочие процессы, мотивация

Современные тенденции в организации труда все чаще приводят к тому, что компании вынуждены переходить на удаленный формат работы. В последние годы, особенно после глобальных изменений, связанных с пандемией, все больше организаций вводят гибридные или полностью удаленные модели работы. Это имеет ряд преимуществ, таких как гибкость, сокращение затрат на аренду офисов и увеличение производительности за счет улучшения баланса между работой и личной жизнью сотрудников. Однако с этим приходят и определенные проблемы, включая снижение вовлеченности сотрудников, их мотивации и трудности в поддержании эффективной коммуникации [2].

Одним из способов решения этих проблем является использование геймификации – метода интеграции элементов игры в рабочие процессы, который направлен на улучшение вовлеченности и мотивации сотрудников. Внедрение игровых элементов в повседневную работу может повысить интерес к задачам, улучшить командную работу и усилить психологический комфорт сотрудников [3].

Геймификация в контексте бизнеса – это применение игровых механик, таких как награды, баллы, уровни, конкурсы и достижения, к неигровым процессам с целью повышения их привлекательности и мотивации участников. Геймификация включает в себя использование элементов игры в тех областях, где обычно не применяются игры, например, в обучении, маркетинге или производственной деятельности [4].

Основные компоненты геймификации включают:

1. Баллы и очки – сотрудники получают баллы за выполнение задач или достижение целей. Эти баллы могут использоваться для получения наград или обмена на другие привилегии.

2. Уровни и достижения – сотрудники могут продвигаться по уровням, получая статус или призы за выполнение определенных целей или задач.

3. Конкурсы и соревнования – создание состязательной среды между сотрудниками или командами. Рейтинги и лидерборды способствуют увеличению интереса и вовлеченности.

4. Награды и бонусы – это могут быть как виртуальные, так и реальные призы, которые сотрудники могут получить за выполнение определенных задач или достижение успехов.

Применение таких элементов стимулирует сотрудников работать продуктивнее, а также делает процесс более увлекательным и менее монотонным. Это особенно важно в условиях удаленной работы, когда прямое взаимодействие с коллегами и руководителями ограничено [5].

Почему геймификация эффективна в дистанционном формате работы?

1. Повышение вовлеченности и мотивации

Одной из основных проблем удаленной работы является снижение вовлеченности сотрудников. Когда сотрудники работают на расстоянии, они могут чувствовать себя изолированными или забытыми, что приводит к снижению мотивации. Геймификация помогает решить эту проблему, превращая рутинные задачи в увлекательные и мотивирующие процессы. Например, сотрудники могут получать баллы за выполнение ежедневных задач или участвовать в виртуальных конкурсах, что делает рабочий процесс более захватывающим.

2. Улучшение командной работы

Дистанционная работа может снижать уровень взаимодействия между коллегами, что затрудняет командную работу и координацию действий. Геймификация позволяет создать систему совместных достижений, где сотрудники могут зарабатывать баллы и награды за коллективные усилия. Это помогает укрепить командный дух и повысить взаимодействие между удаленными коллегами, а также способствует улучшению общего климата в команде.

3. Психологический комфорт сотрудников

В условиях удаленной работы сотрудники могут испытывать чувство изоляции или утраты связи с коллегами. Геймификация помогает смягчить эти переживания, создавая среду, в которой сотрудники чувствуют свою значимость и получают эмоциональное вознаграждение за выполнение задач. Включение игровых элементов в повседневную работу помогает избежать выгорания и повышает удовлетворенность сотрудников.

4. Поддержание корпоративной культуры

Удаленная работа создает трудности для поддержания корпоративной культуры. Однако с помощью геймификации можно эффективно передавать ценности и миссию компании, а также укреплять связи между сотруд-

никами. Например, сотрудники могут получать бонусы за участие в корпоративных инициативах, выполнении задач, связанных с миссией компании, или за проявление лидерских качеств в рабочих процессах [4].

Приведем примеры успешного применения геймификации в компаниях.

Компания Microsoft использует геймификацию в своей системе Microsoft Teams, добавляя элементы игры в повседневную рабочую практику. За участие в виртуальных встречах или выполнение командных задач сотрудники получают баллы, которые можно обменять на различные награды. Это помогает поддерживать высокий уровень вовлеченности и делает работу более увлекательной.

Компания SAP активно применяет геймификацию в процессе обучения сотрудников. Внутренняя обучающая платформа позволяет пользователям зарабатывать баллы и достижения за успешное завершение курсов. Этот подход способствует более глубокому усвоению информации и повышению интереса к обучению.

Компания Cisco использует элементы геймификации для повышения мотивации сотрудников, особенно в дистанционном формате. Компания организует различные внутренние конкурсы и челленджи, которые мотивируют сотрудников работать более эффективно и взаимодействовать друг с другом [1].

Геймификация становится важным инструментом для повышения вовлеченности и мотивации сотрудников в условиях дистанционной работы. Применение игровых элементов помогает улучшить командную работу, укрепить корпоративную культуру и создать позитивную атмосферу. Важно, чтобы внедрение геймификации было продуманным и адаптированным под конкретные цели компании и ее сотрудников. При правильном подходе геймификация может стать не только средством повышения производительности, но и важным инструментом поддержания психологического комфорта в удаленной рабочей среде.

Список использованных источников

1. Геймификация в управлении персоналом: примеры внедрения. [Электронный ресурс]. – URL: <https://raidboss.team/tpost/mfc8pnxxa1-geimifikatsiya-v-hr-i-primeri-eyo-vnedre> (дата обращения: 20.03.2026)
2. Громова, Д.М. Игровые технологии в обучении и развитии персонала в коммерческих организациях / Д.М. Громова, Е.С. Мулгачева, Н.Г. Репина // Новое поколение. – 2016. – № 9. – С. 44-51.
3. 9 примеров геймификации в HR. [Электронный ресурс]. – URL: <https://edwvb.blogspot.com/2019/03/9-primerovgejmifikacii-v-hr.html> (дата обращения: 21.03.2026).
4. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник для вузов / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА, 2009. – 393 с.
5. Дынкина, Е.Д. Геймификация как инструмент повышения эффективности обучения персонала / Е.Д. Дынкина // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – № 2. – С. 51-56.

GAMIFICATION AS A METHOD OF INCREASING PERSONNEL ENGAGEMENT IN REMOTE WORK

R.R. Khusainova, L.P. Kuzmina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This The article discusses the main principles of gamification, its impact on employee engagement, and examples of successful gamification implementation in large companies. In the context of remote work, new challenges arise, such as decreased motivation, communication issues, and problems with team cohesion. Gamification, as a method of integrating game elements into work processes, becomes an effective solution for increasing motivation, productivity, and improving the psychological climate within the team.

Keywords: gamification, engagement, remote work, work processes, motivation.

УДК 005.4

КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ РАСХОДЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ БЕЗ ПОТЕРИ КАЧЕСТВА

И.Г. Хуснуллин, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, России*

В данной работе рассматривается системный подход к оптимизации расходов образовательной организации без ущерба для качества образования. Основное внимание уделяется стратегическим методам, позволяющим не просто сокращать затраты, но и перераспределять ресурсы для повышения эффективности. Анализируются ключевые направления, включая цифровизацию административных процессов, внедрение энергосберегающих технологий, переход к смешанным форматам обучения, оптимизацию кадровой политики и развитие партнёрских программ.

Ключевые слова: Оптимизация расходов, анализ затрат, финансовое управление, автоматизация процессов, образование, организация, качество, оптимизация.

Образовательные организации по всему миру сталкиваются с двойной задачей: поддерживать высокие стандарты обучения при одновременной оптимизации расходов. В условиях ограниченного финансирования и растущих требований к качеству образования, грамотное управление ресурсами становится критически важным. В этой статье мы рассмотрим стратегии, которые позволяют сократить расходы, не жертвуя качеством образовательного процесса [1].

Начинать путь к оптимизации стоит с честного и детального аудита. Понимание того, куда именно уходят средства, какие процессы самые за-

тратные и где существуют неявные потери, дает прочную основу для принятия решений. Важно смотреть не только на суммы, но и на ценность каждого расхода для конечного результата – качества образования учеников и студентов.

Значительный резерв часто скрывается в административной сфере. Перевод документооборота в цифровой формат, использование облачных сервисов и автоматизация рутинной отчетности не только сокращают прямые затраты на бумагу и обслуживание, но и высвобождают драгоценное время педагогов и управленцев. Это время можно направить на непосредственную работу с обучающимися. Упрощение внутренних процедур, отказ от избыточных согласований и эффективная организация совещаний также способствуют повышению общей продуктивности [2].

Материально-техническая база требует рационального подхода. Энергосберегающие технологии, умное расписание, максимально загружающее аудитории и лаборатории, а также рассмотрение возможности аренды помещений в нерабочие часы – все это меры, дающие ощутимый экономический эффект. Не менее важно налаживание сотрудничества с другими организациями для совместного использования дорогостоящего оборудования, создания общих библиотечных ресурсов или организации коллективных закупок. Кадровые решения должны быть гибкими. Привлечение высококлассных внешних экспертов для отдельных модулей, развитие системы внутреннего наставничества и перекрестного обучения позволяют обогатить образовательную программу без создания новых штатных единиц. Инвестиции в профессиональный рост своих сотрудников, создание среды для обмена опытом – это вложения в качество, которые окупаются [3].

Технологии становятся верным союзником в оптимизации. Внедрение моделей смешанного обучения, где онлайн-формат грамотно дополняет очные занятия, позволяет более эффективно использовать время педагога и аудиторный фонд. Активное использование открытых образовательных ресурсов, массовых онлайн-курсов, симуляторов и виртуальных лабораторий расширяет возможности обучения без пропорционального роста затрат. Представим основные категории технологий, применяемых для оптимизации расходов, таких как- административные и управленческие системы, технологии для работы с контентом и учебным процессом, инфраструктурные и ресурсосберегающие технологии :

ERP-системы для образования: Интегрируют все процессы – от бухгалтерии и кадров до управления контингентом и расписанием. Они экономят сотни часов на согласовании данных, устраняют дублирование, автоматизируют закупки и формирование отчетности, что сокращает административный штат.

CRM-системы: Управляют взаимоотношениями с абитуриентами, студентами и родителями. Позволяют точно и автоматизированно вести коммуникацию, сокращая расходы на рекламу и повышая конверсию (например, из абитуриента в студента).

LMS (Learning Management System): Платформы типа Moodle, Canvas, «ЯКласс». Позволяют создавать, хранить и доставлять цифровой контент, автоматизировать проверку тестов, отслеживать прогресс. Это основа для смешанного обучения, которое экономит аудиторный фонд и время преподавателя.

Открытые образовательные ресурсы (OER) и MOOK: Использование бесплатных качественных курсов от ведущих вузов мира (Coursera, OpenEducation, «Открытое образование») для дополнения своих программ. Позволяет не разрабатывать все курсы с нуля.

Цифровые симуляторы и виртуальные/дополненные реальности (VR/AR): В медицине, инженерии, химии они заменяют дорогостоящие расходные материалы, оборудование и лаборатории для отработки навыков. Студент может «провести операцию» или «разобрать двигатель» виртуально.

Системы прокторинга и идентификации: Позволяют сдавать экзамены дистанционно, снижая затраты на организацию очных сессий, аренду помещений и работу дежурных.

Облачные сервисы (IaaS, SaaS): Отказ от содержания собственного серверного парка в пользу облаков (Яндекс.Облако, VK Cloud, AWS). Оплата по факту использования, масштабируемость и отсутствие затрат на администрирование и апгрейд «железа».

Умный кампус (IoT – Интернет вещей): Датчики движения для света, умное климат-контроль, системы мониторинга расхода воды и электричества. Позволяют сократить коммунальные платежи на 15-30%.

Системы видеоконференцсвязи (ВКС): Zoom, Teams, TrueConf. Экономят средства на командировках, позволяют приглашать удаленных лекторов, проводить межкампусные занятия и совещания. [4]

Так же стоит отметить, что в современном мире и социальные сети принимают активное участие в оптимизации расходов. Прежде всего, соцсети становятся основным и самым экономичным каналом взаимодействия с внешним миром. Они позволяют напрямую разговаривать с абитуриентами, родителями и партнерами, минимизируя затраты на традиционную рекламу. Точечные публикации, таргетированные сообщения и живая обратная связь в комментариях снижают потребность в дорогостоящих рекламных кампаниях и печатных материалах. Соцсети также работают как система раннего предупреждения, позволяя быстро решать вопросы и гасить возможные конфликты до того, как они перерастут в репутационные кризисы, на устранение которых требуются значительные ресурсы.

Не менее важна их роль во внутренней жизни организации. Закрытые группы и каналы для сотрудников и студентов заменяют громоздкие рассылки по электронной почте и лишние собрания. В таких чатах можно оперативно решать текущие вопросы, согласовывать документы, получать обратную связь по расписанию или мероприятиям. Это ускоряет процессы и высвобождает время, которое преподаватели и администраторы могут посвятить более важным задачам. Студенческие сообщества, в

свою очередь, часто берут на себя организацию внеучебной жизни, мероприятий и взаимопомощи, частично снимая эту нагрузку с административного аппарата.

Социальные сети служат и мощным инструментом для формирования лояльного сообщества – как среди выпускников, так и среди нынешних студентов. Постоянное вовлечение через интересный контент, истории успеха, онлайн-лекции и дискуссии укрепляет связь с организацией. Это долгосрочная инвестиция: лояльные выпускники чаще становятся донорами, наставниками или партнерами, а удовлетворенные студенты – лучшими амбассадорами, которые бесплатно и искренне продвигают бренд, приводя новых учащихся.[2]

Не только технологии помогают оптимизировать расходы, так же управление закупками должны быть стратегическими. Консолидация заявок, долгосрочные партнерства с проверенными поставщиками и приоритет качества и долговечности над сиюминутной дешевизной – принципы, которые ведут к устойчивой экономии. Регулярная ревизия имеющихся ресурсов помогает избежать ненужных приобретений.

Поиск дополнительных источников финансирования также входит в стратегию финансовой устойчивости. Это может быть развитие программ дополнительного образования, проведение курсов повышения квалификации, активная работа по привлечению грантов и заключению контрактов с предприятиями на прикладные исследования.

Однако все эти меры будут неполными без формирования особой культуры внутри организации. Когда каждый сотрудник и студент понимает ценность ресурсов и чувствует личную ответственность за их разумное использование, когда поощряются инициативы по экономии и эффективности, оптимизация перестает быть принудительной мерой и становится естественной частью рабочего процесса.

Оптимизация расходов в образовании – это комплексный и непрерывный процесс, требующий стратегического видения, аналитического подхода и готовности к разумным изменениям. Фокус должен оставаться на главной цели: обеспечении доступного и качественного образования через повышение эффективности каждого вложенного рубля.

Список использованных источников

Махиянова А.В., Гарипова Е.Н. Принятие управленческих решений в современной экономической среде // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8. № 10.

2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.

3. Гадоев Д.К., Махиянова А.В. Управление рисками в менеджменте // Актуальные проблемы финансирования и налогообложения АПК в условиях глобализации экономики. Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2023. – С. 40-42.

4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).

5. Васильева, Е.А. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений / Е.А. Васильева, Д.М. Шакирова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.

6. Ибрагимова, А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности / А.А. Ибрагимова // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. С. 143-145.

7. Ибрагимова, А.А. Трудовые ресурсы как эффективный инструмент в современной организации / А.А. Ибрагимова, Д.Д. Сергеева // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 марта 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 524-527.

HOW TO OPTIMIZE EXPENSES OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION WITHOUT LOSING QUALITY

I.G. Khusnullin, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In this paper, a systematic approach to optimizing the expenses of an educational organization without compromising the quality of education is examined. The primary focus is on strategic methods that enable not merely cost reduction, but the reallocation of resources to enhance efficiency. Key areas analyzed include the digitalization of administrative processes, the implementation of energy-saving technologies, the transition to blended learning formats, the optimization of personnel policies, and the development of partnership programs.

Keywords: Cost optimization, cost analysis, financial management, process automation, education, organization, quality, optimization.

УДК 338.242.2

ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ РИСКОВ: АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПАО БАНК «ВТБ»

З.Ш. Хуснутдинова, А.С. Юсупова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается проблема выбора эффективной стратегии развития компании в условиях современных рисков. На основе теоретических основ стратегического менеджмента и риск-менеджмента проведен анализ классических конкурентных стратегий М. Портера – лидерства по издержкам и дифференциации. Практическая часть исследования посвящена анализу стратегии развития ПАО Банк «ВТБ», выявлению риска попадания в состояние

стратегической неопределенности («застывание посередине») и разработке рекомендаций по выбору наиболее эффективного пути развития через сегментированное применение стратегических подходов. Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования системы стратегического управления в компаниях финансового сектора.

Ключевые слова: стратегия развития, управление рисками, лидерство по издержкам, дифференциация, ПАО Банк «ВТБ», конкурентное преимущество, стратегическая ловушка.

В условиях динамичной и турбулентной внешней среды выбор стратегии развития становится критически важным для обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности компании. Этот процесс сопряжен со значительными рисками, связанными с ошибочным выбором стратегического направления, неэффективным распределением ресурсов или неудачной адаптацией к изменениям рынка. Особую актуальность проблема управления рисками развития приобретает в финансовом секторе, характеризующемся высокой степенью регулирования, интенсивной конкуренцией и растущим влиянием цифровых технологий. В этом контексте классические конкурентные стратегии, предложенные М. Портером – лидерство по издержкам и дифференциация, – требуют современной интерпретации и адаптации к условиям российской экономики, где компании сталкиваются со специфическими вызовами, такими как высокая стоимость кредитных ресурсов, макроэкономическая нестабильность и дефицит квалифицированных кадров.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью для российских компаний, особенно системообразующих финансовых институтов, находить внутренние резервы роста в условиях внешнего давления. Эффективный выбор стратегии развития, основанный на анализе рисков и синтезе элементов разных подходов, позволяет минимизировать стратегические ошибки и целенаправленно использовать ресурсы для укрепления рыночных позиций.

Объект исследования – Публичное акционерное общество Банк «ВТБ».

Предмет исследования – риски развития и выбор стратегии развития (лидерство в снижении издержек и дифференциация) в контексте определения пути развития ПАО Банк «ВТБ».

Цель статьи – на основе теоретического анализа и оценки практики ПАО Банк «ВТБ» выявить риски текущей стратегии развития и предложить рекомендации по выбору наиболее эффективного пути, минимизирующего данные риски.

Теоретические выводы по выбору стратегии развития в условиях рисков. Риски развития представляют собой комплекс стратегических угроз, возникающих в процессе роста и трансформации компании. Они отличаются от операционных рисков своей направленностью на будущее и

потенциальным воздействием на достижение стратегических целей и долгосрочную стоимость бизнеса. В современной российской экономической среде к наиболее значимым рискам развития относятся финансовые (высокие процентные ставки), регуляторные (изменение законодательства, санкции) и операционные (дефицит кадров, цифровые угрозы).

Стратегия лидерства по издержкам и стратегия дифференциации, описанные М. Портером, остаются фундаментальными подходами к достижению конкурентного преимущества. Стратегия лидерства по издержкам ориентирована на внутреннюю операционную эффективность и достижение минимальных затрат в отрасли, что позволяет конкурировать по цене. Стратегия дифференциации направлена на создание уникальной ценности для потребителя через особые свойства продукта, сервис или бренд, что формирует лояльность и позволяет устанавливать премиальные цены. Каждая стратегия требует развития специфических ключевых компетенций и сопряжена с характерными рисками.

Современный подход к управлению развитием тяготеет к синтезу (гибридизации) стратегий, что позволяет компаниям адаптироваться к быстро меняющейся среде. Цифровизация и новые технологии создают предпосылки для одновременного снижения операционных издержек и повышения уникальности предложения. Однако такой синтез чреват риском попадания в «стратегическую ловушку» – ситуацию, когда компания не достигает ни лидерства по издержкам, ни эффективной дифференциации, теряя конкурентные позиции.

Анализ стратегии развития ПАО Банк «ВТБ». ПАО Банк «ВТБ» является одним из крупнейших универсальных банков России и входит в число системно значимых кредитных организаций. Банк действует в сложной макроэкономической среде, характеризующейся сохранением высокой ключевой ставки, инфляционным давлением, ужесточением регуляторных требований и ускоренной цифровой трансформацией банковского сектора. Несмотря на устойчивый рост активов и кредитного портфеля, банк сталкивается с вызовами, связанными с необходимостью укрепления капитальной базы, управления рисками агрессивного роста и поддержания рентабельности.

Анализ текущей стратегии: баланс между снижением издержек и дифференциацией. ПАО Банк «ВТБ» реализует стратегию, направленную на достижение целевого показателя рентабельности собственного капитала (ROE) не менее 15% к 2026 году. В основе стратегии лежит попытка синтеза:

- **Мер по снижению издержек:** реализация масштабной программы операционной трансформации, включающей цифровизацию back-office, оптимизацию филиальной сети, централизацию закупок и миграцию на отечественное ПО. Цель – снижение коэффициента затраты/доход (CIR) до 38-40%.

- **Мер по дифференциации:** активные инвестиции в развитие цифровой экосистемы (суперапп «ВТБ Онлайн»), запуск нефинансовых сервисов,

развитие премиального сегмента и программ лояльности для создания уникального клиентского опыта.

Однако сравнительный анализ ключевых показателей эффективности с основными конкурентами (ПАО «Сбербанк», «Тинькофф Банк») выявляет риск реализации стратегии. По операционной эффективности (CIR ~41% за 9 месяцев 2024 г.) ВТБ уступает Сбербанку (~37%), а по уровню клиентской лояльности (NPS) и восприятию цифрового сервиса – «Тинькофф Банку». Это свидетельствует о том, что текущий гибридный подход может привести банк в состояние «застывания посередине» (stuck in the middle), когда он не воспринимается рынком ни как абсолютный лидер по издержкам, ни как безусловный лидер по инновационности и сервису.

Рекомендации по выбору эффективного пути развития

Для преодоления стратегической неопределенности и минимизации рисков развития предлагается переход от расплывчатого синтеза к целевому, сегментированному применению стратегических подходов:

1. Четкое разделение стратегических фокусов по бизнес-сегментам:

– Для **массового розничного и МСБ-сегмента** применять стратегию **лидерства по издержкам** с конкретными KPI: снижение CIR ниже 37% к 2026 году за счет автоматизации, сокращения сети и стандартизации продуктов.

– Для **премиального сегмента («Привилегия») и крупного корпоративного бизнеса** применять стратегию **дифференциации** с KPI: повышение NPS до 55+ и 60+ соответственно за счет внедрения персональных менеджеров, эксклюзивных digital-инструментов и персонализированного сервиса.

2. Усиление дифференциации через целевые цифровые проекты, например, создание «Единого цифрового окна для МСБ», интегрирующего онлайн-бухгалтерию, управление зарплатным проектом и доступ к госзакупкам.

3. Адаптация организационной структуры: внедрение отдельных центров прибыли (P&L) для «массового» и «премиум-корпоративного» блоков с разными бюджетами и системами мотивации, ориентированными на достижение специфических для каждого блока целей.

4. Приоритизация управления рисками на основе построенной карты рисков, с фокусом на разработку превентивных планов по критическим регуляторным и стратегическим рискам, таким как ужесточение нормативов ЦБ и недостижение целевого ROE.

5. Повышение прозрачности через сегментированную отчетность для инвесторов, наглядно демонстрирующую эффективность применяемых стратегий в каждом блоке.

Проведенное исследование подтвердило актуальность проблемы выбора стратегии развития в условиях рисков для крупных российских компаний, в частности для банковского сектора. Анализ практики ПАО Банк «ВТБ» показал, что попытка одновременного следования курсам на снижение издержек и дифференциацию без четкого сегментирования может привести к попаданию в «стратегическую ловушку» и утрате конкурентных позиций. Наиболее эффективным путем развития для банка является не расплывчатый синтез, а избирательное, сегментированное применение разных стратегических подходов к различным клиентским сегментам, подкрепленное конкретными КРІ, адаптацией организационной структуры и системы управления рисками. Реализация предложенных рекомендаций позволит ПАО Банк «ВТБ» минимизировать стратегические риски развития, преодолеть состояние неопределенности и сформировать устойчивое конкурентное преимущество в динамичной внешней среде.

Список использованных источников

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 454 с.
2. Годовой отчет ПАО Банк «ВТБ» за 2023 год. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/ir/statements/annual/>
3. Бурганова, Т.А. Корпоративная социальная ответственность в современных социально-экономических условиях // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 11, № 5(158). – С. 18-25. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.05.11.003. – EDN MZMTGO.

THE CHOICE OF COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CONTEXT OF RISKS: ANALYSIS OF THE PRACTICE OF PJSC BANK VTB

Z.Sh. Khusnutdinova, A.S. Yusupova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the problem of choosing an effective company development strategy in the context of modern risks. Based on the theoretical foundations of strategic management and risk management, an analysis of M. Porter's classic competitive strategies – cost leadership and differentiation – is conducted. The practical part of the study is devoted to the analysis of the development strategy of PJSC Bank VTB, identifying the risk of falling into a state of strategic uncertainty («stuck in the middle»), and developing recommendations for choosing the most effective development path through the segmented application of strategic approaches. The research results can be used to improve the strategic management system in companies in the financial sector.

Keywords: *development strategy, risk management, cost leadership, differentiation, PJSC Bank VTB, competitive advantage, strategic trap.*

**КОММУНИКАТИВНЫЙ РАЗЛОМ VS ЦИФРОВОЙ ИММУНИТЕТ:
ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ
ПРИ РАБОТЕ С ПОКОЛЕНИЯМИ Z И «АЛЬФА»**

К.А. Хушкина¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена анализу глубинных изменений в рекламных коммуникациях, вызванных сменой поколенческих когорт. Актуальность исследования обусловлена тем, что к 2026 году поколение Z становится ключевым драйвером покупательского спроса, а поколение Альфа формирует принципиально новую цифровую реальность, создавая коммуникативный разрыв с практиками, ориентированными на предыдущие поколения. Цель работы – систематизация поведенческих характеристик поколений Z и Альфа, выявление кризиса традиционных рекламных моделей и обоснование адаптированных подходов к построению доверительной коммуникации.

Ключевые слова: поколение Z, поколение Альфа, цифровая невосприимчивость, клиповое мышление, маркетинговые коммуникации.

Теория поколений, разработанная Нейлом Хоувом и Уильямом Штраусом в начале 1990-х годов, несмотря на критику за излишнюю схематичность, остается наиболее востребованным инструментом маркетингового анализа. Формирование поколенческих ценностей происходит под влиянием макрособытий – экономических кризисов, технологических скачков, пандемий – в возрасте до 12–14 лет. Для поколения Z такими событиями стали мировой финансовый кризис 2008 года, повсеместное распространение смартфонов и становление экономики впечатлений. Для поколения Альфа ключевыми триггерами выступили пандемия COVID-19, приведшая к тотальному уходу в цифровую среду, бурное развитие генеративных нейросетей и климатическая повестка. Однако классическая теория требует адаптации к российским реалиям.

Понятие «цифровые туземцы», введенное Марком Пренски, применительно к поколению Z требует существенного уточнения. Зумеры не просто родились в эпоху интернета – они сформировались в условиях информационного избытка, персонализации контента и фундаментального недоверия к традиционным источникам информации, включая бренды. Исследования корпорации Microsoft (2018, 2021) подтвердили, что средняя продолжительность удержания произвольного внимания у представителей поколения Z сократилась до восьми секунд по сравнению с двенадцатью секундами у миллениалов. Однако это явление не следует интерпретировать как когнитивный регресс, что нередко встре-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

чается в публицистике. Для маркетинга этот факт означает крушение традиционных нарративных форматов. Зумер не будет смотреть двухминутный ролик с классической завязкой, развитием и развязкой; ему требуются микро-истории, смысл которых считывается за первые три секунды, либо интерактивные форматы, позволяющие самостоятельно выбирать ветку повествования.

Ключевой характеристикой поколения Z выступает развитая «цифровая невосприимчивость» – способность распознавать и сознательно блокировать рекламные сообщения. Зумеры не просто не замечают баннеры, они используют расширения для блокировки рекламы, пропускают прероллы и пролистывают таргетированные записи. Согласно исследованию Hootsuite 2023 года, 73% опрошенных зумеров заявили, что легко распознают скрытую рекламу у инфлюенсеров, если она не соответствует ценностному профилю бренда. Это привело к падению эффективности традиционных партнерских интеграций и росту спроса на аутентичность. Зумеры предпочитают видеть в рекламе «несовершенных» людей и «сырой», минимально обработанный контент, что объясняет взрывную популярность формата «день из моей жизни», снятого на фронтальную камеру без монтажа и цветокоррекции, а также успех платформ, не допускающих редактирования опубликованного контента. Брендам приходится осваивать язык «равного», а не «наставника», отказываясь от гипертрофированных уникальных торговых предложений в пользу трансляции общих ценностей.

Если зумеры адаптировались к цифровой среде, то поколение Альфа – это первая когорта, которая с младенчества взаимодействует с голосовыми помощниками, планшетами как основным инструментом коммуникации и генеративными нейросетями. Их психический склад формируется в эпоху «пост-поиска», где ответ на любой запрос не ищется, а генерируется или предоставляется мгновенно. Для ребенка поколения Альфа не существует жесткой границы между физическим и цифровым мирами: цифровые объекты для них столь же реальны, осязаемы и эмоционально значимы, как и материальные игрушки.

Алгоритмические системы рекомендаций формируют картину мира ребенка Альфа с первых лет его самостоятельной активности в сети. В отличие от зумеров, которые еще застали эпоху традиционного телевидения с общей для всех повесткой дня, Альфа с рождения живут в персонализированных «пузырях» контента, отобранного нейросетями на основе их микроповедения. Это создает беспрецедентную сложность для массовой рекламы: то, что интересно одному семилетнему ребенку – например, распаковка игрушек определенного блогера или прохождение конкретной игры – может быть совершенно неизвестно и неинтересно его сверстнику из соседнего двора.

Краткость и насыщенность требуют превращения контента в «перекус», а не в полноценный обед: первые три секунды видеоролика становятся

ся критически важными, поскольку если за это время не произошло эмоционального захвата или не передан ключевой смысл, потребитель уходит. Это требует высокой плотности смыслов и визуальных стимулов. Общение и погружение трансформируют потребителя из пассивного зрителя в активного участника коммуникации и соавтора контента через опросы, викторины, пользовательский контент, возможности кастомизации продукта, технологии дополненной реальности и игровые механики – накопление баллов, уровни, награды.

Для поколения Z ключевым каналом остается короткое вертикальное видео с акцентом на нативные форматы: коллаборации с микроинфлюенсерами (до 50 тысяч подписчиков), запуск брендированных челленджей, создание уникальных звуковых дорожек, которые пользователи смогут использовать в своем контенте, активное использование интерактивных функций. Зумеры не приемлют прямых продаж, но охотно участвуют в создании и распространении вирального контента, становясь добровольными сторонниками бренда, если этот контент эмоционально им близок. Для поколения Альфа эффективная коммуникация требует интеграции физического и цифрового опыта через технологии дополненной реальности, голосовые интерфейсы и гибридные продукты, а также смещения фокуса с массовой рекламы на работу с микроинфлюенсерами и специализированными детскими каналами, где коммуникация ведется на языке сверстников.

Таким образом, эффективная коммуникация с поколениями Z и Альфа требует от специалиста не просто смены инструментов, а фундаментальной трансформации парадигмы: от монолога к диалогу, от директивного убеждения к эмпатичному вовлечению, от трансляции функциональных преимуществ к демонстрации разделяемых ценностей. Глубинный коммуникативный разлом заключается в том, что зумеры и Альфа воспринимают рекламу не как вторжение в свою жизнь, а как естественную часть контентной среды, которая должна быть либо полезной, либо занимательной, либо исключаемой из поля зрения. Они требуют уважения к своему времени, когнитивным способностям и праву на выбор. Будущее маркетинга для этих возрастных групп – за гиперперсонализацией на основе технологий искусственного интеллекта, этичным и устойчивым производством, а также тотальной прозрачностью бизнес-процессов.

Список использованных источников

1. МакКриндл М. Поколение Альфа: Понимание наших детей и внуков / М. МакКриндл. – М.: Эксмо, 2021. – 320 с.
2. Твентдж Дж. Поколение I: Почему зумеры другие и как с ними работать / Дж. Твентдж. – М.: Эксмо, 2023. – 416 с.

COMMUNICATION BREAKDOWN VS DIGITAL IMMUNITY: TRANSFORMATION OF MARKETING STRATEGIES WHEN WORKING WITH GENERATIONS Z AND ALPHA

K.A. Khushkina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article is devoted to the analysis of deep changes in advertising communications caused by the change of generational cohorts. The relevance of the study is due to the fact that by 2026, the Z generation will become a key driver of consumer demand, while the Alpha generation will create a fundamentally new digital reality, creating a communication gap with practices focused on previous generations. The purpose of the study is to systematize the behavioral characteristics of the Z and Alpha generations, identify the crisis of traditional advertising models, and justify adapted approaches to building trusting communication.

Keywords: Z generation, Alpha generation, digital immunity, clip-based thinking, and marketing communications.

УДК 336.71

ВЛИЯНИЕ ПРОЦЕНТНЫХ РИСКОВ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БАНКОВ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»)

Д.В. Царькова, А.С. Юсупова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассмотрено влияние процентных рисков на деятельность коммерческих банков в современных экономических условиях. Проанализированы теоретические подходы к понятию процентного риска и его видам, а также особенности управления процентными рисками в банковской системе.

Ключевые слова: процентный риск, банковская деятельность, управление рисками, GAP-анализ, карта рисков, диаграмма Исикавы, ПАО «Сбербанк», финансовая устойчивость, риск-менеджмент.

Актуальность исследования обусловлена тем, что процентные риски оказывают существенное влияние на финансовые результаты и устойчивость банковской системы. В условиях нестабильной макроэкономической ситуации, регулярных изменений ключевой ставки Банка России и высокой волатильности финансовых рынков возрастает значимость эффективного управления процентными рисками. Для системообразующих банков, таких как ПАО «Сбербанк», данные риски имеют особенно важное значение, поскольку их реализация может привести к снижению чистой про-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

центной маржи, ухудшению финансовых показателей и росту угроз финансовой устойчивости.

В ходе теоретического анализа было установлено, что процентный риск представляет собой вероятность финансовых потерь банка, возникающих вследствие неблагоприятных изменений процентных ставок.

В теории риск-менеджмент выделяют следующие виды процентных рисков, включая геп-риск, базисный риск, риск изменения кривой доходности и опционный риск. Установлено, что данные риски имеют комплексный характер и способны оказывать влияние не только на процентную маржу, но и на ликвидность, стоимость капитала и общую финансовую устойчивость банка.

Также были проанализированы основные методы управления процентными рисками, среди которых ключевыми являются GAP-анализ, анализ дюрации, стресс-тестирование, сценарное моделирование и использование производных финансовых инструментов. Сделан вывод о том, что эффективное управление процентными рисками возможно только при комплексном применении количественных и качественных методов анализа.

В ПАО «Сбербанк» сформирована развитая система риск-менеджмента, охватывающая основные виды финансовых рисков, включая кредитные, рыночные, операционные и процентные риски. Управление процентными рисками осуществляется в рамках системы ALM (управление активами и пассивами), которая направлена на согласование сроков, объемов и процентных условий активных и пассивных операций.

Банк применяет различные инструменты оценки и контроля процентных рисков, включая анализ чувствительности чистой процентной маржи, GAP-анализ, стресс-тестирование и сценарное моделирование. Это позволяет своевременно выявлять потенциальные угрозы и принимать управленческие решения, направленные на снижение негативного влияния изменений процентных ставок.

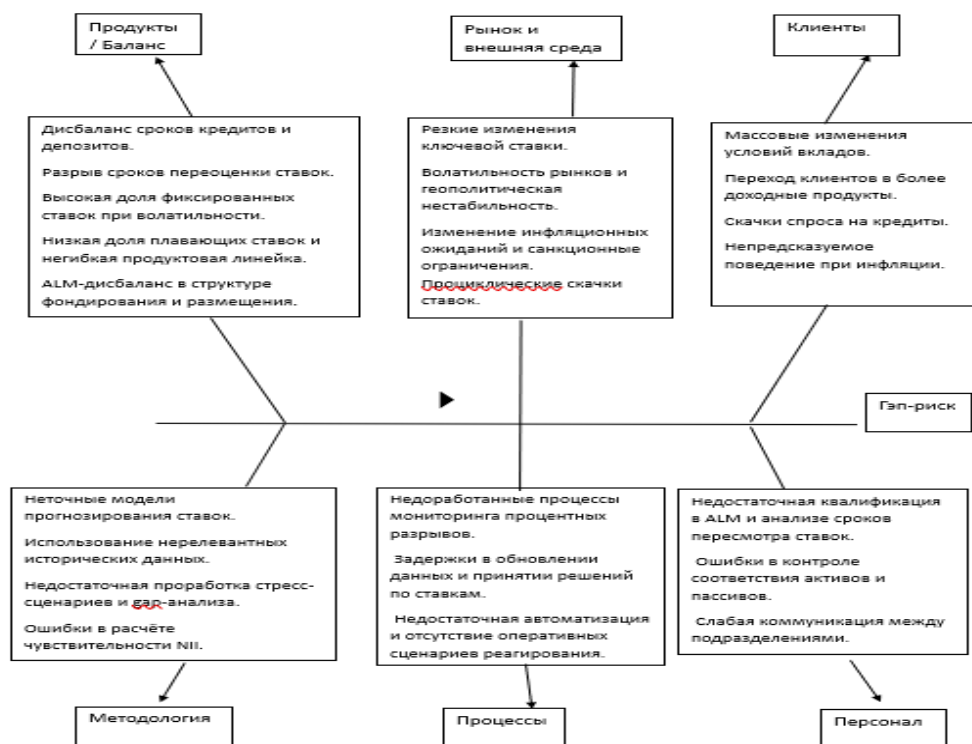
В рамках исследования было проведено изучение ключевых процентных рисков ПАО «Сбербанк». Основное внимание уделено геп-рisku, базисному риску, опционному риску и риску изменения кривой доходности. Для их оценки была использована таблица вероятности возникновения и величины возможного ущерба, а также построена карта рисков.

Риск	Вероятность (0–10)	Ущерб (0–10)	Итоговая опасность (среднее)
Геп-риск	9	9	9,0 (критический)
Базисный риск	6	5	5,5 (умеренный)
Опционный риск	6	8	7,0 (значительный)
Риск изменения кривой доходности	8	6	7,0 (высокий)

Картограмма процентных рисков ПАО «Сбербанк» позволяет визуально оценить уровень угроз, связанных с изменением рыночных процентных ставок и структурой активов и пассивов банка. Анализ четырех ключевых процентных рисков показал, что наиболее значимым для банка

является геп-риск, обусловленный несоответствием сроков пересмотра ставок по активным и пассивным операциям. Данный риск имеет как высокую вероятность возникновения, так и высокий потенциальный ущерб. Это связано с тем, что в условиях нестабильности ключевой ставки у банка может существенно снизиться чистая процентная маржа.

Для выявления причин формирования ключевого риска была использована диаграмма Исикавы, которая позволила структурировать факторы возникновения геп-риска.



На основе проведенного анализа были разработаны практические рекомендации, направленные на снижение уровня процентных рисков ПАО «Сбербанк». В числе ключевых мер – совершенствование управления структурой активов и пассивов, расширение продуктовой линейки с плавающими процентными ставками, усиление стресс-тестирования и GAP-анализа, а также повышение уровня автоматизации процессов мониторинга процентных разрывов.

Проведенное исследование показало, что процентные риски оказывают существенное влияние на финансовые результаты и устойчивость банковской деятельности. Анализ деятельности ПАО «Сбербанк» позволил выявить наиболее значимые виды процентных рисков и определить основные причины их возникновения. Применение инструментов анализа, таких как карта рисков и диаграмма Исикавы, подтвердило необходимость комплексного подхода к управлению процентными рисками. Реализация предложенных рекомендаций способствует снижению негативного воздействия процентных колебаний и повышению эффективности системы риск-менеджмента банка.

Список использованных источников

1. Банк России. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации. – Москва, 2023.
2. Лаврушин О.И. Банковские риски и управление ими. – Москва: КНОРУС, 2021. – 304 с.
3. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – Москва: Финансы и статистика, 2020. – 560 с.
4. Моисеев С.Р. Управление финансовыми рисками в коммерческих банках. – Москва: Юрайт, 2022. – 256 с.
5. Сбербанк России. Годовой отчет ПАО «Сбербанк». – Москва, 2022–2024.
6. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Экономика: учебное пособие. – М.: РИОР, ИНФРА-М, 2023. 80 с. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» № 395-1.
7. Базельский комитет по банковскому надзору. Принципы управления процентным риском. – BIS, 2020.

INTEREST RATE RISK IMPACT ON BANKING ACTIVITIES (ON THE EXAMPLE OF PJSC SBERBANK)

D.V. Tsarkova, A.S. Yusupova

*Kazan State Power Engineering University
Kazan, Russia*

The article examines the impact of interest rate risks on the activities of commercial banks in modern economic conditions. Theoretical approaches to the concept and types of interest rate risk are analyzed, as well as the features of interest rate risk management in the banking system. Based on the analysis of PJSC Sberbank's activities, the current state of interest rate risk management is studied, key risks are assessed using a risk map and Ishikawa diagram. As a result of the study, practical recommendations are proposed to improve the effectiveness of interest rate risk management and enhance the bank's financial stability.

Keywords: interest rate risk, banking activity, risk management, GAP analysis, risk map, Ishikawa diagram, PJSC Sberbank, financial stability.

УДК 330.3

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

Цзян Шэнцзюй, К.Р. Саубанов

*Казанский (Приволжский) Федеральный университет,
г. Казань, Россия*

В данной статье представлен макроэкономический анализ структурных преобразований внешней торговли России в период с 2022 по 2024 год. Рассматривается динамика экспортно-импортных потоков, в частности, быстрый рост импорта машин и оборудования, обусловленный высокой стабильностью сель-

скохозяйственного экспорта и успешной переориентацией логистических маршрутов. Проводится анализ механизмов адаптации экономической системы России к современным глобальным вызовам и определяются ключевые направления повышения ее стабильности. К ним относятся диверсификация географии поставок, развитие независимой платежной инфраструктуры и стимулирование передовых высокотехнологичных отраслей для укрепления экономического суверенитета российского государства.

Ключевые слова: Внешняя торговля, динамика экспорта и импорта, макроэкономическая трансформация, диверсификация рынков, цепочки поставок, технологический суверенитет, торговый баланс.

В современных реалиях система международных экономических отношений претерпевает глубокие изменения. На фоне трансформации традиционных цепочек поставок, усиления протекционистских тенденций и введения различных барьеров для международной торговли экспоненциально возрастает актуальность обеспечения внешнеэкономической безопасности макроэкономических систем. Для поддержания стабильности экономики вынуждены быстро адаптировать свои модели, перестраивать внешние платежные системы и искать новые рынки сбыта и поставок. Повышение устойчивости национальных экономик к внешним потрясениям и торговым ограничениям становится ключевой задачей стратегического планирования.

В сложившихся условиях вопросы обеспечения внешнеэкономической безопасности Российской Федерации выходят на первый план.

Внешнеэкономическая безопасность – это способность страны защищать свои экономические интересы во внешней среде, противостоять внешним угрозам (санкциям, торговым войнам, политическому давлению), а также обеспечивать устойчивое развитие даже при негативном воздействии извне [1].

Анализ макроэкономической статистики демонстрирует масштабную переориентацию глобальных торговых потоков. Наблюдаются структурные изменения в географии внешнеторгового оборота: зависимость от традиционных рынков снижается, в то время как объемы торговли со странами Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки растут экспоненциально. Статистические данные также отражают трансформацию валютной структуры международных расчетов. Постоянно увеличивается доля национальных валют во взаимных расчетах с развивающимися странами, что объективно снижает транзакционные издержки и защищает финансовую систему от волатильности традиционных резервных валют. В то же время анализ мирового опыта выявляет и структурные слабости – в частности, зависимость высокотехнологичных отраслей от импортных компонентов, что требует от государств ускорения развития отечественных технологических секторов.

По оценкам некоторых экспертов [2, 3], ущерб, нанесенный российской экономике санкциями в период с 2014 по 2017 год, составил около 170 мил-

лиардов долларов. Эти события показали, что внешние факторы напрямую влияют на внешнеэкономическую безопасность любого государства. Эти факторы меняют не только экономическую структуру, но и сами страны. Главной причиной этих изменений в мировой экономике являются геополитические и экономические интересы ведущих стран. В результате в системе национальной безопасности сформировалась отдельная подсистема – внешнеэкономическая безопасность. Эта подсистема представляет собой политику, направленную на поддержку устойчивого, независимого развития государства как единого экономического субъекта и его естественного экономического роста на основе рациональных и эффективных внешнеэкономических отношений.

Таблица 1 – Экспорт и импорт товаров Российской Федерации
в 2022-2024 гг., миллиардов долларов США

	Экспорт / Exports			Импорт / Imports		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Всего	592,5	425,3	433,9	255,3	285,3	283,0
Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (кроме текстильного)	41,3	43,1	42,6	35,8	35,2	37,7
Минеральные продукты	391,6	260,4	264,1	5,3	5,6	4,5
Продукция химической промышленности, каучук	42,0	27,2	27,6	57,1	55,7	53,5
Кожевенное сырье, пушнина и изделия из них	0,2	0,1	0,2	1,0	1,2	1,0
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	14,0	9,9	10,1	3,9	3,4	3,2
Текстиль, текстильные изделия и обувь	1,9	1,7	2,3	15,8	19,2	18,1
Металлы и изделия из них	70,7	60,0	63,7	19,1	19,2	17,9
Машины, оборудование, транспортные средства и другие товары	30,8	22,8	23,4	117,5	145,8	147,1

Источник: Российский статистический ежегодник. 2025: Стат.сб./Росстат. – М., 2025 – 621 с.

На основе данных, представленных в табл. 1, проведем анализ развития внешней торговли Российской Федерации за 2022-2024 годы и выявим основные экономические закономерности, возникающие в период адаптации к санкционным ограничениям.

Общая динамика товарооборота и торгового баланса указывает на переход от шоковой ситуации к стабилизации и появлению новой тенденции. В 2022 году наряду со снижением импорта наблюдался необычно высокий экспорт (592,5 млрд долл. США), что привело к рекордному торговому профициту. Резкий рост экспортных доходов в этот период объясняется благоприятными ценовыми условиями на мировых товарных рынках, в то время как снижение импорта стало результатом нарушения традиционных цепочек поставок и ухода западных компаний. В 2023 году ситуация резко изменилась: под давлением санкций, включая ценовые ограничения и эм-

барго, экспорт сократился на 28% до 425,3 млрд долл. США. С другой стороны, импорт восстановился и увеличился примерно на 12% (до 285,3 млрд долларов). Показатели за 2024 год (экспорт – 433,9 млрд долларов, импорт – 283,0 млрд долларов) свидетельствуют о том, что экономика обрела баланс. Торговый профицит, хотя и меньше, чем в 2022 году, остается стабильным.

Структура экспорта четко коррелирует с экспортом минеральной продукции (в основном углеводородов). Доходы от этой продукции упали с 391,6 млрд долларов в 2022 году до 260,4 млрд долларов в 2023 году, что стало основной причиной общего снижения экспорта.

Уникальным исключением в структуре экспорта является категория продуктов питания и сельскохозяйственного сырья. Эта категория продемонстрировала полную невосприимчивость к санкционному давлению. В 2022 году экспорт продуктов питания составил 41,3 млрд долларов, в 2023 году увеличился до 43,1 млрд долларов и остался на высоком уровне в 42,6 млрд долларов в 2024 году. Это делает сельскохозяйственный сектор одним из наиболее стабильных и надежных источников экспортных доходов в новой экономической реальности.

Анализ импорта выявляет наиболее яркую закономерность трансформации внешней торговли: беспрецедентный рост импорта машин, оборудования и транспортных средств. Этот показатель, составлявший 117,5 млрд долларов в 2022 году, увеличился до 145,8 млрд долларов в 2023 году и достиг 147,1 млрд долларов в 2024 году. Несмотря на технологические ограничения, этот рост свидетельствует об успешной переориентации прямой логистики (в основном на азиатские рынки) и активном функционировании так называемых механизмов параллельного импорта, позволяющих удовлетворять инвестиционный и потребительский спрос внутри страны. На фоне растущего импорта оборудования импорт продуктов питания и металлов остается практически неизменным, в то время как импорт химикатов плавно, но постепенно снижается.

Основной тенденцией в 2022-2024 годы является формирование новой структуры торговли. Экспорт стабилизировался на более низком (по сравнению с 2022 годом), но устойчивом уровне благодаря перенаправлению потоков сырья и опоре на сельское хозяйство. Импорт полностью восстановился после первоначального спада, что отражает высокую степень адаптации системы внешней торговли России к меняющейся глобальной ситуации благодаря быстрому увеличению поставок оборудования и транспортных средств из альтернативных восточных рынков.

В условиях глобальной торговой турбулентности целесообразно использовать ряд стратегических экономических механизмов для комплексного повышения внешнеэкономической безопасности России. Основное внимание, на наш взгляд, должно уделяться дальнейшей диверсификации внешнеэкономических связей страны. Это подразумевает не только развитие новых географических направлений, но и расширение ассортимента экспортируемой продукции с постепенным переходом от сырьевой модели к экспорту товаров с высокой долей добавленной стоимости.

Укрепление независимой финансовой инфраструктуры является важным шагом. Расширение сети прямых корреспондентских счетов между банками стран-партнеров, развитие альтернативных систем обмена финансовыми сообщениями и углубление интеграции национальных платежных систем создают надежную основу для бесперебойного потока трансграничных платежей независимо от внешних условий.

В то же время необходимо стимулировать развитие ключевых отраслей внутри страны. Установление технологического суверенитета требует масштабных инвестиций в исследования и разработки, а также систематических налоговых и кредитных льгот для компаний, работающих в области станкостроения, микроэлектроники и фармацевтики.

Развитие новой транспортно-логистической инфраструктуры также имеет стратегическое значение для экономики России. Модернизация портовых сооружений, расширение пропускной способности наземных маршрутов на развивающиеся рынки и активное развитие новых трансконтинентальных маршрутов позволят оптимизировать логистические издержки и обеспечить бесперебойные торговые потоки, несмотря на любые внешние трудности.

Список использованных источников

1. Иванов, К.Г. Внешнеэкономическая безопасность России в период санкций / К.Г. Иванов, Г.А. Асрян // Актуальные исследования. – 2025. – № 48-3(283). – С. 63-65. – EDN BQRKJJ.
2. Гегечкори, И.М. Внешнеэкономическая безопасность Российской Федерации в современном мировом пространстве / И.М. Гегечкори // Вестник экономической безопасности. – 2022. – № 2. – С. 240-244. – DOI 10.24412/2414-3995-2022-2-240-244. – EDN HXMHFU.
3. Заклязьминская, Е.О. Геополитический треугольник «Россия – США – Китай» в условиях санкционного противоборства / Е.О. Заклязьминская // США и Канада: экономика, политика, культура. – 2024. – № 7(655). – С. 57-71. – DOI 10.31857/S2686673024070055. – EDN YCUEKG.

WAYS TO INCREASE RUSSIA'S FOREIGN ECONOMIC SECURITY UNDER CONDITIONS OF SANCTIONS PRESSURE

Jiang Shengju, K.R. Saubanov

*Kazan (Volga Region) Federal University,
Kazan, Russia*

This article presents a macroeconomic analysis of the structural transformation of Russia's foreign trade from 2022 to 2024. It examines the dynamics of export and import flows, in particular the rapid growth of machinery and equipment imports, driven by the high stability of agricultural exports and the successful reorientation of logistics routes. It also analyzes the mechanisms for adapting Russia's economic system to modern global challenges and identifies key areas for improving its stability. These include diversifying supply geography, developing an independent payment infrastructure, and stimulating advanced high-tech industries to strengthen the economic sovereignty of the Russian state.

Keywords: *Foreign trade, export and import dynamics, macroeconomic transformation, market diversification, supply chains, technological sovereignty, trade balance.*

УДК 331.44

ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ НА СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

М.К. Цого, Л.П. Кузьмина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В данной работе изучается, как индивидуальные черты руководителя соотносятся со способом, которым он принимает управленческие решения. Рассматриваются основные аспекты личности, такие как темперамент, эмоциональная стабильность, степень ответственности, навыки межличностного общения, лидерский потенциал и прочие, и анализируется их воздействие на выбор стратегии принятия решений, включая предпочтение авторитарного, демократического или либерального подхода в управлении. Приводятся примеры того, как определенные качества, например, способность справляться со стрессом или гибкость мышления, влияют на скорость, обоснованность и результативность принимаемых решений. Отдельно подчеркивается значение эмоционального интеллекта и умения оценивать риски.

Ключевые слова: *личностные качества; руководитель; стиль принятия решений; управленческие решения; эмоциональный интеллект; лидерство; стрессоустойчивость; коммуникативные навыки; стиль управления; гибкость мышления.*

В нынешнем активном мире, где стремительность трансформаций набирает обороты, а конкурентная борьба накаляется, способность принимать эффективные управленческие решения становится залогом процветания компании. На этот ключевой процесс оказывают существенное влияние личные черты характера руководителя [1].

В сфере менеджмента принято выделять несколько основных подходов к принятию решений:

1. Авторитарный – решения принимаются руководителем без привлечения мнений подчиненных. Этот метод отличается оперативностью и четким распределением ответственности, однако может подавлять инициативу сотрудников.

2. Демократический – руководитель вовлекает в процесс команду, прислушиваясь к предложениям и идеям. Такой подход способствует вовлеченности коллектива, но требует больше времени на выработку решения.

3. Либеральный (попустительский) – руководитель минимально вмешивается в процесс, передавая полномочия подчиненным. Это стимулирует самостоятельность, но чревато потерей контроля.

Каждый из этих методов располагает своими сильными и слабыми сторонами, а выбор конкретного пути часто обусловлен личностными особенностями управленца. Специалисты в области психологии и управления выделяют комплекс личностных черт, напрямую влияющих на выработку решений [2]:

- эмоциональный интеллект – умение понимать и управлять собственными и чужими эмоциями;
- решительность – готовность брать на себя ответственность и действовать в условиях неопределенности;
- аналитический склад ума – способность систематизировать данные, находить закономерности и формировать аргументированные выводы;
- когнитивная гибкость – умение адаптироваться к изменениям и рассматривать проблему под разными углами;
- стрессоустойчивость – способность сохранять продуктивность и ясно мыслить в трудных ситуациях;
- коммуникабельность – навыки построения эффективных взаимоотношений и общения.

Важно понимать, что эти качества не существуют в изоляции, а взаимосвязаны, формируя неповторимый стиль управления каждого лидера. Далее рассмотрим, каким образом личностные характеристики влияют на стиль принятия решений.

Авторитарный стиль чаще всего проявляют лидеры, обладающие выраженной решительностью, высокой уверенностью в себе, склонностью к контролю, развитыми аналитическими способностями, основанными на собственном анализе.

Демократический стиль присущ руководителям с высоким уровнем эмоционального интеллекта, развитой коммуникабельностью, гибкостью мышления; стремлением к партнерству.

Либеральный стиль характерен для управленцев, которые: доверяют своим подчиненным, имеют самоорганизованную команду, склонны к делегированию, возможно, обладают меньшей вовлеченностью в операционные задачи.

Ситуационный подход требует сочетания: когнитивной гибкости; стрессоустойчивости; аналитического мышления; эмоционального интеллекта.

Влияние личностных черт на процесс принятия решений проявляется по-разному [3]:

1. Тревожность руководителя может оказывать двоякое воздействие: высокий уровень тревожности способен приводить как к задержкам в принятии решений, так и к поспешным, необдуманным выводам – из-за страха упустить выгодные возможности.

2. Эмоциональный интеллект лидера способствует более точному восприятию настроений в коллективе, что облегчает процесс принятия решений сотрудниками.

3. Аналитический склад ума побуждает специалиста собирать максимально полный объём информации перед принятием решения. Это повышает обоснованность выбора, но может замедлить весь процесс. Рассмотрим практические примеры применения различных стилей.

1. Авторитарный лидер в условиях кризиса. В пандемию решительные руководители перестраивали процессы, переводили работу на удалёнку и корректировали ассортимент – и сохраняли бизнес.

2. Демократический подход в IT. лидеры с высоким эмоциональным интеллектом создают атмосферу для обсуждения идей, стимулируя инновации и мотивацию.

3. Ситуационное лидерство в ритейле. управляющий применяет авторитарный стиль для закрытия убыточных подразделений, демократический – при разработке маркетинговых стратегий, либеральный – в творческих отделах.

Приведем далее советы для менеджеров, формирующие различные стили принятия решений [4].

- Самоанализ: оцените свои сильные и слабые стороны с помощью специализированных тестов.

- Развитие эмпатии: учитесь распознавать собственные эмоции и эмоции других, практикуйте активное слушание.

- Гибкость: не ограничивайтесь одним стилем принятия решений, адаптируйтесь к текущей ситуации.

- Стрессоустойчивость: осваивайте техники релаксации, тайм-менеджмента и делегирования.

- Обратная связь: регулярно интересуйтесь мнением коллег и подчиненных о вашем стиле руководства.

Индивидуальные качества руководителя прямо влияют на стиль принятия решений и, как следствие, на эффективность организации. Универсального «идеального» стиля не существует; его работоспособность определяется соответствием конкретной ситуации, отрасли и команде. Современные лидеры осознают свои особенности и адаптируются к меняющимся условиям. Развитие эмоционального интеллекта, гибкости и стрессоустойчивости – это инвестиции в будущее компании. Рекомендуется регулярно анализировать свой подход, развивать важные компетенции, формировать сбалансированную команду и использовать вспомогательные инструменты, что в комплексе обеспечит высокое качество управленческих решений и устойчивый рост [5].

Список использованных источников

1. Сергев П.И. Психология индивидуальных различий// Год публикации: 2011. – URL:https://bik.sfu-kras.ru/elib/view?id=BOOK1-88.37/И_46-035514 (дата обращения: 04.02.2026).

2. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства/ 12.09.2008. – URL: <https://spbib.ru/en/catalog/-/books/11462815-kollektiv-i-sotsial-no-psikhologicheskiye-problemy-rukovodstva> (каталог библиотек Санкт-Петербурга), (дата обращения: 04.02.2026).

3. Комаров В.Ф., Алоян Г.Н. Исследование стилей руководства Курта Левина методом деловых игр / Год публикации: 2017. – URL: <https://woeam.elpub.ru/jour/article/view/279> (журнал «Мир экономики и управления» (дата обращения: 04.02.2026)).

4. Литвак М. Е. Командовать или подчиняться? Психология управления/ Год публикации: 2015. URL: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_008925902/ (дата обращения: 26.02.2026).

5. Цыпленкова М. В., Нестеренко Н. А. Влияние темперамента на принятие управленческих решений/ Год публикации: 2015. URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015007978> (дата обращения: 26.02.2026).

THE INFLUENCE OF A LEADER'S PERSONAL QUALITIES ON THE DECISION-MAKING STYLE

M.C. Tsogo, L.P. Kuzmina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This paper examines how a leader's individual traits correlate with their approach to making managerial decisions. Key personality aspects – such as temperament, emotional stability, level of responsibility, interpersonal communication skills, leadership potential, and others – are reviewed, and their impact on the choice of decision-making strategy is analysed. This includes a preference for an authoritarian, democratic, or liberal management style.

Examples are provided to illustrate how certain qualities – for instance, the ability to cope with stress or cognitive flexibility – affect the speed, soundness, and effectiveness of decisions made. Special emphasis is placed on the importance of emotional intelligence and the ability to assess risks.

Keywords: *personal qualities; leader; decision-making style; managerial decisions; emotional intelligence; leadership; stress tolerance; communication skills; management style; cognitive flexibility.*

УДК 339.138

ИНФОРМАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ МАРКЕТИНГОМ

Е.П. Цыганкова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются информационные методы управления маркетингом в условиях цифровой трансформации экономики. Анализируются ключевые инструменты: CRM-системы, Big Data, интернет-аналитика, CDP-платформы. Приводятся актуальные статистические данные 2025-2026 годов и практиче-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

ские кейсы российских и международных компаний. Особое внимание уделяется современным трендам: омниканальности, работе с first-party данными, применению искусственного интеллекта.

Ключевые слова: информационные методы, маркетинг, Big Data, CRM, CDP, омниканальность, ROPO, first-party data, искусственный интеллект.

Современный маркетинг развивается стремительно. В условиях информационного общества и глобальной цифровизации предприниматели сталкиваются с необходимостью эффективного управления большими объемами данных, анализа рынка, потребительского поведения и конкурентов [2]. Информация сегодня стала таким же важным ресурсом, как сырье или энергия. Как отмечают исследователи, «развитие информационного общества, распространение интернет-технологий в частности, приводит к трансформации традиционных процессов экономической деятельности» [2]. Это означает, что старые методы управления маркетингом уже не работают так эффективно, как раньше.

Цель данной статьи – систематизировать знания об информационных методах управления маркетингом, показать их практическое применение на реальных кейсах и выделить ключевые тренды развития на 2025-2026 годы.

1. Понятие и роль информационных методов в маркетинге

Информационные методы в управлении маркетингом – это совокупность технологий сбора, обработки, анализа и использования информации для планирования, реализации и контроля маркетинговых стратегий [2]. В современной экономической практике они позволяют повысить качество управленческих решений, снизить риски и ускорить отклик на изменения внешней среды.

Если раньше маркетологи полагались на интуицию и опыт, то сегодня в основе решений лежат данные [3]. Современное управление маркетингом невозможно без создания маркетинговой информационной системы (МИС), которая собирает данные из разных источников: отчеты о продажах, социальные сети, отзывы, статистика сайта – и превращает их в полезную информацию для руководителя.

Главная цель информационных методов – снизить неопределенность.[2] Знание точного портрета целевой аудитории позволяет не тратить бюджет на неэффективные каналы, а направлять средства туда, где находится потребитель. Информация помогает экономить ресурсы и увеличивать прибыль.

2. Классификация информационных методов в маркетинге

Анализ научной литературы и практики позволяет выделить пять основных групп информационных методов.

2.1. Маркетинговые исследования и анализ Big Data

Ключевым информационным методом является маркетинговое исследование. С развитием цифровых технологий особое значение приобрел анализ Big Data – огромных массивов информации, которую пользователи оставляют в цифровом мире: поисковые запросы, лайки, геолокация, по-

купки по картам.[5] Обработка этих данных позволяет увидеть скрытые закономерности и тренды, недоступные при традиционных опросах.

2.2. CRM-системы

CRM-системы позволяют собирать, хранить и анализировать информацию о клиентах, что помогает лучше понимать их потребности, прогнозировать поведение и формировать индивидуальные предложения.[3] Возможности CRM включают сегментацию клиентской базы, персонализацию коммуникаций и автоматизацию маркетинговых активностей.

2.3. Интернет-аналитика

Главная особенность интернет-маркетинга – возможность точного измерения результатов с помощью систем веб-аналитики (Яндекс.Метрика, Google Analytics).[2] Маркетолог видит полную картину: количество переходов, конверсии, стоимость привлечения клиента. Это позволяет управлять бюджетом с максимальной эффективностью.

3. Современные тренды развития информационных методов (2025-2026)

3.1. Омниканальность и ROPO-аналитика

Потребитель 2026 года более информирован и требователен. Покупка перестает быть импульсивной и превращается в осознанное решение [2]. Омниканальность стала стандартом рынка: переход между онлайн- и офлайн-каналами должен быть бесшовным [4].

ROPO (Research Online, Purchase Offline) выходит за рамки маркетинговой метрики и становится инструментом стратегического управления бюджетом [2]. Без сквозного понимания пути клиента невозможно точно оценить эффективность онлайн-инвестиций и их влияние на офлайн-продажи.

3.2. First-party data в эпоху отказа от cookies

Эпоха массовых сторонних cookie уходит, рекламные платформы теряют точность таргетинга.[3] В этих условиях ключевым ресурсом становятся first-party данные – информация, которую компании собирают самостоятельно (подписки, CRM-данные, история покупок, поведение на сайте) [3].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика источников данных в маркетинге (2026)

Тип данных	Источники	Преимущества	Недостатки	Доля использования (2026)
First-party data	Собственные сайты, приложения, CRM	Высокая точность, соответствие 152-ФЗ	Ограниченный объем	63%
Second-party data	Данные партнеров	Расширение аудитории	Зависимость от партнера	28%
Third-party data	Внешние поставщики, cookies	Широкий охват	Снижение точности, ограничения	31%
Intent data	Поведенческие сигналы	Прогнозирование намерений	Сложность интерпретации	36%
Zero-party data	Опросы, квизы, предпочтения	Добровольное предоставление	Требует мотивации	28%

Согласно исследованию 2026 года, 63% B2C-маркетологов используют first-party данные.[3] Основные преимущества их применения: улучшение клиентского опыта (42%), повышение ROI рекламы (39%), повышение точности таргетинга (39%).[3]

3.3. CDP-платформы и унификация данных

CDP (Customer Data Platform) – система, которая собирает и объединяет клиентские данные из разных источников в единый профиль.[1] Миллионы таких профилей можно объединять в сегменты и запускать на них точную персонализированную рекламу. CDP становится связующим звеном между разрозненными данными и маркетинговыми действиями.[1]

3.4. AI-оптимизация и работа с нейросетями

Пользователи все чаще ищут информацию через AI-ассистентов: ChatGPT, Яндекс GPT, Siri.[4] По данным Gartner, уже сейчас более 60% онлайн-запросов в России проходят через AI-ассистентов, а не через классический поиск.[4] Это требует от брендов адаптации контента: материалы должны быть структурированными, содержать экспертные данные и давать исчерпывающие ответы на запросы.[4]

4. Практические кейсы применения информационных методов

4.1. Кейс PepsiCo Central Asia: ускорение data-кампаний с CDP

PepsiCo Central Asia совместно с Beeline Казахстан использовала CDP-платформу для запуска data-driven кампаний.[1] Результаты впечатляют: подготовка медиаплана сократилась с 5-10 дней до 2 дней, формирование сегмента целевой аудитории – с 5 дней до 1 дня.[1] В кампании Lays Hot Summer использование CDP позволило точно выделить покупателей снековых категорий и дополнить их данными о пищевых предпочтениях из базы оператора.[1]

4.2. Кейс Global Functional Drinks: Big Data в Smart TV

Компания Global Functional Drinks (бренд Tornado Max Energy) совместно с Platforma внедрила Big Data подход в Smart TV-рекламу.[5] Технология Stable ID объединила банковские и телеком-данные о миллионах пользователей, что позволило анализировать потребление, доходы, структуру покупок и геолокацию.[5]

Таблица 2 – Результаты внедрения Big Data в Smart TV-рекламу[5]

Показатель	Изменение
Точность попадания в целевую аудиторию (OTS)	+42%
Уникальный охват релевантных сегментов	+40%
VTR (досматриваемость) SmartTV	+18% (до 94%)
PI (индекс эффективности)	+10% (до 81%)
Роботность	-5% (до 0,72%)

4.3. Кейс «Папа может»: data-driven инфлюенс-маркетинг

Бренд «Папа может» (АО «Останкинский мясоперерабатывающий комбинат») совместно с WhoIsBlogger и Dialog X5 провел исследование эффективности инфлюенс-кампании на основе данных о реальных покуп-

ках.[6] Блогеров разделили на аффинитивных (с высоким пересечением с целевой аудиторией) и неаффинитивных.[6]

Результаты показали:[6]

- Рост пенетрации бренда на 4,5 п.п. за счет аффинитивных блогеров;
- Рост совокупной выручки на 8,5 п.п.;
- Неаффинитивная группа не показала значимого влияния на продажи.

4.4. Кейс MIUZ Diamonds: RORO-аналитика в ювелирном ритейле

Ювелирный бренд MIUZ Diamonds (более 300 магазинов) внедрил RORO-аналитику [2]. Исследования показали, что 40–65% клиентов перед покупкой в офлайне посещают сайт компании (в премиум-сегменте – до 80%) [2]. После внедрения сквозной модели учета, учитывающей влияние онлайн-коммуникаций на офлайн-продажи, компания за три месяца показала рост дохода к тренду до +22% с онлайн-рекламы при тех же бюджетах [2].

5. Преимущества и ограничения информационных методов

Использование информационных методов дает компаниям ряд существенных преимуществ [2, 3]:

- Обоснованность решений – переход от интуиции к фактам;
- Повышение эффективности кампаний за счет персонализации;
- Быстрый отклик на изменения рынка;
- Конкурентные преимущества благодаря оперативному доступу к информации;
- Оптимизация ресурсов и повышение ROI;
- Измеримость результатов каждого канала коммуникации.

Однако существуют и ограничения: необходимость инвестиций в технологии и обучение персонала, вопросы защиты персональных данных, сложность интеграции разнородных систем [3].

Информационные методы стали неотъемлемой частью современного маркетинга [2]. Они позволяют компаниям повышать конкурентоспособность, оперативно реагировать на изменения рынка и принимать точные решения на основе данных. Технологический прогресс способствует внедрению новых методов анализа и автоматизации [4].

Анализ практических кейсов 2025-2026 годов показывает впечатляющие результаты: увеличение точности таргетинга на 40-42%, рост выручки на 8-22% при неизменных бюджетах, сокращение времени запуска кампаний в 2-5 раз.

В условиях перехода от третьих сторонних cookie к first-party данным, развития искусственного интеллекта и омниканальности, информационные методы становятся фундаментом успешного маркетинга. Компаниям необходимо постоянно совершенствовать системы сбора и анализа данных, обучать персонал и внедрять инновационные технологии, чтобы оставаться конкурентоспособными.[2]

Список использованных источников

1. Как PepsiCo Central Asia ускорили запуск data-driven кампаний с помощью CDP от Beeline // Digital Business. – 2025. – URL: <https://digitalbusiness.kz/2025-10-08/kak-pepsico-central-asia-uskorili-zapusk-data-driven-kampaniy-s-pomoshchyu-cdp-ot-beeline/>

2. Потребитель 2026: как меняются ожидания аудитории на глобальном рынке // Вестник лицензионного рынка. – 2026. – URL: <https://licensingrussia.ru/article/16436-potrebitel-2026-kak-meniuiutsia-ozhidaniia-auditorii-na-globalnom-rynke/>

3. Потребитель 2026: как меняются ожидания аудитории на глобальном рынке // Вестник лицензионного рынка. – 2026. – URL: <https://licensingrussia.ru/article/16436-potrebitel-2026-kak-meniuiutsia-ozhidaniia-auditorii-na-globalnom-rynke/>

4. Потребитель 2026: как меняются ожидания аудитории на глобальном рынке // Вестник лицензионного рынка. – 2026. – URL: <https://licensingrussia.ru/article/16436-potrebitel-2026-kak-meniuiutsia-ozhidaniia-auditorii-na-globalnom-rynke/>

5. Потребитель 2026: как меняются ожидания аудитории на глобальном рынке // Вестник лицензионного рынка. – 2026. – URL: <https://licensingrussia.ru/article/16436-potrebitel-2026-kak-meniuiutsia-ozhidaniia-auditorii-na-globalnom-rynke/>

6. Потребитель 2026: как меняются ожидания аудитории на глобальном рынке // Вестник лицензионного рынка. – 2026. – URL: <https://licensingrussia.ru/article/16436-potrebitel-2026-kak-meniuiutsia-ozhidaniia-auditorii-na-globalnom-rynke/>

INFORMATION METHODS OF MODERN MARKETING MANAGEMENT

E.P. Tsygankova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines information methods of marketing management in the context of the digital transformation of the economy. Key tools are analyzed: CRM systems, Big Data, internet analytics, and CDP platforms. Current statistical data for 2025-2026 and practical cases from Russian and international companies are provided. Particular attention is paid to modern trends: omnichannel, working with first-party data, and the use of artificial intelligence

Keywords: *information methods, marketing, Big Data, CRM, CDP, omnichannel, ROPO, first-party data, artificial intelligence.*

УДК 338.24

РОЛЬ СКВОЗНОЙ АНАЛИТИКИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ СОВРЕМЕННОЙ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

А.Р. Чотчаева¹, В.И. Абрамов²

¹*Национальный исследовательский университет ВШЭ, г. Москва, Россия*

²*Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, г. Москва, Россия*

В статье рассматривается сквозная аналитика как управленческий ресурс страховой компании, трансформирующий подходы к принятию стратегических решений. Фокус сделан на влиянии интегрированного аналитического контура

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

на прогнозирование, управление рисками и портфелем страховщика. Показано, что эффект сквозной аналитики возникает при согласовании архитектуры данных с управленческими процедурами, превращая аналитику из инструмента ретроспективной отчетности в механизм кросс-функциональной координации.

Ключевые слова: сквозная аналитика, стратегический менеджмент, страховая компания, цифровая трансформация, экономика данных.

В современных условиях высоковолатильной внешней среды для страховой компании бизнес-аналитика окончательно перестала быть исключительно вспомогательной отчетной функцией. Эффективность управленческих решений в страховом бизнесе базируется не на оценке изолированных единичных сделок, а на системном анализе крупного портфеля, учете временных лагов («хвостов» убытков), работе с неоднородными клиентскими сегментами и рисками, которые проявляются не сразу [1]. В этом контексте формирование принципиально новой архитектуры корпоративного управления детерминируется общим переходом к экономике данных, которая выступает новой макроэкономической парадигмой развития как общества в целом, так и отдельных микроэкономических систем [2].

Однако на практике возникает фундаментальное управленческое противоречие: требования к скорости и качеству стратегического менеджмента экспоненциально растут, тогда как фактическая организация аналитических процедур во многих страховых организациях остается фрагментарной. Когда корпоративные данные собираются вручную с использованием локальных электронных таблиц (например, MS Excel), а ключевые показатели имеют различные трактовки в смежных департаментах, высшее руководство получает не объективную картину бизнеса, а набор субъективных, частичных интерпретаций, зависящих от компетенций конкретного исполнителя [3].

С управленческой точки зрения сквозная аналитика выполняет не столько ретроспективную описательную, сколько проактивную координационную функцию. В условиях интенсивной цифровизации процессы трансформации бизнеса требуют глубокого переосмысления роли управленческого учета: он должен стать интегративным инструментом, объединяющим финансовые и нефинансовые потоки данных компании в едином информационном поле [4]. Для страховой организации это означает создание единого семантического базиса, на котором различные подразделения выстраивают коммуникацию. Так, департамент продаж традиционно оценивает динамику каналов сбыта и объемы собранной премии; блок андеррайтинга контролирует качество принимаемого риска; подразделение регулирования убытков фокусируется на частоте страховых случаев и сроках выплат; финансовый блок оценивает итоговую рентабельность и достаточность резервов. Если эти организационные уровни оценивают компанию через изолированные метрики и несинхронизированные базы данных, сам объект управления дезинтегрируется [5].

Логика перехода от текущего состояния («AS-IS») к целевой модели («TO-BE») отражает эволюцию аналитического контура. Фрагментированная модель работы характеризуется запросной, дискретной системой: аналитик осуществляет ручную выгрузку сырых данных из учетной системы (например, Unicus или 1С), самостоятельно очищает массивы, сопоставляет различные справочники и агрегирует итоговый свод. В целевой интегрированной модели данные проходят непрерывную, алгоритмизированную цепочку: автоматизированное извлечение из операционных баз и хранение в корпоративном хранилище (DWH), формирование предметных витрин и визуализация в системах бизнес-аналитики (BI-системах, таких как QlikView, Superset или FineBI). Как показывают зарубежные исследования, такая архитектура позволяет сместить фокус с простого сбора больших данных на получение значимого управленческого эффекта [6].

Эмпирический материал, собранный в ходе дизайн-исследования одного из подразделений крупной российской страховой компании, наглядно иллюстрирует данный тезис. До внедрения сквозной аналитики срочные портфельные срезы по моторным видам страхования готовились с существенной задержкой. Цифры по сборам страховых премий в отчетах коммерческого и финансового блоков регулярно расходились из-за разницы во времени выгрузки и различной методологии учета расторгнутых договоров. Внедрение сквозной BI-панели полностью исключило эти методологические разногласия: фокус дискуссии топ-менеджмента на балансовых комиссиях сместился с непродуктивного вопроса «чей отчет методически более правильный?» на конструктивный вопрос «какие управленческие меры необходимо предпринять прямо сейчас?».

Цифровая трансформация бизнеса представляет собой комплексный, многоаспектный процесс, затрагивающий не только ИТ-инфраструктуру, но и саму суть бизнес-модели, требуя радикального пересмотра подходов к управлению корпоративными активами, операционными процессами и человеческим капиталом [7]. В контуре стратегического менеджмента страховщика сквозная аналитика меняет не просто скорость расчета метрик, но саму оптику управления, что проявляется по трем ключевым функциональным направлениям.

Во-первых, трансформируется система прогнозирования и предиктивного управления. В классической «ручной» модели менеджмент компании, по сути, «смотрит в зеркало заднего вида» – анализирует уже состоявшиеся, исторические убытки. Интегрированный аналитический контур, напротив, позволяет работать со слабыми, ранними сигналами отклонений. Например, рост показателя убыточности рассматривается не как общий концептуальный сбой всего страхового продукта, а декомпозируется до конкретного сочетания: «клиентский сегмент X – канал продаж Y – тарифная модель Z» и это обеспечивает возможность точечной коррекции стратегии (например, оперативное повышение тарифа исключительно для высокоубыточной марки автомобиля в конкретном географическом регионе), не останавливая при этом продажи по всему рентабельному портфелю [8].

Во-вторых, сквозная аналитика радикально оптимизирует управление рисками. Стратегическая ценность BI-системы возникает там, где алгоритмы в режиме реального времени соединяют частоту заявленных убытков, средний размер страховой выплаты, социально-демографические характеристики клиента на входе и макроэкономические показатели. Использование такой модели снижает информационную асимметрию, позволяя андеррайтерам формировать максимально точный цифровой профиль риска до момента акцепта договора [9]. Без подобной связки рискованные решения неизбежно опираются на усредненные, запаздывающие статистические распределения, что в условиях турбулентного рынка ведет к накоплению скрытой токсичности портфеля.

В-третьих, меняется парадигма управления страховым портфелем в целом. Сквозная аналитика делает неочевидные взаимосвязи внутри портфеля эмпирически наблюдаемыми. Менеджмент получает инструмент для отслеживания того, как именно краткосрочные агрессивные маркетинговые акции влияют на долгосрочный комбинированный коэффициент убыточности через два-три года. Стратегическое конкурентное преимущество на высококонкурентном и насыщенном страховом рынке возникает именно за счет сжатия классического управленческого цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act) до минимально возможных временных значений: наблюдение за рынком – алгоритмическая интерпретация – корректировка тарифа – исполнение [10].

Ключевые отличия традиционного подхода от целевой модели data-driven управления, отражающие трансформацию стратегического менеджмента страховой компании, систематизированы в табл. 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ подходов (составлено авторами)

Параметр стратегического управления	Традиционная фрагментированная модель (AS-IS)	Интегрированная сквозная аналитика (TO-BE)
Архитектура и обработка данных	Дискретные выгрузки, локальные таблицы (Excel), ручная очистка и сопоставление справочников	Непрерывный автоматизированный цикл: ETL/ELT-процессы, хранилище DWH, BI-интерфейсы
Вектор аналитического фокуса	Ретроспективный анализ (констатация состоявшихся убытков, «взгляд назад»)	Проактивное и предиктивное управление (выявление ранних сигналов отклонений, сценарное моделирование)
Управление страховыми рисками	Опора на запаздывающие, усредненные статистические распределения и базовые тарифы	Формирование цифрового профиля риска в режиме реального времени до момента акцепта договора
Управление страховым портфелем	Изолированная оценка рентабельности по отдельным продуктовым линиям бизнеса	Многомерный drill-down анализ (клиентский сегмент – канал продаж – тарифная модель)
Координация подразделений	Использование локальных метрик, регулярные споры о методологической корректности отчетов	Единый семантический базис метрик, закрепление института «владельцев данных»
Скорость управленческих решений	Длительный цикл подготовки срезов (Time-to-insight занимает от нескольких дней до недель)	Мгновенный доступ к метрикам, жесткое соблюдение SLA по обновлению витрин к началу операционного дня

Практика корпоративного управления убедительно доказывает, что сугубо технологическое внедрение хранилищ данных (DWH) и современных BI-платформ само по себе не гарантирует автоматического повышения качества стратегий. Барьеры цифровизации аналитики носят преимущественно не технологический, а организационно-управленческий и культурный характер [11].

Одним из ключевых барьеров является конфликт требуемой детализации и финансовой сопоставимости. Блоку продаж необходима максимальная гранулярность данных вплоть до конкретного дня и страхового агента, в то время как финансовому департаменту требуется строгая сопоставимость учетных периодов и жесткая привязка показателей к статьям бухгалтерского баланса по стандартам Банка России. Если архитектура корпоративных данных не способна примирить эти взаимоисключающие требования на уровне метаданных, техническая ИТ-интеграция лишь усугубляет организационный хаос, переводя его из Excel в дорогостоящие BI-интерфейсы.

Кроме того, критическим ограничением выступает дилемма между объемом интеграции и качеством сырых данных. Европейские исследования по качеству данных вполне обоснованно доказывают, что репрезентативная согласованность баз данных влияет на экономическую полезность аналитики значительно сильнее, чем совокупный объем массива [12]. Для страховщика плохая, неконтролируемая автоматизированная интеграция объективно опаснее традиционной ручной аналитики, поскольку машинные алгоритмы генерируют иллюзию абсолютной алгоритмической точности. «Мусорные» данные на входе (неверно заполненные справочники марок автомобилей, дубликаты в карточках клиентов, ошибки в датах рождения) неизбежно приводят к фатальным стратегическим ошибкам на выходе.

В перспективе системным решением проблемы доверия и согласованности данных между независимыми участниками разветвленных бизнес-экосистем (страховыми компаниями, банками-партнерами, маркетплейсами, агрегаторами и медицинскими клиниками) может стать полномасштабное внедрение смарт-контрактов и технологий распределенного реестра. Данные инструменты способны обеспечить алгоритмическую неизменность, сквозную прослеживаемость и абсолютную прозрачность транзакций, тем самым формируя доверенную аналитическую среду на межкорпоративном уровне [13].

Для оценки реальной эффективности перехода предприятия к целевой модели управления на основе данных необходимо использование метрик качества аналитики. К их числу относятся: показатель «Time-to-insight» (сокращение времени от генерации запроса до получения управленческого инсайта, например, с 3 дней до 15 минут); индекс согласованности данных (Data Consistency Index), отражающий долю расхождений между дашбордами смежных департаментов по базовым показателям; а также жесткое

соблюдение SLA (Service Level Agreement) по обновлению витрин данных к началу операционного дня.

Внедрение описанной модели требует кардинального изменения кадрового контура компании: институционализации роли «владельцев данных» – топ-менеджеров или руководителей направлений, персонально отвечающих за методологию расчета и бизнес-корректность конкретного KPI в масштабах всей корпорации [14]. Помимо этого, сквозная бизнес-аналитика должна быть органично инкорпорирована в реальные управленческие ритуалы организации: заседания тарифного комитета, советы директоров, ежемесячные портфельные ревью. Если BI-система существует параллельно с процессами принятия решений, она остается дорогой ИТ-игрушкой; когда она становится безальтернативной рабочей опорой данных процессов, возникает подлинный стратегический эффект.

Резюмируя, можно утверждать, что роль сквозной аналитики в страховой компании не сводится к техническому ускорению вычислений и автоматизации рутинного труда дата-инженеров. Ее подлинное предназначение заключается в радикальной трансформации механизма межфункционального согласования стратегических решений. Интегрированный аналитический контур сокращает временной и смысловой разрыв между первичным сбором рыночных данных и стратегическим действием менеджмента и это позволяет страховой организации осуществить качественный переход от реактивной модели бизнеса (покрытия уже состоявшихся убытков) к проактивному сценарному моделированию высокомаржинального страхового портфеля.

Вместе с тем цифровая трансформация процессов бизнес-аналитики не терпит формального и поверхностного подхода. Развертывание хранилищ данных и передовых BI-инструментов без сопутствующего глубокого реинжиниринга процессов управленческого учета, без строгой регламентации владельцев метрик и обеспечения жесткого предиктивного контроля качества первичных данных способно лишь масштабировать организационную неэффективность. Как справедливо отмечается в современных исследованиях, сквозные цифровые технологии сегодня выступают фундаментальными детерминантами структурной трансформации не только бизнес-моделей отдельных компаний, но и базовых социально-экономических институтов [15], поэтому интеграция сквозной аналитики должна рассматриваться руководством страховых компаний не как локальный ИТ-проект, а как системный процесс адаптации к требованиям цифровой трансформации экономики.

Список использованных источников

1. Davenport T.H. Competing on Analytics // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84, no. 1. – P. 98-107, 134.
2. Абрамов В.И., Гордеев В.В., Столяров А.Д. Экономика данных как новая парадигма социально-экономического развития: концептуальный анализ // Фундаментальные исследования. – 2026. – № 3. – С. 69-76.

3. Phillips-Wren G., Daly M., Burstein F. Reconciling business intelligence, analytics and decision support systems: More data, deeper insight // *Decision Support Systems*. – 2021. – Vol. 146. – Art. 113560. – EDN: DNBLTZ
4. Абрамов В.И., Михайлов Д.М., Столяров А.Д. Роль и особенности управленческого учета при реализации цифровой трансформации компании // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2021. – Т. 4, № 4(112). – С. 165-168. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.04.04.030. EDN EWERMB.
5. Werth O., Schwarzbach C., Rodriguez Cardona D., Breitner M. H., Graf von der Schulenburg J.-M. Influencing factors for the digital transformation in the financial services sector // *Zeitschrift fur die gesamte Versicherungswissenschaft*. – 2020. – Vol. 109, no. 2. – P. 155-179. – DOI: 10.1007/s12297-020-00486-6 EDN: MONBNW
6. Chen H., Chiang R. H. L., Storey V. C. Business intelligence and analytics: From big data to big impact // *MIS Quarterly*. – 2012. – Vol. 36, no. 4. – P. 1165-1188. – DOI: 10.2307/41703503
7. Абрамов В.И. Цифровая трансформация бизнеса – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 290 с.
8. Eling M., Lehmann M. The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks // *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. – 2018. – Vol. 43, no. 3. – P. 359-396. EDN: GTEDDD
9. Amini M., Salimi S., Yousefinejad F., et al. The implication of business intelligence in risk management: a case study in agricultural insurance // *Journal of Data, Information and Management*. – 2021. – Vol. 3. – P. 155-166. – DOI: 10.1007/s42488-021-00050-6 EDN: GNQQUL
10. Alghamdi O. A., Agag G. Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2024. – Vol. 76. – Art. 103547. – DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103547 EDN: GWMGCT
11. Larson D., Chang V. A review and future direction of agile, business intelligence, analytics and data science // *International Journal of Information Management*. – 2016. – Vol. 36, no. 5. – P. 700-710. – DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.013
12. Timmerman Y., Nasfi R., De Tre G., Pattyn F., Bronselaer A. Cost-based analysis of the impact of data completeness and representational consistency // *Decision Support Systems*. – 2023. – Vol. 175. – Art. 114044. – DOI: 10.1016/j.dss.2023.114044 EDN: VEZVLU
13. Абрамов В.И., Глазков А.А Перспективы использования смарт-контрактов в развитии бизнес-экосистем // *Экономика. Информатика*. – 2022. – Т. 49, № 2. – С. 256-267. – EDN GTUXNS.
14. Eckert C., Osterrieder K. How digitalization affects insurance companies: overview and use cases of digital technologies // *Zeitschrift fur die gesamte Versicherungswissenschaft*. – 2020. – Vol. 109, no. 5. – P. 333-360. – DOI: 10.1007/s12297-020-00475-9 EDN: OCOGHS
15. Цифровая экономика и сквозные цифровые технологии как детерминанты структурной трансформации и развития социально-экономических процессов и институтов общества: монография / Под ред. Омелянович Л.А., Подкопаева О.А. – Самара: ПНК, 2025. – 276 с. – ISBN 978-5-605-51222-6.

THE ROLE OF END-TO-END ANALYTICS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF A MODERN INSURANCE COMPANY

A. R. Chotchaeva¹, V.I. Abramov²

¹*National Research University HSE, Moscow, Russia*

²*National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia*

This article examines end-to-end analytics as a management resource for insurance companies, transforming approaches to strategic decision-making. The focus is on the impact of an integrated analytics framework on forecasting, risk management, and the insurer's portfolio. It is shown that the effectiveness of end-to-end analytics arises when data architecture is aligned with management procedures, transforming analytics from a tool for retrospective reporting into a mechanism for cross-functional coordination.

Keywords: *end-to-end analytics, strategic management, insurance company, digital transformation, data economy.*

УДК 339.138

ОСОБЕННОСТИ РЕМАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

С.К. Чуприянова, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются особенности ремаркетинга как ключевого инструмента взаимодействия с аудиторией в условиях высокой конкуренции и цифровой трансформации маркетинга. Анализируются отличия ремаркетинга от ретаргетинга, их основные виды и сценарии применения. Особое внимание уделено роли персонализации и технологий искусственного интеллекта в повышении эффективности кампаний по возврату клиентов. Приведен практический пример использования динамического ретаргетинга в премиальном ритейле, демонстрирующий значительный рост ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: *ремаркетинг, ретаргетинг, персонализированный маркетинг, цифровые коммуникации, электронная коммерция, управление взаимоотношениями с клиентами, динамический ретаргетинг.*

Цифровой маркетинг в 21 веке сталкивается с парадоксальной ситуацией: несмотря на значительные инвестиции в привлечение трафика, большинство посетителей веб-сайтов покидают их, не совершив целевого действия. Согласно статистическим данным, лишь 2-3% гостей интернет-магазина совершают покупку при первом визите, тогда как остальные 97% потенциальных клиентов требуют дополнительного взаимодействия для принятия решения [1]. В этих условиях ремаркетинг выступает в качестве эффективного механизма, позволяющего вернуть заинтересованную аудиторию и повысить отдачу от маркетинговых инвестиций.

В практике маркетинга важно разграничивать понятия ремаркетинга и ретаргетинга. Несмотря на то, что оба термина часто используются как синонимы, между ними существуют технологические различия. Ремаркетинг преимущественно ориентирован на взаимодействие с клиентами через email-рассылки и внутренние площадки, тогда как ретаргетинг охватывает более широкий спектр внешних рекламных площадок, включая социальные сети и сайты, входящие в рекламные сети [5]. Оба инструмента позволяют показывать рекламу тем пользователям, которые ранее проявляли интерес к товару или услуге, но по каким-либо причинам не завершили целевое действие.

Классификация видов ремаркетинга и ретаргетинга представляет собой многоуровневую структуру, учитывающую различные поведенческие сценарии пользователей. Поведенческий ретаргетинг основывается на анализе конкретных действий посетителя: добавлении товаров в корзину, просмотре определенных категорий, заполнении форм. Поисковый ретаргетинг эффективен для сложных продуктов, решение о покупке которых принимается постепенно. Динамический ретаргетинг представляет собой наиболее технологичный подход, требующий настройки товарного фида и интеграции системы электронной коммерции с рекламными платформами, что позволяет автоматически подстраивать объявления под интересы каждого конкретного пользователя [5].

В условиях цифровизованного рынка ключевое значение приобретает персонализация маркетинговых коммуникаций. Как отмечается в исследовании Р.Т. Бахшиева, технологии искусственного интеллекта изменяют подходы к сегментации и удержанию аудитории, позволяя выстраивать индивидуализированные взаимодействия с потребителями [2]. Персонализация в ремаркетинге выходит за рамки простого упоминания имени клиента в email-рассылке; она предполагает формирование уникальных предложений на основе истории просмотров, предыдущих покупок и прогнозируемого поведения. Такой подход способствует не только повышению конверсии, но и формированию лояльности, что важно в условиях перенасыщенного информационного поля.

Эффективность ремаркетинга напрямую зависит от грамотной сегментации аудитории и выбора соответствующих сценариев взаимодействия. Наиболее распространенными сценариями являются: возврат пользователей, добавивших товар в корзину; повышение конверсии среди заинтересованных пользователей; осуществление кросс-продаж и дополнительных предложений; информирование о поступлении товара; стимулирование скидками и акциями; завершение брошенных покупок [5]. Для каждого из этих сценариев разрабатываются отдельные креативы и определяются персональные бюджеты, причем для наиболее «теплой» аудитории (например, пользователей с добавленными товарами в корзину) устанавливаются более высокие ставки ввиду их повышенного конверсионного потенциала.

Техническая реализация ремаркетинговых кампаний требует выполнения нескольких последовательных шагов: установка кода отслеживания (тега ремаркетинга Google Ads или пикселя Facebook) на все страницы сайта; настройка целей в системах веб-аналитики; создание аудиторий в рекламных кабинетах с их сегментацией по поведенческим параметрам; разработка креативов для различных сегментов; регулярный анализ результатов и оптимизация кампаний [3]. Важным аспектом выступает синхронизация сообщений между разными каналами коммуникации. Если пользователь видит рекламу товара в контекстно-медийной сети, затем получает email-напоминание, а после предложение в социальных сетях, все эти сообщения должны быть выдержаны в едином стиле и содержать последовательную информацию.

Эффективность комплексного подхода к ремаркетингу подтверждается опытом европейского производителя часов класса люкс. Компания реализовала масштабную ремаркетинговую кампанию, включающую глубокую сегментацию аудитории по 20 параметрам, создание персонализированных креативов для каждого сегмента, многоступенчатую систему коммуникации и интеграцию с CRM-системой. Результаты кампании за 6 месяцев продемонстрировали: рост ROI на 1300%, увеличение среднего чека на 13%, снижение стоимости привлечения клиента на 34%, увеличение количества повторных покупок на 27% [4]. Данный кейс наглядно иллюстрирует, насколько высокую отдачу может обеспечить грамотно выстроенная стратегия ремаркетинга, особенно в премиальном сегменте, где решающее значение имеют персональный подход и точное понимание потребностей клиента.

Современные тенденции развития ремаркетинга связаны с интеграцией технологий искусственного интеллекта и машинного обучения. Как отмечается в работе А.В. Соколовой, в цифровую эпоху ключевыми принципами создания персонализированных маркетинговых кампаний становятся: использование данных о поведении пользователей в реальном времени, автоматизация принятия решений на основе прогнозной аналитики, а также непрерывная оптимизация взаимодействия с клиентом на всех этапах воронки продаж [3]. Эти принципы позволяют выстраивать коммуникацию, которая воспринимается пользователем не как навязчивая реклама, а как своевременная и полезная помощь в выборе.

Важным аспектом современного ремаркетинга является его интеграция с другими маркетинговыми каналами. Наибольшая эффективность достигается при использовании связки «контекстная реклама + ретаргетинг», где первый инструмент привлекает новых посетителей, а второй – возвращает тех, кто проявил интерес, но не совершил покупку [5]. Данные из Google Analytics о поведении пользователей на сайте служат основой для создания похожих аудиторий в других рекламных системах, что позволяет расширять охват и привлекать новых клиентов, чьи характеристики совпадают с целевой аудиторией бренда.

В заключение следует подчеркнуть, что ремаркетинг в современных условиях представляет собой не просто набор технических инструментов для показа повторной рекламы, а стратегический подход к построению долгосрочных отношений с клиентами. Его эффективность определяется способностью бизнеса предложить действительно релевантные и ценные сообщения в нужный момент времени, учитывая уникальные поведенческие паттерны каждого пользователя. Дальнейшее развитие технологий, особенно в области искусственного интеллекта и предиктивной аналитики, будет способствовать повышению точности таргетинга, углублению персонализации и, как следствие, росту экономической эффективности маркетинговых инвестиций.

Список использованных источников

1. Худайбердиева Н.А., Махтумова М.Р., Байрамдурдыев А. Ремаркетинг построение отношений с клиентами в мире онлайн-бизнеса // Вестник науки. – 2024. – №1 (70). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/remarketing-postroenie-otnosheniy-s-klientami-v-mire-onlayn-biznesa> (дата обращения: 18.03.2026).
2. Бахшиев Р.Т. Персонализация в цифровой рекламе: как технологии искусственного интеллекта изменяют подходы к сегментации и удержанию аудитории // Universum: экономика и юриспруденция. – 2025. – №2 (124). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/personalizatsiya-v-tsifrovoy-reklame-kak-tehnologii-iskusstven-nogo-intellekta-izmenyayut-podhody-k-segmentatsii-i-uderzhaniyu> (дата обращения: 21.03.2026).
3. Беляева Л.А. Принципы создания персонализированных маркетинговых кампаний в цифровую эпоху // Практический маркетинг. – 2025. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipy-sozdaniya-personalizirovannyh-marketingovyh-kampaniy-v-tsifrovuyu-epoxy> (дата обращения: 20.03.2026).
4. Янгирова Е.И., Назарова А.А. Персонализация маркетинговых коммуникаций: тренды и технологии // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №5 (123). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/personalizatsiya-marketingovyh-kommunikatsiy-trendy-i-tehnologii> (дата обращения: 21.03.2026).
5. Что такое ремаркетинг и ретаргетинг, каковы отличия и методы использования на практике [Электронный ресурс] // МАЭР. – Режим доступа: <https://maer-academy.ru/blog/remarketing-i-retargeting-chto-eto-takoe-printsip-raboty-i-zachem-nuzhny/> (дата обращения: 21.03.2026).

FEATURES OF REMARKETING IN MODERN CONDITIONS

S.K. Chupriyanova, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the features of remarketing as a key tool for audience interaction in the context of high competition and digital transformation of marketing. The differences between remarketing and retargeting, their main types and application scenarios are analyzed. Special attention is paid to the role of personalization and artificial intelligence technologies in increasing the effectiveness of customer return campaigns. A practical example of using dynamic retargeting in premium retail is given, demonstrating a significant increase in key performance indicators.

Keywords: remarketing, retargeting, personalized marketing, digital communications, e-commerce, customer relationship management, dynamic retargeting.

УДК 004.9:005

РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

А.Е. Шабанова, А.В. Махиянова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается роль цифровых технологий в процессе совершенствования системы менеджмента современного предприятия. Обосновывается значение цифровизации как ключевого фактора повышения эффективности управления, оптимизации бизнес-процессов и укрепления конкурентных позиций организации. Анализируются основные направления применения цифровых инструментов в управленческой деятельности, включая автоматизацию управленческих функций, использование информационных систем, аналитических платформ и технологий обработки больших данных. Отмечается, что внедрение цифровых технологий способствует повышению оперативности и обоснованности управленческих решений, улучшению качества планирования и контроля, а также формированию гибкой и адаптивной системы менеджмента. Рассматриваются преимущества и проблемы цифровой трансформации предприятий, подчеркивается необходимость комплексного подхода к внедрению цифровых решений с учетом организационных, кадровых и технологических факторов.

Ключевые слова: цифровые технологии, системы менеджмента, цифровизация, информационные системы, управление предприятием, цифровая трансформация, инновации предприятия.

В условиях глобализации и стремительного роста цифровой экономики становится особенно важным применение современных цифровых технологий в работе компаний. Цифровизация затрагивает практически все сферы функционирования организаций и становится неотъемлемым элементом их устойчивого развития. Современное предприятие, ориентированное на повышение конкурентоспособности и эффективности, не может успешно функционировать без внедрения цифровых решений в систему менеджмента.

Система управления предприятием включает в себя набор методов, принципов, инструментов и организационных структур, которые ориентированы на достижение заданных целей и эффективное распределение ресурсов. Традиционные подходы к управлению, основанные преимущественно на ручной обработке информации и ограниченных аналитических возможностях, в современных условиях становятся недостаточно резуль-

тативными. Рост объемов информации, усложнение бизнес-процессов и необходимость быстрого реагирования на изменения внешней среды требуют применения цифровых технологий, способных обеспечить высокую скорость обработки данных, точность расчетов и объективность управленческих решений.

Цифровые технологии становятся важнейшим инструментом повышения эффективности системы менеджмента предприятия. Они позволяют автоматизировать рутинные операции, сократить временные затраты на выполнение управленческих функций, повысить прозрачность бизнес-процессов и обеспечить оперативный доступ к актуальной информации. В результате руководство получает возможность принимать более обоснованные решения, минимизировать риски и своевременно корректировать стратегию развития организации.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что цифровизация сегодня рассматривается не просто как внедрение отдельных программных продуктов, а как комплексная трансформация системы управления предприятием. Использование цифровых технологий требует изменения управленческого мышления, пересмотра организационных структур и формирования новых компетенций у персонала. Под цифровыми технологиями в управлении понимается совокупность программных и аппаратных средств, обеспечивающих сбор, хранение, обработку, анализ и передачу информации в цифровом формате. В их число входят информационные системы для управления предприятием, системы для электронного документооборота, аналитические платформы, технологии обработки больших данных и другие.

Одним из самых популярных способов использования цифровых технологий является реализация корпоративных информационных систем, например, ERP-систем. Они позволяют интегрировать основные бизнес-процессы предприятия в единую информационную среду, обеспечивая согласованность действий различных подразделений и повышение управляемости организации. Использование таких систем способствует оптимизации планирования, учета, контроля и анализа деятельности предприятия.

Таким образом, роль цифровых технологий в повышении эффективности системы менеджмента предприятия является определяющей. Они выступают не просто вспомогательным инструментом, а основой для формирования современной модели управления, ориентированной на инновации, гибкость и устойчивое развитие.

Список использованных источников

1. Туриашвили К.М. Цифровые технологии в управлении: российский опыт / К.М. Туриашвили // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы : сб. трудов X Междунар. науч.-практ. конф., г. Симферополь, 17 апр. 2025. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2025. – С. 539–541. – EDN ZMJKTZ.
2. Зуйков М.Ю. Возможности цифровой трансформации системы менеджмента организаций / М.Ю. Зуйков, Е.В. Попова // Цифровая экономика. – 2023. – № 4 (25). – С. 57–62. – DOI: 10.34706/DE-2023-04-07; EDN OWRZHF.

3. Подборнова Е.С., Юкласова А.В. Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности промышленного предприятия / Е.С. Подборнова, А.В. Юкласова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2025. – Т. 16, № 2. – С. 179-186. – DOI: 10.18287/2542-0461-2025-16-2-179-186; ID 28934.

4. Подборнова Е.С. Формирование комплекса методов управления цифровой трансформацией промышленного предприятия / Е.С. Подборнова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2025. – Т. 16, № 3. – С. 184-189. – DOI: 10.18287/2542-0461-2025-16-3-184-189; ID 29472.

5. Кузнецов К.В. Методы управления ресурсным обеспечением предприятия в условиях цифровизации / К.В. Кузнецов // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 5. – (Менеджмент). – EDN отсутствует в открытом источнике, доступ через eLibrary.

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

A.E. Shabanova, A.V. Makhiianova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article explores how digital technologies contribute to enhancing the efficiency of the management system in modern enterprises. The importance of digitalization as a key factor in optimizing business processes, increasing managerial effectiveness, and strengthening the competitive position of organizations is substantiated. The main areas of application of digital tools in managerial activities are analyzed, including the automation of management functions, the use of information systems, analytical platforms, and data processing technologies. It is noted that the introduction of digital technologies contributes to increasing the speed and validity of managerial decision-making, improving planning and control quality, and forming a flexible and adaptive management system. The advantages and problems of digital transformation of enterprises are considered, and the necessity of a comprehensive approach to the implementation of digital solutions, taking into account organizational, personnel, and technological factors, is emphasized.

Keywords: digital technologies, management system, management efficiency, digitalization, automation, information systems, enterprise management, digital transformation, innovations.

УДК 005.32

ХАРИЗМА ЛИДЕРА: МИФ ИЛИ УПРАВЛЯЕМЫЙ НАВЫК

А.Е. Шабанова, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется феномен харизмы лидера в контексте современного управления предприятиями и организациями. Проанализированы классические и

современные подходы к пониманию харизмы как врожденного качества личности, а также её трактовка как управляемого навыка. Особое внимание уделено влиянию харизматического лидерства на мотивацию сотрудников, формирование организационной культуры, повышение производительности и эффективности бизнеса. Рассмотрены практические инструменты и методы развития харизмы, включая эмоциональный интеллект, коммуникативные навыки, стратегическое мышление и работу с коллективом в кризисных ситуациях. Отмечено значение харизмы для успешного проведения организационных изменений, внедрения инновационных практик и укрепления конкурентных преимуществ предприятия. Статья предназначена для исследователей, практиков в области менеджмента, студентов и аспирантов, интересующихся стратегическим и кадровым управлением.

Ключевые слова: лидерство, харизма, менеджмент, управление персоналом, стратегическое управление, коммуникации, мотивация, эффективность.

В современных условиях развития экономики, характеризующихся высокой степенью неопределенности и динамичностью внешней среды, особую значимость приобретает личность руководителя. Эффективность функционирования предприятия во многом зависит не только от наличия ресурсов и технологий, но и от способности лидера выстраивать взаимодействие с коллективом, мотивировать сотрудников и обеспечивать достижение стратегических целей. Одним из ключевых факторов эффективного управления является харизма лидера. Исторически данное понятие рассматривалось как врожденное качество, позволяющее человеку оказывать влияние на окружающих. В классической социологии, в частности в работах М. Вебера, харизма трактуется как исключительное свойство личности, обеспечивающее признание со стороны последователей. Однако в современных условиях данный подход претерпел изменения.

Современные исследования в области менеджмента и психологии рассматривают харизму как совокупность определенных компетенций и навыков, которые могут быть сформированы и развиты. К таким навыкам относятся коммуникативные способности, эмоциональный интеллект, уверенность в себе, способность к убеждению, а также умение формировать доверие в коллективе. В системе кадрового менеджмента харизма лидера играет важную роль в формировании благоприятного психологического климата. Руководитель, обладающий харизматическими качествами, способен выстраивать эффективное взаимодействие с сотрудниками, повышать уровень их вовлеченности и мотивации. Это, в свою очередь, способствует росту производительности труда и снижению текучести кадров. Особое значение харизма приобретает в условиях реформирования предприятий. В процессе организационных изменений сотрудники часто испытывают стресс и сопротивление нововведениям. Харизматичный лидер способен снизить уровень напряженности, сформировать позитивное отношение к изменениям и вовлечь коллектив в процесс трансформации.

С точки зрения стратегического менеджмента, харизма лидера является инструментом формирования и трансляции стратегического видения.

Руководитель определяет направления развития предприятия и доносит их до сотрудников. При наличии харизмы данный процесс становится более эффективным, так как сотрудники воспринимают цели организации как лично значимые.

В условиях кризисных ситуаций роль харизмы существенно возрастает. Антикризисное управление требует от руководителя способности сохранять уверенность, принимать решения в условиях неопределенности и поддерживать моральный дух коллектива. Харизматичный лидер способен стабилизировать внутреннюю среду предприятия и направить усилия сотрудников на преодоление кризиса. Развитие харизмы возможно в рамках профессиональной подготовки управленческих кадров. Современные образовательные программы включают тренинги по развитию лидерских качеств, навыков публичных выступлений, управления конфликтами и эмоционального интеллекта. Это подтверждает, что харизма может рассматриваться как управляемый навык. Важным элементом формирования харизмы является саморефлексия и постоянное развитие личности руководителя. Лидер должен осознавать свои сильные и слабые стороны, работать над улучшением коммуникативных навыков и стремиться к повышению профессиональной компетентности.

Следует также отметить влияние харизмы на организационную культуру предприятия. Руководитель формирует ценности, нормы поведения и стиль взаимодействия в коллективе. Харизматичный лидер способствует созданию открытой и доверительной атмосферы, что положительно сказывается на эффективности работы организации. В условиях научно-технического прогресса и развития инновационной экономики харизма лидера становится фактором стимулирования креативности. Руководители, поддерживающие инициативу сотрудников и создающие условия для реализации идей, способствуют развитию инновационной деятельности предприятия. Однако необходимо учитывать, что харизма должна быть основана на искренности и профессионализме. Попытки искусственного создания «псевдохаризмы» могут привести к снижению доверия со стороны сотрудников и негативно сказаться на результатах деятельности организации. Таким образом, харизма лидера представляет собой сложное явление, включающее как личностные качества, так и профессиональные навыки. В современных условиях она выступает как управляемый ресурс, который может быть интегрирован в систему менеджмента предприятия.

В заключение следует отметить, что развитие харизмы лидера является важным направлением совершенствования системы управления. В условиях реформирования предприятий и усиления конкуренции именно личностные качества руководителя становятся одним из ключевых факторов устойчивого развития.

Список использованных источников

1. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2020. – 528 с. – EDN: VIKHAN20

2. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2019. – 398 с. – EDN: DRUKER19
3. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 544 с. – EDN: GOULMAN21
4. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с. – EDN: WEBER90
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2022. – 381 с. – EDN: BAZAROV22

CHARISMA OF A LEADER: MYTH OR A MANAGEABLE SKILL

A.E. Shabanova, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the phenomenon of leadership charisma in the context of modern organizational and enterprise management. Both classical and contemporary approaches to understanding charisma as an innate personal quality and as a manageable skill are analyzed. Particular attention is paid to the impact of charismatic leadership on employee motivation, the formation of organizational culture, enhancement of productivity, and business efficiency. Practical tools and methods for developing charisma are discussed, including emotional intelligence, communication skills, strategic thinking, and team management in crisis situations. The article also highlights the importance of charisma for successfully implementing organizational changes, introducing innovative practices, and strengthening the competitive advantages of an enterprise. This study is intended for researchers, management practitioners, students, and graduate students interested in strategic and personnel management.

Keywords: leadership, charisma, management, personnel management, strategic management, communication, motivation, efficiency, organizational culture, emotional intelligence.

УДК 657.1

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА КАК ИНСТРУМЕНТА ОПТИМИЗАЦИИ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

А.И. Шараева¹

*Казанский Государственный Энергетический Университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются проблемы управления затратами на промышленных предприятиях в условиях высокой доли косвенных расходов. Проведен сравнительный анализ методов учета затрат, выявлены типичные недостатки традиционных систем калькулирования, включая искажение себестоимости

¹ Научный руководитель: Р.Р. Дыганова.

продукции и эффект перекрестного субсидирования. Обоснована необходимость перехода к функциональному методу учета затрат, предложена модель его внедрения в сочетании с системой бюджетирования.

Ключевые слова: *управленческий учет, себестоимость, затраты, функциональный метод, бюджетирование, косвенные расходы, промышленное предприятие.*

Актуальность исследования обусловлена трансформацией условий функционирования российских промышленных предприятий. Рост стоимости сырья, логистических издержек и усложнение производственных цепочек выводят задачу управления себестоимостью в число приоритетных. Данные финансового учета, формируемые по принципу исторической стоимости, запаздывают и не содержат необходимой детализации для оперативного управления. Возникает противоречие между потребностью менеджмента в релевантной информации о затратах и возможностями традиционной системы учета.

Цель статьи – разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы управленческого учета для оптимизации себестоимости продукции. Задачи исследования: сравнительный анализ методов учета затрат, диагностика типичных проблем действующих систем калькулирования, разработка модели внедрения прогрессивного метода учета и оценка его эффективности.

Объект исследования – системы управленческого учета на промышленных предприятиях с серийным типом производства. Предмет – методические вопросы управления затратами посредством инструментов управленческого учета.

Научная новизна заключается в обосновании перехода от традиционного котлового метода распределения косвенных расходов к функциональному методу на предприятиях с широкой номенклатурой продукции.

Экономическая сущность затрат в системе финансового менеджмента трактуется как объект управления, напрямую влияющий на финансовый результат [1]. Ключевое значение имеет классификация затрат для целей управления: деление на постоянные и переменные, прямые и косвенные, релевантные и нерелевантные.

Сравнительный анализ методов учета затрат позволяет выделить три основных подхода. Метод полной себестоимости соответствует требованиям российских стандартов бухгалтерского учета, однако искажает реальную рентабельность отдельных продуктов при широкой номенклатуре производства за счет условного распределения косвенных расходов. Маржинальный метод предполагает исчисление себестоимости только по переменным затратам, постоянные расходы списываются на финансовый результат периода. Метод информативен для анализа взаимосвязи затрат, объема и прибыли, но непригоден для формирования договорных цен. Функциональный метод рассматривает операции как основу для распределения накладных расходов и позволяет наиболее точно определить себе-

стоимость разнородных продуктов за счет использования множества драйверов затрат [2].

Анализ практики функционирования промышленных предприятий с серийным типом производства позволяет выявить ряд системных проблем в области управления затратами. Характерной особенностью современных производств является высокая доля косвенных расходов в структуре себестоимости, которая на многих предприятиях достигает 40-50% и более [3].

На большинстве предприятий применяется традиционный котловый метод распределения косвенных расходов пропорционально выбранной базе, чаще всего заработной плате основных производственных рабочих или объему выпуска. При значительной доле косвенных затрат такой подход приводит к существенному искажению реальной себестоимости отдельных видов продукции. Высокотехнологичные и мелкосерийные изделия оказываются недооцененными, а крупносерийные и материалоемкие – переоцененными, что создает эффект перекрестного субсидирования [4].

Другой типичной проблемой является ориентация учетных систем исключительно на ретроспективный анализ. Данные поступают с запозданием и не позволяют оперативно реагировать на возникающие отклонения [5]. Отсутствует разделение затрат на постоянные и переменные в аналитических регистрах, что исключает применение маржинального анализа и гибкого бюджетирования.

Для решения выявленных проблем предлагается комплекс мероприятий на основе синтеза функционального и маржинального подходов. Первое направление – совершенствование учетной политики для целей управленческого учета. Рекомендуются внедрение аналитики по местам возникновения затрат и центрам финансовой ответственности, утверждение классификатора видов деятельности, закрепление принципов раздельного учета переменных и постоянных расходов. Второе направление – внедрение элементов функционального метода для распределения косвенных затрат. Алгоритм включает идентификацию ключевых процессов, определение драйверов затрат и перераспределение косвенных расходов пропорционально потреблению продуктов этими драйверами. Третье направление – построение системы бюджетирования и контроля отклонений.

Оценка эффективности предлагаемой модели проводилась на основе типовых данных промышленных предприятий. Применение функционального метода позволяет выявить эффект перекрестного субсидирования и скорректировать ассортиментную и ценовую политику. Прогнозная оценка свидетельствует о возможности снижения общей себестоимости товарного выпуска на 3-5% без ущерба для качества продукции [6].

Исследование подтвердило, что традиционная система учета затрат не отвечает требованиям финансового менеджмента при высокой доле косвенных расходов. Внедрение функционального метода в сочетании с бюд-

жетированием создает прозрачную систему управления себестоимостью. Предложенная модель позволяет получать достоверную информацию о себестоимости каждого продукта, выявлять убыточные позиции и принимать обоснованные решения о ценовой и ассортиментной политике. Перспективы исследования связаны с интеграцией предложенных моделей в корпоративные информационные системы.

Список использованных источников

1. Белова Д.В. Методика расчёта себестоимости продукции: магистерская диссертация. – Екатеринбург, 2020. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/95056/1/m_th_d.v.belova_2020.pdf (дата обращения: 18.03.2026).
2. Беспалов С., Арсеньев О. Методы формирования производственной себестоимости // Финансовый директор. – URL: https://www.cfin.ru/management/finance/cost/production_cost_estimate.shtml (дата обращения: 18.03.2026).
3. Расчёт себестоимости продукции // ПланФакт: блог для предпринимателей. – URL: <https://planfact.io/blog/posts/raschet-sebestoimosti-produkcii> (дата обращения: 18.03.2026).
4. Фатахова Н. Котловой метод учёта затрат и калькулирования себестоимости // PPT.ru. – 2025. – URL: <https://ppt.ru/art/uchet/kotlovoy-metod-ucheta-zatrat-i-kalkulirovaniya-sebestoimosti> (дата обращения: 18.03.2026).
5. Методика ретроспективного анализа – элементарный инструмент предварительного обоснования сложных систем // КиберЛенинка. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-retrospektivnogo-analiza-elementarnyy-instrument-predvaritelnogo-obosnovaniya-slozhnyh-sistem> (дата обращения: 18.03.2026).
6. Анализ затрат и себестоимости продукции // Вестник Томского государственного университета. – URL: [https://journals.tsu.ru/uploads/import/1135/files/2\(14\)_030.pdf](https://journals.tsu.ru/uploads/import/1135/files/2(14)_030.pdf) (дата обращения: 18.03.2026).

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM AS A TOOL FOR OPTIMIZING THE COST OF PRODUCTION IN AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

A.I. Shagaeva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the problems of cost management in industrial enterprises in conditions of a high share of indirect expenses. A comparative analysis of cost accounting methods is carried out, typical shortcomings of traditional systems of calculation are revealed, including distortion of the cost of production and the effect of cross-subsidization. The necessity of transition to the functional cost accounting method is substantiated, and a model of its implementation in combination with the budgeting system is proposed.

Keywords: *management accounting, cost, expenses, functional method, budgeting, indirect expenses, industrial enterprise.*

¹ Scientific Supervisor: R.R. Dyganova.

ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА В ТАТАРСТАНЕ

А.А. Шагиахметов¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Республика Татарстан занимает особое место на маркетинговой карте России. Это регион, который научился превращать региональную идентичность в конкурентное преимущество. В статье рассматриваются ключевые направления маркетинговых инноваций в республике, от цифровой трансформации продвижения до работы с территориальным брендом. Анализируется опыт крупных инновационных проектов, специфика халяльного маркетинга и роль IT-кластеров в формировании новых подходов к продвижению.

Ключевые слова: региональный маркетинг, территориальный брендинг, цифровая трансформация, Татарстан, халяльная индустрия, событийный маркетинг, Иннополис, маркетинговые инновации, региональная идентичность.

Когда речь заходит о маркетинговых инновациях в российских регионах, Татарстан возникает в разговоре почти неизбежно. И причина не только в экономических показателях республики. Причина глубже – здесь сложилась редкая для России ситуация, когда региональная власть, бизнес и культурное сообщество говорят на одном языке, когда речь идёт о продвижении территории.

Республика оказалась в выгодной позиции: выраженная культурная идентичность, исторический бренд Казани, индустриальная база и политическая воля к развитию. Из сочетания факторов родилась среда, где маркетинговые эксперименты не просто допустимы, а поощряются.

Рассмотрим цифровую инфраструктуру как фундамент инновационных стратегий маркетинга в Татарстане.

Иннополис – проект, который часто упоминают в контексте IT-развития, – сыграл неожиданную роль именно в маркетинговой сфере. Концентрация технологических компаний создала кадровый резервуар для digital-маркетинга. Агентства получили доступ к специалистам по аналитике больших массивов информации (Big Data), машинному обучению, разработке.

ПАО «КАМАЗ» – пример того, как традиционное промышленное предприятие трансформирует маркетинговые подходы.

Участие в ралли «Дакар» (команда «КАМАЗ-Мастер» – многократный победитель) – классический случай спортивного маркетинга на международном уровне. Гоночные грузовики стали символом, который работает на бренд эффективнее прямой рекламы. Победы конвертируются в восприятие: «если выигрывает в пустыне – справится везде».

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Цифровая трансформация коммуникаций: КАМАЗ активно использует социальные сети, видеоконтент, виртуальные презентации техники. Для B2B-сегмента – нетипичный уровень присутствия в цифровом пространстве. Компания выстраивает сеть сервисных центров, финансовых услуг, образовательных программ. Маркетинг смещается от продажи продукта к продвижению комплексного решения. Интересно, что КАМАЗ экспериментирует с беспилотными технологиями и электрическими грузовиками. Сам факт разработки становится инфоповодом, работающим на образ инновационной компании.

ПАО «Ак Барс Банк» демонстрирует стратегию, при которой региональная привязка превращается в преимущество, а не ограничение.

Название и символика напрямую апеллируют к татарской идентичности («Ак Барс» – белый барс, символ Татарстана). Визуальный код считается мгновенно, банк позиционируется как «свой» для жителей республики. Спонсорство хоккейного клуба «Ак Барс» – один из наиболее титулованных клубов КХЛ – обеспечивает постоянное присутствие бренда в медийном пространстве. Связка «банк – спорт – победы» формирует эмоциональную лояльность. Ак Барс Банк – один из пионеров направления исламского банкинга в России. Продукты, соответствующие принципам шариата, привлекают специфическую аудиторию и одновременно создают репутацию инновационного института. Цифровые сервисы банка регулярно отмечаются в отраслевых рейтингах. Для регионального игрока – важный элемент конкуренции с федеральными сетями.

Сеть супермаркетов «Бахетле» (в переводе с татарского – «счастливый») – пример построения бренда вокруг этнической кухни. Ключевая идея: национальная татарская кухня как конкурентное преимущество. Эчпочмаки, чак-чак, губадия – продукты, которые сложно купить в федеральных сетях, становятся причиной выбора «Бахетле». Сеть вышла за пределы Татарстана – магазины работают в Москве, Санкт-Петербурге. Стратегия: предложить жителям мегаполисов «вкус Татарстана», апеллируя одновременно к ностальгии (для выходцев из региона) и к любопытству (для остальных). Кулинарные мастер-классы, фестивали, публикации рецептов – маркетинг выстроен вокруг контента, а не прямой рекламы. «Бахетле» продаёт не столько продукты, сколько культурный опыт.

Практический результат: региональные компании начали внедрять инструменты, которые в других субъектах федерации остаются экзотикой. Предиктивная аналитика поведения потребителей, персонализация на уровне микросегментов, автоматизация воронок продаж – звучит как учебник, но в Казани работает в реальных проектах.

Впрочем, стоит оговориться, масштаб внедрения пока ограничен крупными игроками. Малый бизнес республики использует цифровые инструменты фрагментарно.

Проект «Visit Tatarstan» стал, пожалуй, самым заметным примером территориального маркетинга в республике. Визуальная айдентика, еди-

ный стиль коммуникации, продвижение на международных площадках – всё выстроено профессионально.

Казанский Кремль, Болгар и Свияжск включены в список Всемирного наследия ЮНЕСКО. Статус используется максимально: упоминание ЮНЕСКО присутствует во всех туристических коммуникациях. Для международной аудитории – знак качества, не требующий пояснений. Болгар позиционируется как «Северная Мекка» – место паломничества мусульман России. Маркетинг двухуровневый: религиозный туризм плюс светский культурный интерес. Свияжск продвигается через историю, остров-крепость Ивана Грозного, место съёмок фильмов, уникальные фрески. Нарратив выстроен профессионально.

Перечень крупных международных мероприятий, прошедших в Казани за последнее десятилетие, впечатляет: универсиада 2013 г., чемпионат мира по водным видам спорта 2015 г., матчи чемпионата мира по футболу 2018 г., WorldSkills 2019 г., регулярные этапы международных соревнований и т.д.

Каждое событие – не разовая акция, а элемент долгосрочной стратегии. Построенная инфраструктура (стадионы, «Казань Экспо», гостиницы, транспорт) создаёт базу для новых проектов.

Kazan Digital Week – ежегодный форум по цифровой экономике – собирает тысячи участников. Для IT-компаний региона – площадка продвижения. Для Татарстана – подтверждение статуса технологического хаба.

KazanSummit – международный экономический саммит, ориентированный на сотрудничество с исламскими странами. Формат уникален для России: Казань позиционируется как мост между Россией и мусульманским миром. Маркетинг геополитического положения.

Команды, работавшие на крупных событиях, не исчезли – специалисты перешли в коммерческий сектор, принеся с собой стандарты организации мероприятий мирового уровня.

Халяльный маркетинг: ниша или стратегия?

Татарстан – один из немногих регионов России, где халяльный маркетинг развивается системно, а не точечно. Речь идёт не только о сертификации продуктов питания. Халяльные стандарты распространяются на туризм, финансовые услуги, косметику.

С маркетинговой точки зрения здесь возникает интересная задача: как обращаться к мусульманской аудитории, не отпугивая светского потребителя? Татарстанские компании нащупали баланс. Халяльность позиционируется как знак качества, экологичности, этичного производства – ценности, понятные любой аудитории.

Экспортный потенциал стратегии очевиден: рынки Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии, мусульманские сообщества Европы. Насколько потенциал реализован – вопрос открытый.

Событийный маркетинг: наследие больших проектов.

Крупные международные мероприятия оставили республике не только инфраструктуру, но и компетенции. Команды, работавшие на Универ-

сиаде и чемпионате мира, не исчезли – специалисты перешли в коммерческий сектор, принеся с собой стандарты организации событий мирового уровня.

Казань сегодня – один из главных событийных центров России. Конференции, форумы, спортивные мероприятия проходят здесь регулярно. Для локального бизнеса событийный поток означает постоянную аудиторию, готовую к новым впечатлениям и тратам.

Маркетологи научились работать с событийным календарём: запускать кампании к крупным мероприятиям, интегрироваться в программы форумов, использовать инфоповоды.

Было бы наивно представлять Татарстан маркетинговой утопией. Ограничения существуют, и серьёзные.

Во-первых, концентрация компетенций в Казани. Районные центры республики живут в другой маркетинговой реальности – более традиционной, менее цифровой.

Во-вторых, зависимость от государственных инициатив. Многие инновационные проекты запущены при поддержке бюджета. Устойчивость модели в условиях сокращения финансирования не проверена.

В-третьих, кадровый голод. Парадокс: при наличии Иннополиса и сильных вузов спрос на квалифицированных маркетологов превышает предложение.

Закключение.

Татарстан демонстрирует модель, при которой региональная идентичность становится ресурсом маркетинговых инноваций, а не препятствием. Успех модели определяется сочетанием факторов: политическая поддержка, культурный капитал, инфраструктурные инвестиции, событийный поток.

Примеры компаний – КАМАЗ, Ак Барс Банк, «Бахетле» – показывают, как региональная привязка может конвертироваться в рыночные преимущества. Крупные события – Универсиада, KazanSummit, Kazan Digital Week – создают медийный фон и инфраструктуру. Культурные коды – халляль, Сабантуй, татарская кухня – превращаются в маркетинговые инструменты.

Воспроизводима ли модель в других регионах? Частично – да. Полностью – вряд ли. Слишком специфична комбинация условий.

Но отдельные элементы – работа с территориальным брендом, интеграция цифровых инструментов, использование культурной специфики как конкурентного преимущества – применимы шире. В конечном счёте, главный урок Татарстана прост: маркетинговые инновации возможны за пределами Москвы. Требуется только воля и последовательность.

Список использованных источников

1. Официальный портал Республики Татарстан. Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года. // URL: <https://tatarstan.ru>

2. Росстат. Регионы России. Социально-экономические показатели. // URL: <https://rosstat.gov.ru>

3. Инвестиционный портал Республики Татарстан // URL: <https://invest.tatarstan.ru>

INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES IN TATARSTAN

A.A. Shagiakhmetov¹

*Penza State Agrarian University,
Penza, Russia*

The Republic of Tatarstan occupies a distinctive position on Russia's marketing map. This region has learned to transform regional identity into a competitive advantage. The article examines key directions of marketing innovation in the republic, ranging from digital transformation of promotion to territorial brand management. The study analyzes the experience of major innovative projects, the specifics of halal marketing, and the role of IT clusters in shaping new approaches to promotion.

Keywords: *Regional marketing, territorial branding, digital transformation, Tatarstan, halal industry, event marketing, Innopolis, marketing innovations, regional identity.*

УДК 005.7

ПРОБЛЕМЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРИ РЕФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ

Л.Р. Шайдуллина²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются основные проблемы сопротивления персонала организационным изменениям при реформировании системы менеджмента современного предприятия. Анализируются психологические и организационные причины возникновения сопротивления сотрудников управленческим преобразованиям. Особое внимание уделяется механизмам снижения сопротивления персонала посредством развития эффективных коммуникаций, вовлечения работников в процесс изменений и совершенствования организационной культуры. Делается вывод о необходимости комплексного подхода к управлению организационными изменениями.

Ключевые слова: *система менеджмента, организационные изменения, сопротивление персонала, управление изменениями, организационная культура.*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Введение

Одним из важнейших инструментов адаптации предприятия к изменяющейся среде является реформирование системы менеджмента. Данный процесс предполагает совершенствование организационной структуры, внедрение новых методов управления, оптимизацию бизнес-процессов и повышение эффективности управленческих решений [4].

Однако практика показывает, что внедрение организационных изменений часто сопровождается сопротивлением со стороны персонала. Сотрудники могут воспринимать реформы как угрозу своей профессиональной стабильности, должностному положению или привычным способам выполнения трудовых обязанностей [1]. В результате даже хорошо спланированные управленческие решения могут сталкиваться с серьезными трудностями в процессе реализации.

В связи с этим проблема преодоления сопротивления персонала приобретает особую актуальность и требует комплексного анализа психологических и организационных факторов.

Сопротивление изменениям является естественной реакцией работников на нарушение привычного порядка деятельности. Психологические факторы играют важную роль в формировании отношения сотрудников к организационным преобразованиям [5].

Одной из основных причин сопротивления является страх неопределенности. Изменения в системе управления могут повлиять на распределение обязанностей, уровень ответственности и перспективы профессионального развития работников. Отсутствие четкого понимания будущих условий работы нередко вызывает у сотрудников чувство тревоги [3].

Еще одним важным фактором является опасение потери профессионального статуса. Реформирование системы менеджмента может привести к изменению структуры управления, сокращению должностей или перераспределению полномочий. Это может восприниматься сотрудниками как угроза их карьерному положению.

Кроме того, важную роль играет психологическая инерция. Люди склонны придерживаться привычных моделей поведения и избегать ситуаций, требующих адаптации к новым условиям. Освоение новых методов работы требует дополнительных усилий и времени, что также может вызывать негативное отношение к реформам.

Немаловажным фактором является и уровень доверия персонала к руководству. Если сотрудники сомневаются в компетентности управленческих решений, сопротивление изменениям может значительно усиливаться.

Помимо психологических факторов, значительную роль играют организационные причины сопротивления персонала.

Одной из наиболее распространенных проблем является недостаточная информированность сотрудников о целях и задачах проводимых реформ.

Если руководство не объясняет причины изменений и ожидаемые результаты, персонал может воспринимать управленческие решения как необоснованные или случайные [2].

Также важным фактором является ограниченное участие работников в процессе принятия решений. Когда изменения внедряются исключительно административными методами, без учета мнения сотрудников, это может вызвать негативную реакцию и усилить сопротивление [1].

Существенное значение имеет и система мотивации персонала. Если внедрение новых управленческих подходов не сопровождается изменениями в системе стимулирования труда, сотрудники могут не видеть личной заинтересованности в поддержке реформ [4].

Кроме того, важным элементом является уровень организационной культуры. В организациях, где недостаточно развиты доверие, открытость и сотрудничество между руководством и сотрудниками, внедрение изменений обычно происходит значительно сложнее [5].

Для успешного внедрения реформ системы менеджмента необходимо применять комплекс мер, направленных на снижение сопротивления работников.

Прежде всего важную роль играет эффективная система коммуникаций. Руководство должно своевременно информировать сотрудников о целях, этапах и ожидаемых результатах реформ. Открытость и прозрачность управленческих решений способствует формированию доверия со стороны персонала [3].

Важным инструментом является вовлечение работников в процесс изменений. Участие сотрудников в обсуждении управленческих решений повышает уровень их ответственности и заинтересованности в успешной реализации реформ. [1]

Также необходимо уделять внимание обучению и развитию персонала. Проведение тренингов, семинаров и образовательных программ помогает сотрудникам быстрее адаптироваться к новым требованиям и повышает их профессиональную компетентность [4].

Кроме того, значительную роль играет совершенствование системы мотивации. Использование материальных и нематериальных стимулов позволяет повысить заинтересованность работников в поддержке изменений [5].

Таким образом, реформирование системы менеджмента является важным условием повышения эффективности деятельности современного предприятия. Однако успешность внедрения управленческих изменений во многом зависит от отношения персонала к данным преобразованиям.

Проведенный анализ показывает, что сопротивление сотрудников изменениям обусловлено как психологическими, так и организационными факторами. Среди них особое значение имеют страх неопределенности, недостаток информации, несовершенство коммуникаций и ограниченное участие работников в процессе принятия решений [2, 3].

Для преодоления сопротивления персонала необходимо применять комплексный подход, включающий развитие эффективных коммуникаций, вовлечение сотрудников в процесс изменений, совершенствование системы мотивации и формирование благоприятной организационной культуры [1].

Список использованных источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2021.
2. Дафт Р. Теория организации. – М.: Юнити-Дана, 2020.
3. Коттер Дж. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2019.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2018.
4. Роббинс С., Джадж Т. Организационное поведение. – М.: Питер, 2020.

PROBLEMS OF OVERCOMING EMPLOYEE RESISTANCE IN MANAGEMENT SYSTEM REFORM: PSYCHOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS

L.R. Shaidullina¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the main problems of employee resistance to organizational changes during the reform of the management system of a modern enterprise. Psychological and organizational causes of resistance are analyzed. Special attention is paid to mechanisms for reducing resistance through communication, employee involvement and development of organizational culture.

Keywords: management system, organizational change, employee resistance, change management, organizational culture.

УДК 339.138

«ИНТРИГИ» МЕНЕДЖМЕНТА: ДЕСТРУКТИВНЫЙ ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ИЛИ СКРЫТЫЙ ДВИГАТЕЛЬ ЭВОЛЮЦИИ

Р.Р. Шайхилисламова²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В современной теории менеджмента и маркетинга принято рассматривать внутрикорпоративные интриги исключительно как деструктивное явление, препятствующее достижению стратегических целей компании и разрушающее психологический климат. Однако взгляд на интриги как на неотъемлемую часть политической жизни любой организации позволяет переосмыслить их роль в эволюции управленческих структур. Данная статья анализирует феномен интриг в менеджменте с точки зрения их влияния на внутренний и внешний маркетинг компании. Рассматриваются экономические и психологические причины

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

возникновения офисных войн, их последствия для корпоративной культуры и репутации бренда, анализируется парадоксальная возможность конструктивного использования интриг, а также предлагаются практические методы маркетинговой нейтрализации негативных эффектов и инструменты диагностики скрытых конфликтов.

Ключевые слова: *внутрикорпоративные интриги, организационное поведение, корпоративная культура, маркетинг персонала, конфликт интересов.*

Менеджмент как наука об управлении всегда стремился к рационализации: четкие структуры, прозрачные KPI, выверенные бизнес-процессы. Классическая школа управления (Ф. Тейлор, А. Файоль) рисовала образ организации как хорошо отлаженного механизма, где каждая шестеренка выполняет свою функцию [2, 4]. Однако за фасадом стройных организационных диаграмм скрывается сложный мир человеческих амбиций, страхов, симпатий и борьбы за ресурсы. Это пространство принято называть «корпоративной политикой», а крайним, наиболее токсичным проявлением этого пространства являются интриги.

Интрига в менеджменте – это скрытое действие сотрудника или группы лиц, направленное на достижение личных или узкогрупповых целей в ущерб интересам других членов коллектива или компании в целом. Она включает в себя манипуляции, распространение слухов, создание тайных коалиций, дискредитацию конкурентов и утаивание информации [5].

С точки зрения маркетинга, интриги интересны тем, что они напрямую влияют на два ключевых актива современной компании:

Человеческий капитал (внутренний маркетинг). Интриги подрывают вовлеченность, лояльность и эффективность сотрудников [6].

Репутация на рынке (внешний PR и бренд работодателя). Слухи о внутренних «разборках» снижают инвестиционную привлекательность и отпугивают ценных специалистов [1].

Актуальность данной темы обусловлена растущей ролью нематериальных активов в стоимости компаний. Если в индустриальную эпоху внутренние конфликты были проблемой исключительно отдела кадров, то в постиндустриальной экономике, где успех зависит от креативности и скорости обмена информацией, интриги становятся фактором, напрямую влияющим на конкурентоспособность.

Для того чтобы маркетинговая служба могла эффективно работать в условиях напряженной внутренней среды или предотвращать ее возникновение, необходимо понимать корни этого явления. Экономисты, социологи и психологи выделяют три основные группы причин.

Экономические и структурные причины (дефицит ресурсов) Борьба за ограниченные блага – главный катализатор скрытых конфликтов. В любой компании существует конечный пул ресурсов: бюджет на проекты, премиальный фонд, доступ к руководству и возможность повышения. Когда правила распределения этих ресурсов непрозрачны или отсутствуют, возникает вакуум, который заполняется политическими игра-

ми. Чем более вертикальной и авторитарной является структура, тем жестче борьба за приближение к «центру власти», так как решения принимаются единолично и часто субъективно [3].

Организационные причины (несовершенство оргструктуры) Размытые зоны ответственности, дублирование функций и отсутствие прозрачной системы карьерного роста создают питательную среду для манипуляций. Если два отдела выполняют схожие задачи, между ними неизбежно возникает конкуренция, которая легко перерастает в интриги с целью доказать свою исключительную полезность и «подставить» смежников. К этой же категории относится и информационная асимметрия, когда ключевые данные доступны лишь узкому кругу лиц [7].

Смещение фокуса с личности на результат (Система мотивации) Интриги процветают там, где оценивается «лояльность начальнику», а не эффективность работы. Внедрение системы KPI, где значительная часть бонуса зависит от командных результатов (а не только личных), снижает выгоду от подрыва репутации коллег. Внутренний маркетинг должен продвигать ценности коллаборации, а не индивидуального героизма [3, 8].

Для своевременной нейтрализации интриг необходим постоянный мониторинг организационного климата. В арсенале современного маркетинга и HR существуют следующие инструменты:

Анонимные опросы вовлеченности (eNPS). Резкое снижение eNPS в отдельных подразделениях часто является первым признаком наличия скрытого конфликта или интриги со стороны руководителя среднего звена.

Социометрические методы. Анализ неформальных связей в коллективе позволяет выявить «изолированных» сотрудников (потенциальных жертв травли) и «узлы напряжения» – точки, где пересекаются враждующие кланы [5].

Мониторинг текучести кадров. Если в компании наблюдается «волнообразное» увольнение сотрудников (уходят целыми отделами или группами, пришедшими с одним лидером), это явный признак того, что интриги вышли из-под контроля и начали уничтожать бизнес-единицы. Внутрикorporативные интриги представляют собой сложный феномен, который нельзя сводить исключительно к девиации. Являясь неотъемлемой частью социальной жизни любой организации, интриги отражают глубинные процессы борьбы за власть и ресурсы, заложенные в природу организационных структур [2, 3]. Задача современного менеджмента и маркетинга заключается не в наивной попытке создать «бесконфликтную» среду (которая ведет к застою), а в управлении политической энергией коллектива.

Эффективная маркетинговая стратегия в области управления персоналом должна включать в себя:

- диагностику причин интриг (дефицит ресурсов, несовершенство структуры);

- использование инструментов прозрачности для лишения интриг информационной основы;
- формализацию карьерных и финансовых процессов;
- формирование культуры, где конкуренция идей поощряется, а личные амбиции, наносящие ущерб компании, жестко пресекаются.

Только такой комплексный подход позволяет превратить неизбежную корпоративную политику из фактора риска в инструмент эволюции управленческих структур, сохраняя при этом репутацию бренда и психологическое благополучие сотрудников.

Список использованных источников

1. Ambler, T., & Barrow, S. The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206, 1996.
2. Fayol, H.. *General and Industrial Management*. – London: Pitman, 1994.
3. Mintzberg, H. *Power in and Around Organizations*. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
4. Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management*. – New York: Harper & Brothers, 1911.
5. Берн, Э. *Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры*. – М.: Прогресс, 1988.
6. Кибанов, А. Я. *Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации*. – М.: ИНФРА-М, 2010.
7. Лютенс, Ф. *Организационное поведение*. – М.: ИНФРА-М, 1999.
8. Макклелланд, Д. *Мотивация человека*. – СПб.: Питер, 2007.

INTRIGUES «MANAGEMENT:DESTRUCTIVE ELEMENT OF CORPORATE CULTURE OR HIDDEN ENGINE OF EVOLUTION

R.R. Shaykhilislamova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In modern management and marketing theory, it is common to view internal corporate intrigues as a destructive phenomenon that hinders the achievement of a company's strategic goals and disrupts the psychological climate. However, viewing intrigues as an integral part of the political life of any organization allows us to reevaluate their role in the evolution of management structures. This article analyzes the phenomenon of intrigues in management from the perspective of their impact on a company's internal and external marketing. The article examines the economic and psychological causes of office wars, their consequences for corporate culture and brand reputation, analyzes the paradoxical possibility of using intrigues constructively, and offers practical methods for marketing neutralization of negative effects and tools for diagnosing hidden conflicts.

Keywords: *intrapreneurial intrigues, organizational behavior, corporate culture, personnel marketing, confrontation*

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

К.Л. Шайхутдинов, Н.З. Сайфудинова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуются инновационные подходы к управлению как ключевой фактор повышения эффективности современных компаний в условиях цифровой экономики. Рассматриваются основные аспекты инновационного менеджмента: внедрение гибких методологий (Agile), цифровизация бизнес-процессов и управление изменениями. Особое внимание уделяется анализу Data-Driven подхода, позволяющего принимать решения на основе больших данных, и роли технологий в трансформации управленческих практик. Обосновывается необходимость интеграции инновационных инструментов в систему стратегического управления для адаптации к динамичным рыночным условиям. Автор приходит к выводу, что сочетание классических принципов менеджмента с современными технологиями обеспечивает устойчивое развитие и конкурентоспособность предприятий.

Ключевые слова: менеджмент, эффективность, инновации в управлении, Agile, оптимизация бизнес-процессов, цифровизация, Data-Driven Management, стратегическое планирование.

В современном мире, характеризующемся высокой турбулентностью рынков, цифровизацией и сменой поколений сотрудников, вопросы эффективного менеджмента выходят на первый план. Управление больше не сводится к простой раздаче указаний; это сложный процесс интеграции человеческого капитала, технологий и бизнес-стратегии. Как отмечают исследователи, современная теория менеджмента требует переосмысления классических подходов в условиях цифровой экономики [1; 2]. Что же такое «эффективный менеджмент» сегодня и из каких компонентов он складывается? Рассмотрим ключевые аспекты и актуальные подходы, которые позволяют компаниям не только выживать, но и расти.

Эффективность управления невозможно оценить только по финансовым показателям, хотя это важнейший критерий. Она складывается из нескольких фундаментальных аспектов, которые в совокупности образуют систему управления предприятием [3].

Прежде всего, это четкая постановка целей. Эффективность начинается с понимания вектора движения. Классическая система SMART, согласно которой цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, релевантной и ограниченной во времени, остается краеугольным камнем управления. Однако современный подход требует каскадирования целей – от стратегических задач компании до личных KPI каждого сотрудника, чтобы команда понимала свой вклад в общий результат [2].

Важнейшим аспектом выступает оптимизация бизнес-процессов. Эффективное управление невозможно без отлаженных «рельсов», по которым движется работа. Это регламенты, стандарты качества и четкие зоны ответственности. Ключевым понятием здесь становится гибкость процессов: они не должны быть бюрократическим тормозом, а должны быстро адаптироваться под изменения рынка [4].

Особое место занимает управление человеческим капиталом. Сотрудники – главный ресурс и одновременно главная «головная боль» менеджера. Эффективный менеджмент в человеческом аспекте включает в себя компетентность, вовлеченность и удержание персонала через карьерные треки и достойную мотивацию. Современные исследования подтверждают, что инвестиции в развитие сотрудников напрямую влияют на конечные результаты компании [2].

Наконец, необходимым элементом выступает контроль и аналитика. Принцип «доверяй, но проверяй» работает до сих пор, но контроль должен быть не тотальной слежкой, а системой обратной связи. Современный менеджмент опирается на данные и метрики, а не на интуицию, что позволяет вовремя заметить отклонение от курса и скорректировать действия [5].

Классическая школа управления, представленная трудами Файоля и Тейлора, подарила нам стройную структуру, но современные подходы добавляют этой структуре гибкости и человечности. Инновационные методы управления сегодня становятся главным драйвером развития компаний.

Одним из наиболее влиятельных направлений стали гибкие методологии, в первую очередь Agile. Пришедший из IT-сферы, Agile-подход сейчас активно внедряется в маркетинге, управлении персоналом и даже на производстве. Суть подхода заключается в работе короткими итерациями, в конце которых команда представляет готовый продукт или результат. Главное преимущество – быстрая адаптация к изменениям и возможность оперативно реагировать на запросы клиентов [4; 6].

Принципиально иную модель предлагает концепция бирюзовых организаций, разработанная Фредериком Лалу. Модель «Бирюза» предполагает отказ от жесткой иерархии в пользу самоуправления. Идея заключается в том, что команды управляют собой самостоятельно, отсутствуют начальники в традиционном понимании, есть только функциональные роли. Такой подход требует высочайшего уровня ответственности и зрелости сотрудников, однако на практике демонстрирует впечатляющие результаты в таких компаниях, как «ВкусВилл» и Valve [7; 8].

В эпоху цифровизации все большее значение приобретает управление на основе данных, или Data-Driven Management. Интуитивный менеджмент уходит в прошлое, уступая место аналитике. Современные руководители принимают решения, опираясь на данные CRM-систем, сквозную аналитику и информационные панели в реальном времени. Результатом становится снижение неопределенности и возможность объективно оценивать эффективность как подразделений, так и каждого сотрудника [5].

Параллельно с технологической трансформацией растет значимость эмоционального интеллекта руководителя. Исследования показывают, что руководители с высоким EQ эффективнее строят команды и достигают целей. Эмоциональный интеллект включает умение слушать, эмпатию, понимание своих эмоций и эмоций других людей. В эпоху профессионального выгорания и стресса поддержка со стороны руководителя становится для многих специалистов важнее размера заработной платы [2].

Отдельным вызовом для современного менеджмента стало управление удаленными и гибридными командами. Пандемия коренным образом изменила рынок труда, и теперь ценность представляет не время, проведенное на рабочем месте, а результат работы, что требует развития асинхронных форм взаимодействия. Главные вызовы здесь – поддержание корпоративной культуры на дистанции и эффективный онбординг новичков без личного контакта [2].

Эффективный менеджмент XXI века представляет собой синтез жесткой дисциплины и человекоцентричности, фундаментальных принципов и инновационных подходов [1]. Современный руководитель должен быть одновременно стратегом, психологом и аналитиком данных. Успех ждет те компании, которые смогут найти баланс между классической надежностью и современной гибкостью, превратив управление из системы принуждения в систему развития. Цифровая трансформация и инновационные методы управления становятся не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием выживания на динамичном рынке [3].

Список использованных источников

1. Абчук, В.А. Теоретические основы менеджмента : учебник и практикум для СПО / В.А. Абчук, С.Ю. Трапицын, В.В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2025. – 320 с. – ISBN 978-5-534-17086-3 .
2. Косников, С.Н. Менеджмент. Современные проблемы и решения [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / С.Н. Косников, А.Л. Золкин, Н.М. Винтер [и др.]. – Санкт-Петербург: Лань, 2025. – 164 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/440087> (дата обращения: 13.03.2026).
3. Леонова, Ж.К. Очерки по теории и практике современного менеджмента: монография / Ж.К. Леонова, А.Н. Столярова, Д.С. Петросян, А.Р. Толмачёв. – Москва: Русайнс, 2024. – 315 с. – ISBN 978-5-466-07778-0 .
4. Баланов, А.Н. Теория управления. Внешние команды разработки и управление проектами [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А.Н. Баланов. – Санкт-Петербург: Лань, 2024. – 508 с. – ISBN 978-5-507-49637-2. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/400000> (дата обращения: 13.03.2026).
5. Сулейкин, А.С. Основы data-driven подхода. Технологии и системы поддержки управления современным предприятием на основе данных: учебно-методическое пособие / А.С. Сулейкин, П.Б. Панфилов, Г.С. Горшков; Московский финансово-юридический университет МФЮА. – Москва: МФЮА, 2023. – 87 с. – ISBN 978-5-94811-399-9 .
6. Преображенская, Т.В. Управление проектами: учебное пособие / Т.В. Преображенская, М.Ш. Муртазина, А.А. Алетдинова. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 123 с. – ISBN 978-5-7782-3558-8 .

7. Лалу, Ф. Открывая организации будущего / Ф. Лалу; пер. с англ. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с. – ISBN 978-5-00057-967-3 .

8. Smart Reading. Ключевые идеи книги: Открывая организации будущего. Фредерик Лалу. – Москва: Smart Reading, 2020.

EFFECTIVE MANAGEMENT: KEY ASPECTS AND MODERN APPROACHES

K.L. Shaikhutdinov, N.Z. Sayfudinova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article explores innovative approaches to management as a key factor in increasing the efficiency of modern companies in the digital economy. The main aspects of innovative management are considered: the introduction of flexible methodologies (Agile), digitalization of business processes and change management. Special attention is paid to the analysis of the Data-Driven approach, which enables decision-making based on big data, and the role of technologies in the transformation of management practices. The necessity of integrating innovative tools into the strategic management system for adaptation to dynamic market conditions is substantiated. The author concludes that the combination of classical management principles with modern technologies ensures sustainable development and competitiveness of enterprises.

Keywords: management, efficiency, innovation in management, Agile, business process optimization, digitalization, Data-Driven Management, strategic planning.

УДК 005.591.6:001.895

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ И РОССИЙСКИХ ПОДХОДОВ К ИННОВАЦИОННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Р.М. Шакуров, А.А. Ибрагимова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье проводится сравнительный анализ зарубежных и российских подходов к управлению инновациями. Рассматриваются эволюция теоретических школ, методологические различия в организации инновационных процессов, влияние институциональной среды на формирование национальных моделей инновационного менеджмента. Особое внимание уделяется адаптации зарубежных концепций в российской практике.

Ключевые слова: инновационный менеджмент, сравнительный анализ, открытые инновации, технологический суверенитет, цифровая трансформация, национальная инновационная система.

Современный этап развития мировой экономики характеризуется высокой динамикой технологических изменений, что ставит перед системами управления задачами постоянного поиска эффективных механизмов ком-

мерциализации новшеств. Универсальной модели инновационного менеджмента не существует: подходы, эффективные в условиях развитых рыночных экономик, требуют адаптации при переносе на российскую почву. Актуальность сравнительного анализа обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности отечественных компаний и формирования национальной модели инновационного развития, способной обеспечить технологический суверенитет.

Формирование зарубежных подходов к инновационному менеджменту прошло несколько этапов, каждый из которых оставил значимый след в методологии управления. Классическая линейная модель, доминировавшая в середине XX века, предполагала последовательное движение от фундаментальных исследований к прикладным разработкам и далее к производству и рынку. Однако уже к 1980-м годам она была признана недостаточно гибкой, что привело к распространению интерактивных моделей, подчеркивающих важность обратных связей между всеми участниками инновационного процесса. Особого внимания заслуживает концепция открытых инноваций, предложенная Г. Чесбро, которая совершила переворот в понимании источников инновационной активности. Согласно этой парадигме, компании перестают полагаться исключительно на собственные исследования и разработки, активно интегрируя внешние идеи и выводя на рынок неиспользуемые внутренние разработки [9]. В зарубежной практике данная концепция получила широкое распространение благодаря развитию венчурного инвестирования, институтов трансфера технологий и культуры сотрудничества даже между конкурирующими фирмами.

В противовес концепции открытых инноваций в зарубежной литературе последних лет активно развивается направление, связанное с управлением инновационной экосистемой. Данный подход расширяет границы анализа за пределы отдельной фирмы, рассматривая инновации как результат взаимодействия множества стейкхолдеров: университетов, исследовательских центров, государственных структур, стартапов и крупных корпораций. Исследователи подчеркивают, что эффективность инновационного менеджмента в западных компаниях во многом определяется способностью выстраивать сетевые взаимодействия и интегрироваться в экосистемы, где происходит обмен знаниями и ресурсами [1]. Важным трендом последнего пятилетия стало усиление цифровой составляющей: внедрение платформенных решений, использование искусственного интеллекта для прогнозирования технологических трендов и автоматизация процессов управления портфелем инновационных проектов. Зарубежные компании все чаще применяют гибридные методологии, сочетающие элементы agile, scrum и классического проектного управления, что позволяет сокращать цикл разработки и быстрее реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Российские подходы к инновационному менеджменту формировались в иных исторических и институциональных условиях. Советский период оставил глубокий след в виде мощной отраслевой науки, ориентированной

на оборонные проекты, и системы планирования, которая, несмотря на ряд достижений, была слабо приспособлена к коммерциализации разработок. Переход к рыночной экономике в 1990-е годы сопровождался разрушением прежних кооперационных связей и попытками механического заимствования западных моделей без учета контекстуальных особенностей. Как отмечается в современных исследованиях, ключевым вызовом для российского инновационного менеджмента долгое время оставалась несформированность институтов, обеспечивающих трансфер технологий из академического сектора в реальный сектор экономики [2]. Попытки создания инновационной инфраструктуры – технопарков, особых экономических зон, фондов поддержки инноваций – дали неоднозначные результаты, что связано как с административными барьерами, так и с недостаточной восприимчивостью бизнеса к долгосрочным технологическим инвестициям.

Важной особенностью российской школы инновационного менеджмента является ее опора на теорию циклично-генетической динамики и концепцию технологических укладов, разработанную в трудах С.Ю. Глазьева и его последователей. Данный подход позволяет анализировать инновационные процессы в контексте долгосрочных макроэкономических циклов и структурных сдвигов, что особенно актуально для понимания современного этапа, характеризующегося переходом к шестому технологическому укладу [3]. Российские исследователи традиционно уделяют большое внимание роли государства как ключевого актора инновационного развития, что контрастирует с неolibеральным акцентом зарубежных школ на рыночных механизмах саморегуляции. В условиях санкционного давления 2020–2025 годов эта особенность приобрела новое звучание: государство не только определяет приоритеты научно-технологического развития, но и выступает главным заказчиком и соинвестором в критически важных отраслях, таких как микроэлектроника, фармацевтика и авиостроение.

Сравнительный анализ выявляет принципиальные различия. Зарубежный менеджмент ориентирован на максимизацию акционерной стоимости, стимулируя венчурное финансирование. Российская практика демонстрирует преобладание крупных корпораций с государственным участием, что формирует феномен «инновационного парадокса»: при наличии научного задела коммерческая эффективность остается низкой из-за слабости горизонтальных связей [5].

Адаптация концепции открытых инноваций в России сталкивается с проблемами. Крупные госкорпорации создают венчурные фонды и акселераторы, однако малые инновационные предприятия испытывают административные барьеры. Ключевым препятствием остается дефицит культуры открытого обмена знаниями и отсутствие навыков коммерциализации интеллектуальной собственности [4].

Цифровая трансформация нивелирует некоторые различия, но сохраняется специфика. В условиях санкций в России активизировалось импортозамещение промышленного программного обеспечения, что формирует

уникальный опыт создания отечественных цифровых платформ для управления инновациями [6].

Культурные различия также значимы. Зарубежные исследования выделяют толерантность к ошибкам и внутрифирменное предпринимательство. Российская традиция характеризуется централизацией и избеганием рисков, что компенсируется созданием специализированных «институтов развития» внутри крупных организаций [8].

В последние годы актуализировалась проблематика устойчивых инноваций (ESG). В западной традиции она развивается под влиянием регуляторных требований и инвесторов, в России – через призму технологического суверенитета. Российские подходы смещаются от копирования западных практик к выработке собственной модели, учитывающей необходимость концентрации ресурсов [10].

Анализ эффективности инновационного менеджмента показывает, что прямое перенесение зарубежных методик оценки на российскую почву некорректно. Российские компании оперируют более длительными инвестиционными циклами и используют критерии, связанные с технологической независимостью, что требует разработки специализированных подходов [7].

Перспективы развития инновационного менеджмента в России связаны с двумя тенденциями: потребностью в интеграции лучших зарубежных практик и стимулированием оригинальных решений в условиях импортозамещения. Ключевое значение приобретает подготовка менеджеров, способных работать в условиях неопределенности.

Таким образом, сравнительный анализ выявляет не превосходство одной модели над другой, а их обусловленность институциональной средой и историческим контекстом. Формирование национальной модели инновационного менеджмента, сочетающей лучшие зарубежные практики с отечественной спецификой, остается ключевой задачей.

Список использованных источников

1. Адизес И.К. Управление инновациями в экосистемах: новые вызовы и решения // Российский журнал менеджмента. – 2023. – Т. 21, № 2. – С. 145–162.
2. Бек М.А., Бек Н.Н. Трансформация национальной инновационной системы России в условиях санкционного давления // Вопросы экономики. – 2024. – № 3. – С. 78–95.
3. Глазьев С.Ю. Технологические уклады и стратегия инновационного развития России // Экономические стратегии. – 2022. – Т. 24, № 5. – С. 12–27.
4. Иванова Н.И., Пилькин Г.М. Трансфер технологий из университетского сектора: барьеры и перспективы // Инновации. – 2021. – № 8. – С. 34–42.
5. Клепиков А.Н., Смирнов В.В. Инновационный парадокс российской экономики: институциональный анализ // Журнал институциональных исследований. – 2023. – Т. 15, № 1. – С. 92–108.
6. Морозов Ю.В., Кузнецов А.В. Цифровые платформы управления инновациями: опыт импортозамещения // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 2. – С. 55–66.
7. Рудык Н.Б., Ткаченко И.Ю. Методология оценки эффективности инновационной деятельности: сравнительный анализ российских и международных подходов // Корпоративные финансы. – 2020. – Т. 14, № 4. – С. 70–84.

8. Семенова Е.А. Институты развития как инструмент инновационного менеджмента в крупных корпорациях // Российское предпринимательство. – 2022. – Т. 23, № 6. – С. 1123–1138.

9. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: Поколение, 2021. – 336 с.

10. Яковлева Е.Н., Петров А.А., Сидоров И.О. Трансформация подходов к инновационному менеджменту в условиях технологического суверенитета // Проблемы теории и практики управления. – 2025. – № 1. – С. 41–56.

COMPARATIVE ANALYSIS OF FOREIGN AND RUSSIAN APPROACHES TO INNOVATIVE MANAGEMENT

R.M. Shakurov, A.A. Ibragimova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article provides a comparative analysis of foreign and Russian approaches to innovation management. It examines the evolution of theoretical schools, methodological differences in the organization of innovation processes, and the impact of the institutional environment on the formation of national models of innovation management. Special attention is given to the adaptation of foreign concepts in Russian practice.

Keywords: *innovation management, comparative analysis, open innovation, technological sovereignty, digital transformation, national innovation system.*

УДК 339.138

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ В МАРКЕТИНГЕ

Р.Р. Шакурова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассмотрено влияние искусственного интеллекта на рыночное поведение и его применение в маркетинге с целью улучшения экономических и технических показателей. В ней оценивается новая концепция использования искусственного интеллекта в маркетинговых стратегиях и его воздействие на коммерческие предприятия.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, маркетинг, конкурентоспособность, бизнес-возможность, эффективность.*

Современные вызовы, такие как экономические кризисы и нестабильность в международных отношениях, стали причиной значительных изменений в маркетинге за последние годы. Эти факторы воздействуют не

¹Научный руководитель – Сафиуллина Ф.Р. к.с.н., старший преподаватель.

только на спрос и предложение, но и на основные принципы ведения бизнеса в сфере маркетинга. В то же время, новые технологии, включая искусственный интеллект (далее – ИИ), продолжают развиваться, делая маркетинг более динамичным и адаптивным. ИИ становится всё более значимым благодаря росту компьютерной мощности, доступности больших объёмов данных и совершенствованию алгоритмов машинного обучения [1].

В текущих условиях многие компании активно внедряют ИИ для повышения своей конкурентоспособности, улучшения клиентского опыта и анализа рыночной ситуации. Благодаря аналитическим возможностям ИИ организации могут принимать более обоснованные решения и повышать качество своих услуг. Стратегии, основанные на ИИ, не только помогают привлекать новых клиентов, но и улучшают взаимодействие с уже существующими. Анализ данных и предсказательная аналитика, использующие возможности искусственного интеллекта, позволяют выявлять предпочтения и тренды среди клиентов, что критически важно для разработки продуктов и маркетинговых подходов [2].

В современном маркетинге использование искусственного интеллекта требует проведения дополнительных исследований, поскольку это трансформирует подходы маркетологов, включая анализ данных, таргетинг и автоматизацию процессов. Исследователи применяют различные методики, такие как анализ, описание и сравнение, чтобы глубже понять объект своего изучения в актуальных исследованиях. Минг-Хуэй Хуанг и Роналд Раст отмечают, что ИИ значительно расширяет возможности маркетинга, открывая новые горизонты для компаний. Он не просто имитирует человеческий интеллект и выполняет механические задачи, но также служит инструментом для разработки совершенно новых подходов в маркетинговых стратегиях [3].

Способность ИИ к самообучению и адаптации к изменяющимся условиям значительно увеличивает его потенциал в этой области. Исследования подчёркивают уникальную черту ИИ, его способность к автономному обучению на основе данных и саморегулированию со временем. Таким образом, ИИ может не только обрабатывать информацию для использования людьми, но и самостоятельно обновлять результаты без необходимости в дополнительном программировании или вмешательстве со стороны человека.

Анализ методов взаимодействия с клиентами ИИ-маркетинга и традиционного маркетинга демонстрирует множество различий. В традиционном подходе акцент делается на человеческом анализе, тогда как ИИ-маркетинг использует алгоритмы машинного обучения для быстрой обработки больших объёмов данных. Применение данных для сегментации и персонализированных рекомендаций позволяет ИИ-маркетингу эффективно реализовывать автоматизированное обслуживание клиентов и разрабатывать персонализированные кампании на крупномасштабных проектах [1].

Интеграция искусственного интеллекта в маркетинг отличается от традиционных методов, таких как электронные рассылки и телевизионная реклама, благодаря использованию более мощных алгоритмов машинного обучения. Эти алгоритмы способны быстро адаптироваться к изменяющимся предпочтениям клиентов и реагировать на рыночные тренды более эффективно, чем это возможно в традиционном маркетинге. Внедрение ИИ в маркетинговые стратегии открывает новые горизонты и преимущества, которые недоступны при использовании классических подходов.

Использование искусственного интеллекта в маркетинге значительно улучшает выполнение таких задач, как А/В-тестирование, анализ поведения потребителей и оптимизация рекламных кампаний. Это снижает необходимость в человеческом участии и позволяет сосредоточиться на более стратегически важных аспектах. Ключевым моментом является возможность представления результатов в реальном времени, что обеспечивает постоянный мониторинг поведения клиентов и мгновенное корректирование стратегий. В отличие от традиционного маркетинга, применение искусственного интеллекта позволяет оперативно получать и адаптировать результаты, открывая новые возможности для эффективного взаимодействия с аудиторией и повышения результативности маркетинговых кампаний [4].

Маркетологам необходимо принимать во внимание множество аспектов при создании стратегий для продуктового развития и рекламы. Технологии искусственного интеллекта обеспечивают более точные и актуальные данные для принятия решений, что способствует разработке более эффективных стратегий продвижения товаров и услуг на рынке, опираясь на анализ исторических данных о демографии и покупательских привычках. Это позволяет прогнозировать будущие рыночные тенденции с помощью предиктивной аналитики и делает предложения более персонализированными [5].

Автоматизация процессов оплаты и отслеживания доставки в коммерции может приносить значительные преимущества. В современных условиях компании усиливают свою конкурентоспособность благодаря внедрению искусственного интеллекта в маркетинг, что приводит к улучшению бизнес-процессов. Улучшение взаимодействия с клиентами через индивидуальные рекомендации и предложения способствует повышению лояльности потребителей. Эффективность бизнес-процессов сегодня растёт не только благодаря применению ИИ в маркетинге, но и за счёт персонализации стратегий.

Исследования в этой области сосредоточены на влиянии маркетинговых стратегий на искусственный интеллект, предоставляя инновационные идеи, которые кардинально меняют представление о возможностях использования ИИ в маркетинге. Важно знать, что помимо технологий, человеческое понимание, креативность и интуиция играют значимую роль в разработке успешных маркетинговых стратегий. Это способствует приня-

тию обоснованных решений на основе анализа больших объёмов данных и увеличивает шансы на успех [2].

В заключение следует отметить, что использование ИИ для продвижения товаров на рынке является перспективным подходом, который может принести бизнесу множество преимуществ. Маркетинговые инструменты на базе ИИ могут помочь компаниям получить ценные сведения о предпочтениях клиентов, способствовать проведению маркетинговых кампаний и повышению вовлеченности клиентов. Кроме того, использование ИИ может помочь компаниям персонализировать свои маркетинговые сообщения, что может привести к повышению привлечения и удержания клиентов. Для компаний очень важно ускоренными темпами создать инфраструктуру и обучить профессионалов, необходимых для внедрения ИИ-маркетинга.

Список использованных источников

1. Савич А.А. Машинное обучение как инструмент автоматизации бизнес-процессов / А.А. Савич // The Scientific Heritage. – 2021. – № 75-4(75). – С. 29–33. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.scientific-heritage.com/wp-content/uploads/2021/02/VOL-3-No-60-60-2021.pdf> (Дата обращения: 24.12.2025)
2. Тюрина А.Г. Большие данные в малом бизнесе / А.Г. Тюрина // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2022. – № 1-2. – С. 173–176. [Электронный ресурс]. URL: <http://si.sseu.ru/sites/default/files/2016/04/zaoch.k.ch.1.pdf> (Дата обращения: 25.12.2025).
3. Искусственный интеллект в маркетинге: где его используют и как внедрить уже завтра. [Электронный ресурс]. URL: <https://skillbox.ru/media/marketing/iskusstvennyy-intellekt-v-marketinge-gde-ego-ispolzuyut-i-kak-vnedrit-uzhe-zavtra/?ysclid=looi2p3aj6953485710> (Дата обращения 25.12.2025)
4. Дэвенпорт Т. Внедрение искусственного интеллекта в бизнес-практику / Т. Дэвенпорт // М.: Альпина. – 2020. – 223 с.
5. Киссинджер Г. Искусственный разум и новая эра человечества / Г. Киссинджер // М.: Альпина. – 2022. – 156 с.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ITS IMPACT ON MODERN MARKETING TRENDS

R.R. Shakurova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the impact of artificial intelligence on market behavior and its application in marketing in order to improve economic and technical performance. It evaluates the new concept of using artificial intelligence in marketing strategies and its impact on commercial enterprises.

Key words: *artificial intelligence, marketing, competitiveness, business opportunity, efficiency.*

¹Scientific supervisor – Safiullina F.R. Candidate of Agricultural Sciences, senior lecturer.

РОЛЬ ЭСТЕТИКИ В ФОРМИРОВАНИИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ БРЕНДОВ У МОЛОДЕЖИ

А.А. Шамсутдинова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается как в современном мире, перенасыщенном информацией и коммерческими предложениями, эстетика бренда выходит на первый план как ключевой фактор коммуникации с молодым поколением потребителей. В данной статье рассматривается трансформация понятия «эстетика бренда» и ее влияние на формирование потребительской лояльности поколения Z. Анализируются современные подходы к визуальному языку брендов, включая геймификацию, «анти-эстетику» и использование культурных кодов. На основе анализа актуальных кейсов и исследовательских данных делается вывод о том, что для молодежи эстетика становится не просто декором, а инструментом самоидентификации и формой социального диалога, что требует от компаний пересмотра традиционных стратегий визуального мерчендайзинга.

Ключевые слова: эстетика бренда, поколение Z, визуальная идентичность, молодежная аудитория, брендинг, самоидентификация, потребительское поведение, маркетинг.

Современное поколение Z (зумеры), выросшее в цифровой среде, демонстрирует принципиально иную модель потребительского поведения, где функциональные характеристики товара часто уступают место его символической и эстетической ценности [4]. В условиях нестабильности и обилия выбора, эстетика бренда становится тем «якорем», который привлекает внимание и удерживает лояльность молодой аудитории. Цель данной работы – выявить ключевые механизмы влияния эстетической составляющей бренда на его привлекательность для молодежи и определить современные тренды в этой области.

Эмпирическое обоснование: факторы эстетической привлекательности. Обращение к актуальным исследованиям позволяет выделить несколько ключевых факторов, определяющих восприятие эстетики бренда молодежной аудиторией. Аутентичность как основа доверия. В работе W. Zhang, посвященной анализу стратегии бренда Crocs, показано, что нарочитая «анти-эстетика» может выступать мощным маркером подлинности для поколения Z. Молодые потребители интерпретируют отказ от глянцевого эстетического проявления как проявление честности и независимости от масс-маркета, что формирует устойчивую эмоциональную связь с брендом [10]. Эстетика как инструмент самоидентификации. Исследование Д.С. Андреюк с соавторами подтверждает, что для поколения Z выбор бренда становится актом конструирования идентичности. Визуальный

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

язык бренда выполняет функцию «эстетического кода», позволяющего молодым людям демонстрировать принадлежность к определенным ценностным группам и отстраиваться от других [4]. Это особенно ярко проявляется в сегменте молодежной одежды и аксессуаров, где эстетическая составляющая нередко доминирует над функциональной. Локальный культурный код и национальная идентичность. В работе А.С. Петрухиной и И.Э. Шангуа рассматривается механизм интеграции национальных традиций в дизайн для подростков. Авторы показывают, что обращение к культурному коду становится значимым фактором привлекательности при условии его современной интерпретации: прямое цитирование не работает, тогда как глубокая реинтерпретация традиционных элементов через актуальный визуальный язык находит живой отклик [8]. Этот вывод перекликается с данными о росте интереса молодежи к локальным брендам в условиях санкционного давления [4]. Эстетика как фактор конкурентоспособности. Анализ, проведенный в исследовании Т. Ивлевой, показывает, что потеря эстетической актуальности приводит к «точке усталости бренда», когда аудитория перестает эмоционально откликаться на визуальный образ [5]. В молодежной среде этот эффект наступает быстрее в силу высокой динамики визуальных трендов и активного потребления контента в социальных сетях.

Традиционно эстетика бренда понималась как совокупность визуальных элементов: логотипа, фирменных цветов и типографики. Однако сегодня этого недостаточно. Визуальный язык бренда – это сложная система смыслов, включающая шрифты, образы, композицию и даже тактильные ощущения [5]. Эта система формирует целостное впечатление и передает ценности бренда даже при беглом контакте. Для молодежи, которая «сканирует» огромные объемы визуальной информации, этот язык должен считываться мгновенно и вызывать эмоциональный отклик.

Для поколения Z бренд перестал быть просто знаком качества или показателем статуса. Он стал частью личного имиджа и инструментом для демонстрации своих ценностей. Исследования показывают, что молодые потребители ищут в брендах подлинность и возможность сопричастия [9]. Визуальная привлекательность бренда должна резонировать с их внутренним миром и культурным контекстом. Ярким примером является стратегия бренда «Улыбка радуги», который переосмыслил свою айдентику через метафору «Сада заботы о себе», используя мягкие градиенты и природные мотивы, чтобы создать эмоциональную связь с девушками, ищущими гармонию и самовыражение [7].

Современные тренды эстетики: геймификация, «анти-эстетика» и культурный код. Анализ современных маркетинговых стратегий позволяет выделить несколько ключевых трендов в формировании привлекательной для молодежи эстетики:

Игровая эстетика и интерактивность. Молодежь ценит возможность не просто наблюдать, а взаимодействовать с брендом. Это проявляется в создании динамичных логотипов, использовании AR-фильтров и гейми-

фицированных элементах в дизайне [2]. Бренд “Адидас” в концепции стиль будущего использует асимметричные формы и анимированные вывески, чтобы передать динамичную энергию молодого поколения [2].

«Анти-эстетика» как протест и искренность. Парадоксальным образом, нарочитая некрасивость или небрежность становится мощным магнитом для зумеров, уставших от глянца. Бренд Crocs, долгое время считавшийся образцом анти-стиля, превратил свою «уродливость» в культовую черту. Исследования показывают, что молодежь воспринимает такую эстетику как проявление аутентичности, индивидуальности и бунта против mainstream [10]. Аналогично, коллаборация бренда Ахе с TikTok-дизайнером, создавшей примитивный логотип, сработала благодаря абсурдному юмору и вовлечению аудитории в процесс [1].

Интеграция культурного кода. В условиях глобализации и одновременно роста интереса к национальной идентичности, бренды, использующие локальные культурные коды и традиции, получают преимущество [8]. Это позволяет молодежи чувствовать связь со своими корнями, вписывая традиционные элементы в современный, модный контекст [4].

Практические рекомендации по управлению эстетикой бренда На основе теоретического анализа и эмпирических данных, представленных в исследованных источниках, могут быть сформулированы следующие рекомендации для компаний, работающих с молодежной аудиторией. От статичного брендбука к адаптивной визуальной системе. Как отмечает Т. Ивлева, сегодня айдентика перестает работать, если она не развивается. Для молодежной аудитории особенно важно ощущение «живого» бренда, способного обновлять визуальный язык без потери базовой идентичности. Рекомендуется внедрение модульных систем и сезонных обновлений [5]. Осознанное использование «анти-эстетики» и игровых форм. Опыт Crocs и Ахе, проанализированный в работах W. Zhang и Marketing Dive, показывает, что намеренное нарушение традиционных канонов эстетики может стать успешной стратегией при условии, что такой шаг воспринимается аудиторией как аутентичный и соответствует ее ценностям [1; 10]. Важно, чтобы отход от «гладкой» эстетики не выглядел как попытка любой ценой «подстроиться» под молодежь. Работа с культурным кодом как с ценностным ресурсом. Исследования Петрухиной и Шангуа демонстрируют, что включение элементов национальной традиции в дизайн должно быть не декоративным, а смысловым [8]. Наиболее успешные стратегии предполагают глубокое осмысление культурных форм и их перевод на современный визуальный язык, понятный молодому потребителю. Формирование визуального комьюнити. Согласно результатам, представленным в работе Андreyuk с соавторами, молодежь воспринимает эстетику бренда как маркер «своей» группы [4]. Компаниям рекомендуется выстраивать визуальную коммуникацию таким образом, чтобы она не просто транслировала сообщения, а создавала пространство для диалога и идентификации.

Регулярный эстетический аудит. В условиях высокой динамики трендов и изменения потребительских ожиданий необходим постоянный

мониторинг эффективности визуальной идентичности. Как подчеркивается в источниках, «точка усталости бренда» наступает тем быстрее, чем менее гибкой является система управления эстетикой [5; 9].

Таким образом, роль эстетики в формировании привлекательности бренда для молодежи выходит далеко за рамки простого украшения. Она превращается в основной носитель смыслов и ценностей, платформу для диалога и инструмент построения сообщества. Бренды, стремящиеся завоевать лояльность поколения Z, должны перейти от монолога к сотворчеству, создавая визуальный язык, который не только красив, но и глубок, интерактивен и аутентичен. Успех ждет те компании, которые смогут воспринимать эстетику не как статичный набор правил, а как живую, развивающуюся систему, способную меняться вместе с культурой и запросами своих молодых потребителей.

Список использованных источников

1. Axe's latest swing: When TikTok absurdism meets brand design // Marketing Dive. – 2025. – URL: <https://www.marketingdive.com/news/axes-latest-swing-when-tiktok-absurdism-meets-brand-design/761457/> (дата обращения: 13.03.2026).
2. Exploring a New Brand Expression for adidas FUTURE OF STYLE // LABBRAND. – 2025. – URL: <https://www.labbrand.com/work/exploring-a-new-brand-expression-for-adidas-future-of-style.html> (дата обращения: 13.03.2026).
- 3 The Debrief | Can Gen-Z Beauty Brands Grow Up? // The Business of Fashion. – 2025. – URL: <https://www.businessoffashion.com/podcasts/beauty/the-debrief-can-gen-z-beauty-brands-grow-up/> (дата обращения: 13.03.2026).
4. Андреев Д.С., Гурдюмова М.А., Куркова Д.Н. Восприятие брендов женской одежды поколением Z в контексте внешних санкционных ограничений // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – № 112. – С. 7-28. – DOI: 10.55959/MSU2070-1381-112-2025-7-28.
5. Ивлева Т. Точка усталости бренда: как маркетологу понять, что айдентика перестала работать // Likeni.ru. – 2025. – URL: <https://www.likeni.ru/analytics/tochka-ustalosti-brenda-kak-marketologu-ponyat-cto-aydentika-perestala-rabotat/> (дата обращения: 13.03.2026).
6. Люксовые бренды сталкиваются с поколенческим вызовом: потребители из поколения Z // FashionNetwork.com. – 2025. – URL: <https://bg.fashionnetwork.com/ru-bg/news/Lyuksovyeye-brendy-stalkivayut-sya-s-pokolencheskim-vyzovom-potrebiteli-iz-pokoleniya-z,1765932.html> (дата обращения: 13.03.2026).
7. Новый фирменный стиль «Улыбки радуги» от Repina Branding // Sostav.ru. – 2025. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/repina-branding-obnovilo-firmennyj-stil-78863.html> (дата обращения: 13.03.2026).
8. Петрухина А.С., Шангуа И.Э. Внедрение культурного кода и национальных традиций в моду для подростков // Мир науки. Социология, филология, культурология. – 2025. – Т. 16. – № 1. – URL: <https://sfk-mn.ru/24klsk125.html> (дата обращения: 13.03.2026).
9. Роскошные бренды теряют молодёжь – как .cfд помогает независимым маркам // NiceNic. – 2025. – URL: <https://nicenic.com/ru/news/Luxury-Brands-Are-Losing-Younger-Audiences-How-Indie-Labels-with-cfd-Are-Winning-Them-Over-39696> (дата обращения: 13.03.2026).

10. Zhang W. The Anti-Aesthetic Marketing Strategy and Z Generation Cultural Identity in Crocs // Proceedings of the 2025 International Conference on Financial Innovation and Marketing Management (FIMM 2025). – Atlantis Press, 2025. – P. 1373-1382. – DOI: 10.2991/978-94-6463-874-5_155.

THE ROLE OF AESTHETICS IN FORMING BRAND ATTRACTIVENESS AMONG YOUNG PEOPLE

A.A. Shamsutdinova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Republic of Tatarstan*

In today's world, oversaturated with information and commercial offers, brand aesthetics come to the fore as a key factor in communication with the young generation of consumers. This article examines the transformation of the concept of «brand aesthetics» and its influence on the formation of consumer loyalty of Generation Z. The author analyzes modern approaches to the visual language of brands, including gamification, «anti-aesthetics,» and the use of cultural codes. Based on the analysis of current cases and research data, it is concluded that for young people, aesthetics become not just a decor, but a tool for self-identification and a form of social dialogue, which requires companies to reconsider traditional visual merchandising strategies.

Keywords: brand aesthetics, Generation Z, visual identity, youth audience, branding, self-identification, consumer behavior, marketing.

УДК 681.518

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММНОГО МОДУЛЯ «АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПАНЕЛЬ» В СОСТАВЕ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ МЕЖКОРПОРАТИВНОЙ КООПЕРАЦИИ «B2BCLOUD»

А.В. Шапка

*Общество с ограниченной ответственностью «Смартстаффинг»,
г. Москва, Россия*

В статье представлены результаты научно-исследовательской работы в рамках проекта «Межкорпоративная сеть для развития проектной кооперации между компаниями в сфере ИТ-услуг B2BCloud». Исследование проведено с целью создания инструмента, предназначенного для формирования интерактивных дашбордов и аналитических отчетов в целях поддержки управленческих решений в компаниях, специализирующихся на ИТ-аутсорсинге и аутстаффинге. В условиях дефицита квалифицированных кадров в ИТ-секторе, необходимости оптимизации бизнес-процессов и HR-функций, а также растущего влияния искусственного интеллекта на управление человеческими ресурсами возрастает актуальность формирования и поддержания единой структуры данных для реализации прогнозной, стратегической и предиктивной аналитики бизнес- и

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

HR-процессов. В рамках проекта реализован инновационный подход, состоящий в интеграции предиктивной аналитики, алгоритмов машинного обучения и элементов агентного ИИ в единую цифровую платформу для межкорпоративной кооперации, что позволяет прогнозировать риски и оптимизировать состав проектных команд. Результатом работы стал зарегистрированный (свидетельство № 2025610603) программный модуль «Аналитическая панель» в составе цифровой платформы «B2BCloud», обеспечивающий визуализацию ключевых показателей эффективности, прогнозную аналитику и поддержку управленческих решений. Практическая значимость модуля заключается в повышении операционной эффективности, снижении рисков и укреплении конкурентных позиций ИТ-компаний в условиях цифровизации.

Ключевые слова: бизнес-аналитика, искусственный интеллект (ИИ), аналитическая панель, цифровая платформа, B2BCloud, HR-аналитика.

Введение

В эпоху цифровой трансформации ИТ-отрасль сталкивается с комплексом вызовов, среди которых доминирует дефицит квалифицированных специалистов, усугубляющийся высокой конкуренцией за таланты, а также динамичными рыночными требованиями. Кадровый дефицит испытывают более 50% российских компаний [1], вследствие чего возникают задержки в реализации проектов, возрастают операционные затраты и снижается конкурентоспособность. В связи с этим глубокий анализ кадровых процессов становится важным условием эффективного управления проектами [2].

Актуальность проведенного исследования обусловлена ростом спроса на информационно-аналитические системы, позволяющие оптимизировать бизнес-процессы, повышать операционную эффективность и снижать риски. Компании, оказывающие услуги в сфере ИТ-аутсорсинга и аутстаффинга, сталкиваются с необходимостью обработки больших объемов разрозненных данных. При этом существенную проблему составляет отсутствие единой структуры данных для реализации прогнозной, стратегической и предиктивной аналитики бизнес- и HR-процессов в условиях межкорпоративной кооперации [2].

Научная новизна исследования заключается в разработке модуля аналитики, интегрированного в экосистему межкорпоративной сети, что позволяет объединять данные различных участников партнерской сети для формирования агрегированных дашбордов. В отличие от традиционных BI-систем (например, Tableau или Power BI) [3], предлагаемый модуль адаптирован для нужд ИТ-кооперации: агрегация данных из распределенных источников, сценарное планирование («что, если...») и интеграция с ERP-системами.

Роль бизнес-аналитики в оптимизации бизнес-процессов, управлении рисками и возможности ее влияния на доходы компаний отмечаются рядом исследователей [2,4,5]. Э. В. Маймина определяет бизнес-аналитику как функциональную сферу управления, формирующую информационную основу для решений, адекватных условиям бизнес-среды [6]. В качестве инструмента эффективности кадровых служб рассматривается HR-аналитика [7].

Современные исследования отражают концепции использования ИИ в аналитике [8-10], в разработке систем поддержки решений [11], визуализации данных [12]. Применение ИИ в HR-аналитике связано с внедрением элементов предиктивного анализа [13,14], дашбордов [15-17], интеграцией agentic AI для автоматизации end-to-end процессов – от автономного поиска и подбора кандидатов до персонализированного развития сотрудников, динамического формирования проектных команд и предиктивного управления рисками.

Описанные тенденции особенно значимы для таких высокодинамичных секторов, как IT-компании и платформы межкорпоративной кооперации, где быстрая эволюция компетенций делает адаптивные интеллектуальные аналитические системы ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития.

Методы

Методологическую основу исследования составил системный подход, предполагающий изучение бизнес-аналитики как интегрального явления и установление взаимосвязи его компонентов. В качестве традиционных методов исследования использованы системный анализ, сравнение, описание, обобщение, систематизация и формализация. Модуль «Аналитическая панель» разрабатывается как функциональная подсистема платформы «Межкорпоративная сеть для развития проектной кооперации между компаниями в сфере IT-услуг «B2BCloud» [18,19]. Технологическая реализация модуля выполнена с использованием современного стека технологий, обеспечивающего масштабируемость и надежность системы. Описание архитектуры платформы приведено в таблице 1.

Таблица 1 – Технологический стек модуля «Аналитическая панель»

№ п/п	Компонент	Программные средства
	Операционная система	Linux (Astra Linux).
	Базы данных	PostgreSQL для хранения структурированных данных, Redis для кэширования.
	Backend	Java, Python (для реализации алгоритмов машинного обучения).
	Frontend:	TypeScript, React, JavaScript, HTML5, CSS3.
	Инфраструктура	Docker (контейнеризация), WSO2 (интеграция), Spark (BigData).
	DevOps и мониторинг	Jenkins, GitLab CI, Grafana, Prometheus.

Разработка велась итеративно по Agile-методологии (спринты по 2 недели) с применением практик Continuous Integration и сквозного тестирования бизнес-процессов.

Результаты исследования.

В ходе исследования проведена разработка и государственная регистрация программы для ЭВМ «Онлайн-сервис аналитическая панель

В2ВCloud» [20, рис. 1]. Программа ориентирована на формирование дашбордов и отчетов для поддержки решений в IT-аутсорсинге.

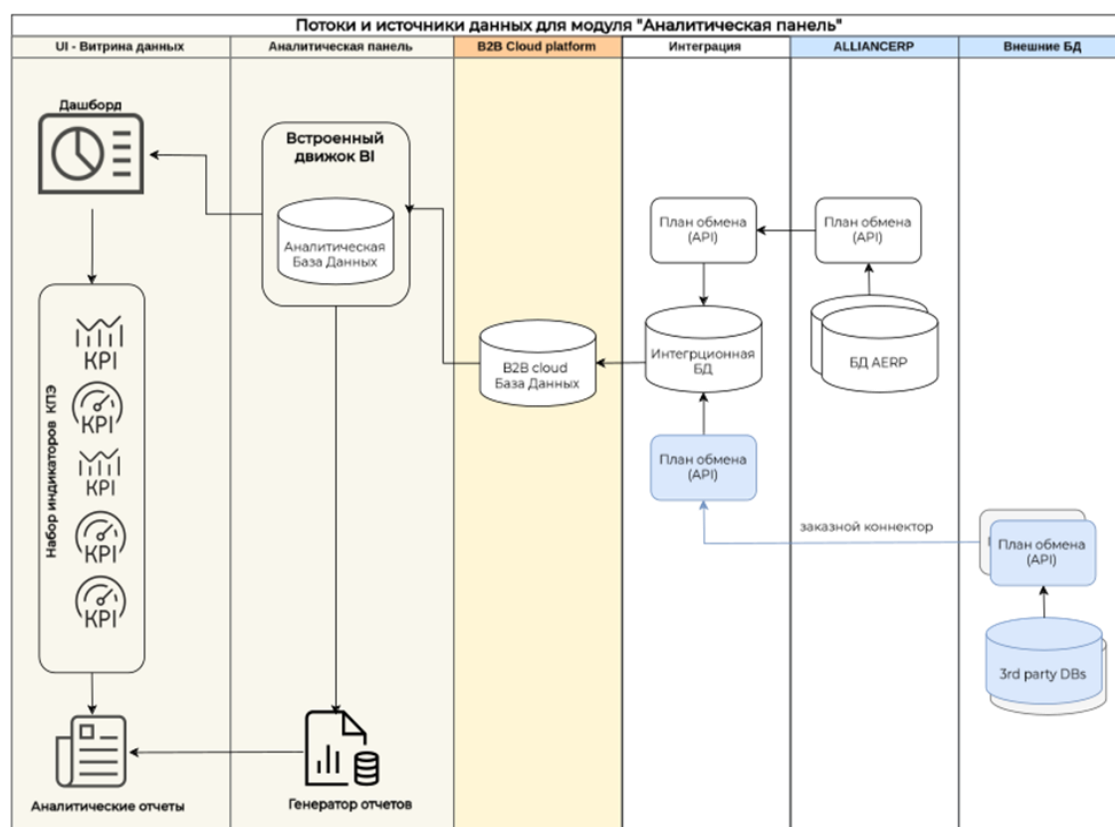


Рисунок 1 – Техническая архитектура платформы V2BCloud с модулем «Аналитическая панель»

Ниже приведены функциональные возможности модуля:

- статистическая отчетность: панели с характеристиками данных (виды, объемы);
- управленческая отчетность: аналитика по проектам, включая бюджеты, сроки, затраты, с интеграцией предиктивных моделей;
- визуализация КПЭ: графики, диаграммы для мониторинга отклонений (бюджет, сроки, загрузка);
- сценарное планирование: сравнение команд с расчетами стоимости и рисков;
- интеграция: API для big data и ИИ, включая agentic AI для insights;
- интерфейс: конструктор отчетов (шаблоны, экспорт PDF/Excel/CSV), роли доступа;
- HR-аналитика: бенчмаркинг, корреляция, ИИ-модели для оптимизации команд.

Тестирование подтвердило соответствие, включая обработку больших данных.

Заключение

В результате проведенной научно-исследовательской работы был разработан, протестирован и зарегистрирован программный модуль «Анали-

тическая панель B2BCloud», практическая значимость которого состоит в предоставлении компаниям-участникам проектной кооперации современного инструмента для оперативного мониторинга, контроля и прогнозирования метрик проектов.

Внедрение онлайн-сервиса способствует достижению кумулятивного эффекта за счет снижения рисков реализации проектов до 20–30% благодаря использованию предиктивной аналитики; оптимизации затрат до 15% через механизмы сценарного планирования и управления ресурсами; минимизации текучести кадров на 10–15% за счет внедрения HR-аналитики и укрепления HR-бренда.

Интеграция модуля с платформой «B2BCloud» позволяет компаниям из различных секторов экономики (финансы, телеком, ритейл, промышленность) адаптироваться к динамичным рыночным условиям, автоматизировать бизнес-процессы и повышать операционную эффективность. Апробация решения через партнеров подтвердила его работоспособность и востребованность в условиях кадрового дефицита.

Дальнейшее развитие платформы планируется в направлении углубленной интеграции технологий ИИ (включая агентный) и работы с большими данными, что усилит влияние продукта на отрасль, позволит учитывать этические аспекты управления ИИ (AI governance) и будет способствовать устойчивому развитию бизнеса в цифровой среде.

Финансирование

Исследование проведено в рамках Программы НИОКР участника проекта «Сколково» – ООО «Смартстаффинг».

Список использованных источников

1. Дефицит кадров в 2026 году: 53 % топ-менеджеров не ожидают улучшений [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. – 2026. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8441057>
2. Егорушкина, Т.Н. Бизнес-аналитика как современный инструментарий в целях оптимизации бизнес-процессов / Т.Н. Егорушкина, К.Р. Аксенов, Р.С. Дарьин [и др.] // Уральский научный вестник. – 2022. – Т. 8, № 1. – С. 64-66. – EDN JSMQID.
3. Shatila, K. Artificial intelligence capability and real-time financial reporting: the mediating roles of automation, integration, and data quality / K. Shatila // Int J Discl Gov. – 2026. <https://doi.org/10.1057/s41310-026-00377-9>
4. Yeh Y.-T. The role of use for the business value of big data analytics / Y.-T. Yeh, R. Eden, E. Felt, R. Syed // The Journal of Strategic Information Systems. – 2025. – Vol. 34. – № 2. – pp. 101888. DOI: 10.1016/j.jsis.2025.101888
5. Ahmad M.O. An Empirical Investigation on Business Analytics in Software and Systems Development Projects / M.O. Ahmad, I. Ahmad, N.P. Rana, I.S. Khan // Information Systems Frontiers. – 2023. – Vol. 25 – pp. 917–927. – DOI: 10.1007/s10796-022-10253-w.
6. Маймина, Э.В. Системные условия развития и управленческие перспективы бизнес-аналитики / Э.В. Маймина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 6(73). – С. 48-59. – EDN YTAHVZ.

7. Алиева, С.В. Роль HR-аналитики в повышении эффективности деятельности кадровой службы / С.В. Алиева, А.М. Ларсова // Вестник экспертного совета. – 2021. – № 4(27). – С. 24-31. – EDN PIRIAC.
8. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding // Career Development International. – 2004. – Vol. 9. – № 5. – P. 501-517.
9. Soni, N. Artificial Intelligence in Business: From Research and Innovation to Market Deployment / N. Soni, E.K. Sharma, N. Singh, A. Kapoor // Procedia Computer Science. – 2020. – Vol. 167. – pp. 2200-2210. – DOI 10.1016/j.procs.2020.03.272.
10. Huang, M.-H. Artificial Intelligence in Service / M.-H. Huang, R.T. Rust // Journal of Service Research. – 2018. – Vol. 21, № 2. – pp. 155-172. – DOI 10.1177/1094670517752459.
11. Turban, E. Decision support and Business Intelligence systems / E. Turban, R. Sharda, D. Delen. – New Jersey : Pearson, 2015. – 696 p.
12. Shao, C. IoT data visualization for business intelligence in corporate finance / C. Shao, Y. Yang, S. Juneja ... et al. // Information Processing and Management. – 2022. – № 59. – P. 102736. – DOI 10.1016/j.ipm.2021.102736.
13. Căvescu A. M. Predictive Analytics in Human Resources Management: Evaluating AIHR's Role in Talent Retention / A. M. Căvescu, N. Popescu // AppliedMath. – 2025. – Vol. 5, № 3. – Art. 99. – DOI: 10.3390/appliedmath5030099.
14. Chowdhury, Soumyadeb & Dey, Prasanta & Joel-Edgar, Sian & Bhattacharya, Sudeshna & Rodriguez, Oscar & Abadie, Amelie & Truong, Linh. (2022). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. Human Resource Management Review. 33. 100899. 10.1016/j.hrmr.2022.100899.
15. Казанцева, А.А. Дашборды как инструмент информационно-аналитического обеспечения управленческих решений / А.А. Казанцева, Т.Ю. Кудрявцева, Д. А. Олейник // Экономические науки. – 2023. – № 225. – С. 153-156. – DOI 10.14451/1.225.153. – EDN UVVEFA.
16. Леонов, М.А. Разработка визуальной интерактивной отчетности для руководства страховой компанией / М.А. Леонов // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2022. – № 4(68). – С. 363-367. – EDN SYUVKY.
17. Петрова, В.Д. Дашборды как инструменты эффективной HR -аналитики / В.Д. Петрова, А.С. Данилова // Вектор экономики. – 2022. – № 6(72). – EDN EFPIRC.
18. Свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2022621114 Российская Федерация. «Межкорпоративная сеть для развития проектной кооперации между компаниями в сфере ИТ – услуг «B2BCloud»: № 2022620880 : заявл. 27.04.2022 : опубл. 18.05.2022 / А.В. Шапка, Р.Ш. Гайнанов; заявитель Общество с ограниченной ответственностью «СмартСтаффинг». – EDN SFHCRD.
19. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2023610566 Российская Федерация. Программный комплекс «Межкорпоративная сеть для развития проектной кооперации между компаниями в сфере ИТ-услуг B2BCloud» (Платформа B2BCloud 2.0) : № 2022686266 : заявл. 28.12.2022 : опубл. 11.01.2023 / Р. Ш. Гайнанов, А. В. Шапка ; заявитель Общество с ограниченной ответственностью «СмартСтаффинг». – EDN JMSSEF.
20. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2025610603 Российская Федерация. Онлайн-сервис аналитическая панель B2BCloud: заявл. 17.12.2024 : опубл. 13.01.2025 ; заявитель Общество с ограниченной ответственностью «СмартСтаффинг». – EDN XRAYU.

**SOFTWARE MODULE «ANALYTICS PANEL»
AS PART OF THE DIGITAL PLATFORM OF INTERCORPORATE
COOPERATION «B2BCLOUD»**

A.V. Shapka

*Limited Liability Company «Smartstaffing»,
Moscow, Russia*

The article presents the results of research and development work within the project «Intercorporate Network for Developing Project Cooperation between Companies in the B2BCloud IT Services Sector». The study was conducted to create a tool designed for generating interactive dashboards and analytical reports to support managerial decision-making in companies specializing in IT outsourcing and outstaffing. In the context of a shortage of qualified personnel in the IT sector, the need to optimize business processes and HR functions, and the growing influence of artificial intelligence on human resource management, the relevance of forming and maintaining a unified data structure for implementing predictive, strategic, and prescriptive analytics of business and HR processes is increasing. Within the project, an innovative approach was implemented, consisting of integrating predictive analytics, machine learning algorithms, and elements of agent-based AI into a single digital platform for intercorporate cooperation, which enables forecasting risks and optimizing the composition of project teams. The result of the work is a registered (certificate No. 2025610603) software module «Analytical Panel» as part of the B2BCloud digital platform, which provides visualization of key performance indicators, predictive analytics, and support for managerial decisions. The practical significance of the module lies in improving operational efficiency, reducing risks, and strengthening the competitive positions of IT companies in the context of digitalization.

Keywords: *business analytics (BI), artificial intelligence (AI), analytical panel, digital platform, B2BCloud, HR analytics.*

УДК 338.2

**ВЛИЯНИЕ АНТИРОССИЙСКИХ САНКЦИЙ
НА ТРАНСФОРМАЦИЮ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ
ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ОТ ЗАИМСТВОВАНИЯ К ЛИДЕРСТВУ**

Д.А. Шарапова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Ситуация в стране, продолжающаяся на протяжении длительного времени, подвергаящая население России воздействию санкций, заставляла задуматься каждого. Количество санкций, которым подверглась Россия, начиная с 2014 года, превзошло 30 тысяч единиц. Вопрос о том, как сложится человеческая жизнь без определенного товара или сервиса и других продуктов потребления,

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

звучал везде. На деле, российский рынок стимулирует продавцов создавать новые ниши, способствующие замене того или иного товара. Отечественные производители вынуждены создавать свой товар, отличающийся теми или иными свойствами от того, что был в стране до санкций. Благодаря этому уровень занятости в стране возрастает, население начинает продвигать свои идеи, разрабатывать оригинальный продукт, что делает его уникальным среди тех, что существовали ранее. Как показывает практика последних лет, именно в условиях жестких ограничений происходит наиболее глубокая и качественная трансформация бизнес-процессов.

Ключевые слова: Экономические санкции, маркетинговая стратегия, цифровой маркетинг, импортозамещение, адаптация бизнеса, клиентоцентричность.

Санкционное давление, беспрецедентное по масштабу и скорости введения, стало определяющим фактором развития российской экономики в 2022–2025 годах. Однако, как показывает практика последних лет, именно в условиях жестких ограничений происходит наиболее глубокая и качественная трансформация бизнес-процессов [2]. Российский маркетинг за этот период прошел путь от заимствования западных практик до создания собственных, конкурентоспособных решений, закаленных кризисами и санкциями.

Цель настоящего исследования – выявить и систематизировать изменения в маркетинговых стратегиях российских компаний, вызванные санкционным давлением, а также оценить эволюцию роли маркетинга как стратегической функции бизнеса [1].

Экономические санкции представляют собой комплекс ограничительных мер, воздействующих на различные аспекты деятельности хозяйствующих субъектов. Однако для понимания глубины текущих изменений необходимо учитывать исторический контекст развития российского маркетинга.

В 1990–2000-е годы ключевые технологии управления, продаж и маркетинга приходили в Россию из-за рубежа. Международные компании формировали культуру менеджмента, стратегического мышления, KPI и процессного подхода. Их представительства становились школой для целого поколения специалистов, получивших доступ к передовым знаниям и глобальному опыту. Это наследие сегодня остается одним из главных активов российского рынка.

Однако санкции 2022 года создали новую реальность, в которой использование западных моделей стало невозможным. Уход международных брендов стал стимулом для российского бизнеса, заставив искать собственные пути развития, опираясь на заложенный фундамент, но создавая уникальные решения, адаптированные к локальным условиям [2,4].

Государство стимулирует малый и средний бизнес к продвижению, выделяя различные субсидии и льготы, тем самым обеспечивая его всем необходимым на первое время, позволяя создавать отечественные товары.

Начиная с 2022 года по 2025, количество индивидуальных предпринимателей в Российской Федерации вырос на 23,07%.

Влияние санкций на маркетинговые стратегии проявляется по нескольким ключевым направлениям:

Сужение доступных рынков сбыта – закрытие традиционных экспортных направлений (ЕС, США) вынудило компании переориентироваться на внутренний рынок и рынки дружественных стран (ЕАЭС, Китай, Индия, Иран, Турция, страны Ближнего Востока). Это потребовало адаптации продуктов, коммуникационных стратегий и каналов дистрибуции [1].

Изменение структуры потребительского спроса – снижение реальных доходов населения, уход западных брендов и рост патриотических настроений сформировали новые потребительские предпочтения. Спрос сместился в сторону отечественных производителей, при этом выросли требования к качеству и надежности [2].

Ограничение доступа к маркетинговым инструментам – блокировка зарубежных рекламных платформ и сервисов аналитики стимулировала развитие отечественных digital-решений и потребовала переобучения специалистов [4].

Разрушение логистических цепочек – перестройка поставок повлияла на сроки, стоимость и надежность доставки, что потребовало корректировки коммуникационных сообщений и управления клиентскими ожиданиями [3].

Одним из наиболее значимых последствий санкционного кризиса стала глубинная трансформация самой профессии маркетолога. Современный директор по маркетингу (СМО) перестал быть «человеком про рекламу». Сегодня он представляет собой: полноценного бизнес-партнера, интегрированного во все ключевые процессы компании; аналитика, работающего с большими данными и финансами; стратега, вовлеченного в развитие продукта и бизнес-модели.

Ключевым навыком стал универсализм: специалисты все чаще совмещают функции маркетолога, аналитика, продуктолога и коммерсанта. Управленцам необходимы гибкость, адаптивность и способность быстро трансформировать навыки в зависимости от рыночной ситуации. Маркетинг превращается в связующее звено между клиентом и компанией, интегрируя бизнес-задачи с ожиданиями потребителей.

Анализ текущей практики позволяет выделить несколько устойчивых трендов, сформировавшихся в России под влиянием санкций.

Ключевым маркетинговым ходом, позволившим многим российским предприятиям сохранить объемы продаж, стала переориентация на внутренний рынок и рынки дружественных стран. Это потребовало: адаптации продуктов под требования новых рынков с учетом культурных и языковых особенностей; разработки коммуникационных стратегий, резонирующих с локальными ценностями; выстраивания новых каналов партнерских связей [1,3].

Ограничение доступа к западным рекламным площадкам и общий рост интернет-аудитории привели к ускоренному развитию отечественных digital-инструментов. Российские компании активно осваивают: экосистемы VK и Яндекс как основные рекламные платформы; средства массовой

информации розничной торговли – рекламу внутри розничных сетей и маркетплейсов; социальная коммерция – прямые продажи через социальные сети; инструменты персонализации и автоматизации на базе искусственного интеллекта.

Ключевым требованием становится обеспечение бесшовного клиентского опыта при взаимодействии с брендом через любые каналы.

Уход западных конкурентов открыл новые рыночные ниши, которые оперативно заполняются российскими производителями. Маркетинговая стратегия в этой сфере включает: быстрое расширение ассортимента в сегментах образовавшегося дефицита; импортозамещение как ключевое сообщение в коммуникациях, подкрепленное реальным качеством гибкое ценообразование с учетом возросшей ценовой чувствительности; внедрение программ лояльности, ориентированных на удержание клиентов в условиях нестабильности [4].

Например, после ухода Coca-Cola из России в 2022 году её место заняли сразу несколько российских производителей, которые не просто повторили рецептуру, а в итоге создали разнообразный и конкурентный рынок газировки.

Добрый Cola: Это главный и самый массовый заменитель. Его производит компания «Мултон Партнерс». По сути, напиток делается на том же оборудовании и занял ту же нишу. Под этим брендом также выпускаются аналоги Fanta («Добрый Апельсин») и Sprite («Добрый Лимон-Лайм»).

Таким образом, если раньше рынок колы в России был фактически поделен между двумя гигантами (Coca-Cola и Pepsi), то теперь он стал гораздо более разнообразным: у потребителя есть выбор из десятка местных брендов по разной цене и с разными вкусовыми профилями .

Этот пример отлично дополняет твой тезис о том, как российские компании (в данном случае – производители напитков и розничные сети) смогли не просто заместить ушедшие бренды, но и предложить покупателям конкурентоспособный продукт.

В условиях санкционного давления растет значимость межфирменного взаимодействия. Маркетинговые стратегии все чаще включают: кооперацию с логистическими и финансовыми операторами для обеспечения стабильности; создание собственных экосистем продуктов и услуг вокруг ключевого бренда; партнерства с образовательными и консалтинговыми структурами для адаптации к новым условиям. Несмотря на выявленные успешные практики, процесс трансформации маркетинга сталкивается с рядом системных проблем:

Кадровый дефицит – острая нехватка специалистов, владеющих современными инструментами работы на отечественных платформах и имеющих компетенции для работы на новых зарубежных рынках. При этом понятие карьеры трансформируется: ценится не только вертикальный рост, но и мультикарьерность – возможность реализоваться в разных ролях и сферах.

Нестабильность прогнозной базы – высокая изменчивость внешней среды затрудняет стратегическое планирование и требует постоянной корректировки маркетинговых планов.

Инфраструктурные ограничения – недостаточная развитость платежных систем, логистических маршрутов и институтов поддержки экспорта на новых направлениях.

Риски репутационных потерь – необходимость быстрой адаптации может приводить к снижению качества продуктов или услуг, что не оправдывает усилия по построению бренда.

Анализ текущих тенденций позволяет выделить несколько перспективных направлений эволюции маркетинговых стратегий:

Переход к проактивному маркетингу. Вместо реактивных мер компании внедряют упреждающие стратегии, основанные на мониторинге ранних сигналов изменений внешней среды.

Развитие собственных технологических решений. Импортозамещение в сфере маркетинговых технологий становится основой для долгосрочной независимости.

Углубление персонализации и клиентоцентричности. Использование big data и искусственного интеллекта позволяет выстраивать индивидуализированные коммуникации даже в условиях ограниченных бюджетов.

Интеграция социальной ответственности. Рост внимания к этичности бизнеса, социальным проектам и устойчивому развитию становится фактором дифференциации.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что антироссийские санкции стали мощнейшим катализатором глубинной, системной трансформации маркетинговых стратегий отечественных предприятий. На смену пассивному копированию западных моделей пришел активный поиск собственных решений, опирающийся на прочный профессиональный фундамент, заложенный предыдущими десятилетиями, но адаптированный к реалиям внутреннего рынка и новых международных партнерств.

Ключевыми направлениями этой трансформации стали: географическая переориентация, форсированная цифровизация и многоканальный маркетинг, качественное изменение ассортиментной политики, а также переосмысление роли самого маркетолога как бизнес-партнера и стратега. Несмотря на сохраняющиеся проблемы (кадровый дефицит, нестабильность, инфраструктурные ограничения), российские компании демонстрируют высокую адаптивность и способность к инновациям.

Список использованных источников

1. Борисик, М.П. Современные проблемы транспортной логистики РФ / М.П. Борисик, Е.С. Иванова, К.А. Рюмкина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2022. – № 1 (124). – С. 4.
2. Вернигора, И.С. Пути повышения эффективности работы транспортных организаций как базисного элемента транспортной логистики / И.С. Вернигора, М.Д. Якушевский // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : сборник статей по материалам 1-й Всероссийской научной конференции с международным

участием, Липецк, 24 декабря 2020 года. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, 2021. – С. 70–76.

3. Ржесик, К.А. Трансформация концепции маркетинга в постковидный период в условиях формирования маркетинговых стратегий развития рынка бытовой техники / К.А. Ржесик // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 11-1. – С. 409–420. – DOI 10.34670/AR.2020.51.55.047.

4. Сидорова, С.Н. Анализ необходимости применения компаниями методов цифрового маркетинга / С.Н. Сидорова // Самоуправление. – 2020. – Т. 2, № 2 (119). – С. 507–511.

THE IMPACT OF ANTI-RUSSIAN SANCTIONS ON THE TRANSFORMATION OF DOMESTIC ENTERPRISES' MARKETING STRATEGIES: FROM BORROWING TO LEADERSHIP

D.A. Sharapova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the impact of economic sanctions in 2022-2025 on the marketing activities of Russian enterprises. Based on the analysis of industry data and expert assessments, the key areas of adaptation of marketing strategies have been identified. Special attention is paid to the transition from copying Western practices to developing their own competitive solutions, as well as the transformation of the role of a marketer in the new reality. The conclusion is substantiated that Russian companies are moving to a proactive marketing model focused on long-term sustainability and using the crisis as a catalyst for innovation.

Keywords: *Economic sanctions, marketing strategy, digital marketing, import substitution, business adaptation, customer centricity.*

УДК 657

УЧЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

В.М. Шарапова, А.Г.к. Каримова, Ж.А.у. Каримов

*Уральский государственный экономический университет,
г. Екатеринбург, Россия*

В статье рассмотрены современные подходы к совершенствованию бухгалтерского и налогового учета доходов и расходов организаций, проанализировано влияние цифровизации экономики на процессы учета и отчетности, выявлены проблемы расхождений между бухгалтерским и налоговым учетом, рассмотрены методы автоматизации и унификации учетных процедур, нормативные аспекты и практика применения информационных систем, позволяющих повысить прозрачность и достоверность финансовой информации.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, налоговый учет, доходы, расходы, цифровизация, автоматизация, информационные системы, унификация учета.

Современные организации ведут свою деятельность в условиях динамичной экономической среды, отличающейся ростом цифровизации, автоматизации процессов и ужесточением требований к финансовой отчетности, в рамках которых совершенствование методики бухгалтерского и налогового учета доходов и расходов становится одной из задач финансовой службы предприятия.

Доходы и расходы являются основными показателями финансового результата, от которых зависят налоговые обязательства и «принятие управленческих решений» [1]. На практике нередко возникают расхождения между бухгалтерским и налоговым учетом, обусловленные различиями в законодательстве и применяемых учетных методиках. Расхождения могут приводить к увеличению налоговых рисков, снижению достоверности финансовой отчетности и затруднению анализа финансового состояния организации.

Категории доходов и расходов характеризуются определенной степенью неопределенности. Четкое понимание указанных понятий представлено в положениях по ведению бухгалтерского учета ПБУ 9/99 «Доходы организации» и ПБУ 10/99 «Расходы организации». «К доходам не относятся: суммы налогов (НДС, акцизы, налоги с продаж, пошлины), средства, поступившие в рамках комиссионных договоров, предварительная оплата товаров, работ, услуг, полученные залоговые платежи и задатки, возврат ранее выданных кредитов и займов» [2].

Расходами «считается сокращение экономических выгод предприятия, обусловленное утратой активов или возникновением обязательств» [2], которое уменьшает капитал фирмы, кроме случаев изъятия долей собственниками. Расходами не являются случаи утраты активов при: приобретении долгосрочных материальных ценностей, формировании уставного капитала сторонних предприятий, покупке акций и облигаций без намерения последующей продажи, осуществлении взносов в благотворительные фонды и др.

Отражение доходов и расходов в отчетах о финансовых результатах осуществляется различными методами, зависящими от природы хозяйственных операций, условий реализации и сферы деятельности предприятия, причем выделяют ряд классификационных группировок доходов и расходов.

В последние годы внедрение цифровых технологий, ERP-систем, электронного документооборота, автоматизированных кассовых систем и инструментов анализа больших данных, открывает новые возможности для повышения точности и прозрачности учета доходов и расходов.

Бухгалтерский учет доходов и расходов строится на принципах точности, полноты и своевременности отражения хозяйственных операций. Основная цель бухгалтерского учета доходов и расходов – формирование достоверной финансовой отчетности для внутреннего и внешнего использования. «Налоговый же учет направлен на определение налоговой базы и правильное исчисление налоговых обязательств, которые регулируются

Налоговым кодексом» [3]. В таблице 1 рассмотрены основные различия между бухгалтерским и налоговым учетом.

Таблица 1 – Сравнение бухгалтерского и налогового учета доходов и расходов

Показатель	Бухгалтерский учет	Налоговый учет
Основная цель	Достоверная финансовая отчетность	Определение налоговой базы
Признание доходов	По факту реализации или начисления	По факту получения денежных средств
Признание расходов	По факту их возникновения	По правилам Налогового кодекса
Корректировки	Возможны внутри года для соответствия МСФО	Ограничены налоговым законодательством
Влияние на финансовый результат	Прямое	Косвенное, через налогооблагаемую прибыль

Основные проблемы учета доходов и расходов связаны с несовпадением бухгалтерских стандартов и налогового законодательства. Наиболее часто встречающиеся ситуации включают: различные методы амортизации основных средств, отражение доходов по договору в момент подписания или в момент оплаты, включение расходов на представительские цели, командировки и бонусы сотрудников.

В условиях цифровизации выявляются новые проблемы, а именно сложность интеграции различных учетных систем, необходимость синхронизации данных и корректного формирования отчетности (таблица 2).

Таблица 2 – Типовые расхождения между бухгалтерским и налоговым учетом

Вид операции	Бухгалтерский учет	Налоговый учет	Риски и последствия
Амортизация основных средств	Линейный или ускоренный	В соответствии с НК	Различие в налоговой базе
Доходы от реализации услуг	По факту начисления	По факту оплаты	Возможны налоговые корректировки
Командировочные и представительские расходы	Полное отражение	Ограничения по НК	Штрафы и доначисления налогов
Возврат товаров или скидки	Корректировка доходов	Корректировка базы	Расхождение отчетных данных

Цифровизация экономики и внедрение информационных технологий оказывают существенное влияние на учет. [4] Применение ERP-систем, автоматизированных кассовых аппаратов и электронного документооборота позволяет минимизировать ошибки ручного учета, обеспечить своевременную синхронизацию бухгалтерских и налоговых данных, автоматизировать расчеты налогооблагаемой базы и налоговых обязательств, форми-

ровать аналитические «отчеты для внутреннего контроля и аудита» [5]. Современные цифровые инструменты позволяют создавать интегрированные учетные системы, где данные о доходах и расходах отражаются одновременно в бухгалтерском и налоговом учете, и, ко всему прочему, снижают вероятность ошибок и повышают прозрачность финансовой информации (таблица 3).

Таблица 3 – Влияние цифровых технологий на учет доходов и расходов

Цифровой инструмент	Влияние на бухгалтерский учет	Влияние на налоговый учет	Преимущества
ERP-система	Автоматизация проводок и отчетов	Автоматический расчет налогов	Снижение ошибок и ускорение учета
Электронный документооборот	Быстрая обработка документов	Своевременное отражение операций	Повышение прозрачности
Онлайн-кассы и платежные системы	Точная фиксация доходов	Своевременная регистрация оплаты	Минимизация налоговых рисков
BI-аналитика	Визуализация расходов и доходов	Аналитика налогооблагаемой базы	Поддержка управленческих решений

Оптимизацию бухгалтерского и налогового учета доходов и расходов целесообразно осуществлять посредством унификации учетных процедур путем согласования методов признания доходов и расходов между системами бухгалтерского и налогового учета. Эффективность управления процессами учета достигается автоматизацией бизнес-процессов, внедрением ERP-систем, организацией электронного документооборота и применением аналитических решений BI-аналитики, которые минимизируют человеческий фактор и снижают вероятность возникновения ошибок. Повышение компетентности персонала реализуется через обучение сотрудников современным цифровым технологиям и новым стандартам ведения учета. Для предотвращения рисков вследствие изменения законодательных норм необходимо систематически отслеживать обновления нормативной базы в области налогообложения и бухучета, создавать системы внутреннего контроля с регулярным проведением проверок и аудита с привлечением цифровых инструментов мониторинга качества учетных операций.

Переход к цифровой экономике требует комплексного подхода к управлению доходами и расходами организации. Эффективное использование современных технологий позволяет повысить конкурентоспособность предприятия, снизить операционные издержки и увеличить прибыль. Поэтому успешная цифровизация невозможна без грамотного стратегического планирования, использования ERP – систем, электронного документооборота, что приведет к повышению достоверности финансовой информации, снижению налоговых рисков и принятию грамотных управленческих решений.

Список использованных источников

1. Управленческий учет как элемент системы управления организацией: учетно-аналитическое обеспечение / Н.В. Шарапова, В.А. Зова, Н.Ю. Власова

[и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 8(161). – С. 178-187. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.08.04.018. – EDN RYTEKR.

2. Нигматуллина, Г.Р. Учет и анализ доходов и расходов в организации / Г.Р. Нигматуллина, Г.Ф. Григорьева // Современные исследования: теория, практика, результаты: сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции, Уфа, 18 февраля 2025 года. – Уфа: Башкирский государственный аграрный университет, 2025. – С. 175-177. – EDN KTZYQH.

3. Бурасова, А.В. Особенности и отличия признания доходов и расходов в бухгалтерском и налоговом учете / А.В. Бурасова // Актуальные направления модернизации бухгалтерского учета, анализа и аудита в цифровой экономике: Материалы научно-практического круглого стола по итогам НИР. – Саратов, 2019. – С. 19-25. – EDN VUPYAS.

4. Шарапов, Ю.В. Цифровизация и трансформация учетных процессов в организации / Ю.В. Шарапов // Вектор экономики. – 2023. – № 9(87). – EDN IMRSMB.

5. Попов, А.Ю. Инновационные подходы к цифровизации бухгалтерского учета / А.Ю. Попов, А.М. Резаева // Baikal Research Journal. – 2023. – Т. 14, № 1. – С. 11-20. – DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(1).11-20. – EDN QPWOCQ.

ACCOUNTING OF INCOME AND EXPENSES OF THE ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

V.M. Sharapova, A.G.k. Karimova, Zh.A.u. Karimov

*Ural State University of Economics,
Yekaterinburg, Russia*

This article examines modern approaches to improving accounting and tax accounting of organizations' income and expenses. It also analyzes the impact of economic digitalization on accounting and reporting processes. It identifies discrepancies between accounting and tax accounting. It also examines methods for automating and unifying accounting procedures, regulatory aspects, and the practical application of information systems that improve the transparency and reliability of financial information.

Key words: *accounting, tax accounting, income, expenses, digitalization, automation, information systems, accounting unification.*

УДК 657

ФОРМИРОВАНИЕ ОТЧЕТА О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ: АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ

Н.В. Шарапова, Ж.А.у. Каримов, А.Г.к. Каримова

*Уральский государственный экономический университет,
г. Екатеринбург, Россия*

В статье рассмотрены современные методы формирования и анализа отчета о финансовых результатах. Рассмотрены ключевые аспекты составления отчета, выбор учетной политики, методы признания доходов и расходов. Показана роль отчета о финансовых результатах, как основного источника информа-

ции для оценки эффективности деятельности организации, анализа рентабельности и выявления факторов формирования прибыли. Показаны аналитические возможности отчета и ограничения его использования в управленческих и инвестиционных целях.

Ключевые слова: отчет о финансовых результатах, доходы и расходы, прибыль, бухгалтерская отчетность, учетная политика, финансовый анализ, рентабельность.

Отчет о финансовых результатах является одним из ключевых документов финансовой отчетности предприятия. Он позволяет оценить эффективность бизнеса, выявить сильные и слабые стороны управления финансами и принять обоснованные управленческие решения.

В условиях рыночной экономики отчет о финансовых результатах становится инструментом внешней отчетности и информационной базой для внутреннего анализа, стратегического планирования и оценки эффективности управления. «Показатели отчета о финансовых результатах используются собственниками, инвесторами, кредиторами, аудиторами и руководством организации для принятия экономически обоснованных решений, в связи с чем, к методике его формирования и аналитической интерпретации выдвигаются высокие требования» [1].

Экономическая сущность отчета о финансовых результатах раскрывается через категории доходов, расходов и прибыли. Основными компонентами отчета о финансовых результатах являются: выручка, операционные расходы, валовая прибыль, прочие доходы и расходы, EBITDA, чистая прибыль.

Разница между доходами и расходами формирует финансовый результат отчетного периода, который может быть представлен прибылью или убытком. Общее понимание разницы позволяет рассматривать отчет о финансовых результатах как динамическую модель деятельности организации за определенный период, отражающую процесс создания стоимости.

Таблица 1 – Влияние элементов учетной политики на показатели отчета о финансовых результатах

Элемент учетной политики	Возможные варианты учета	Влияние на расходы	Влияние на прибыль
Оценка МПЗ при списании	ФИФО, средневзвешенная стоимость	Изменение себестоимости продаж	Увеличение или уменьшение валовой прибыли
Амортизация основных средств	Линейный, уменьшаемого остатка, по сумме чисел лет	Различный уровень амортизационных расходов по периодам	Смещение прибыли между отчетными периодами
Создание резервов	По сомнительным долгам, под обесценение активов, по отпускам	Увеличение расходов текущего периода	Снижение текущей прибыли, возможный рост в будущем
Признание выручки	По отгрузке, по мере готовности, по оплате	Влияние на распределение доходов по периодам	Изменение динамики прибыли

Распределение косвенных расходов	Пропорционально объему, заработной плате, материальным затратам	Различная себестоимость отдельных видов продукции	Изменение показателей рентабельности

«Методика формирования отчета о финансовых результатах основывается на действующих принципах бухгалтерского учета» [2]. Например, метод начисления создает предпосылки для более объективной оценки результатов деятельности, но одновременно повышает требования к профессиональному суждению бухгалтера и качеству учетной политики [3].

Свое влияние на показатели отчета оказывает учетная политика организации. Выбор способов оценки материально-производственных запасов, методов начисления амортизации, порядка создания резервов, признания выручки и распределения косвенных расходов напрямую отражается на величине себестоимости, прибыли от продаж и чистой прибыли. При допустимой вариативности учетных методов возникает проблема сопоставимости отчетности различных организаций и отчетности одной и той же организации за разные периоды. Проблема сопоставимости отчетности решается путем аналитической корректировки показателей при проведении сравнительного анализа.

Структурно «отчет о финансовых результатах состоит из нескольких взаимосвязанных уровней формирования прибыли» [4]. Структура отчета о финансовых результатах отражена на рисунке 1.

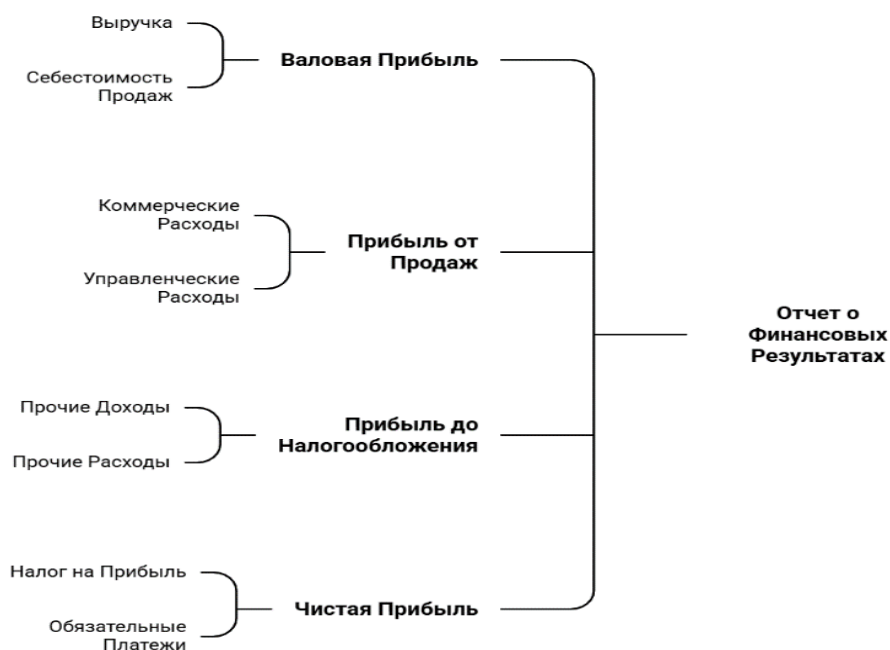


Рисунок 1 – Структура отчета о финансовых результатах

Многоступенчатая структура отчета о финансовых результатах дает возможность проводить факторный анализ на каждом уровне формирова-

ния результата, выявляя направления влияния доходов и расходов на итоговую прибыль.

Для характеристики эффективности более информативны относительные показатели рентабельности, отражающие соотношение прибыли и используемых ресурсов. С помощью рентабельности продаж, активов и собственного капитала можно установить, насколько эффективно организация преобразует выручку и вложенные средства в прибыль (таблица 2).

Таблица 2 – Система показателей рентабельности
на основе отчета о финансовых результатах

Показатель	Формула расчета	Экономический смысл	Интерпретация
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж / Выручка	Доля прибыли в каждом рубле выручки	Характеризует операционную эффективность
Валовая рентабельность	Валовая прибыль / Выручка	Эффективность производственной деятельности	Отражает уровень производственных затрат
Чистая рентабельность	Чистая прибыль / Выручка	Итоговая доходность продаж	Учитывает все доходы и расходы
Рентабельность активов	Чистая прибыль / Средняя стоимость активов	Эффективность использования имущества	Показывает отдачу на вложенные ресурсы
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Средний собственный капитал	Доходность для собственников	Характеризует инвестиционную привлекательность

Отдельным направлением анализа считается исследование динамики показателей отчета о финансовых результатах. Сравнение данных за несколько отчетных периодов позволяет выявить тенденции изменения выручки, структуры расходов и уровня прибыльности. При исследовании необходимо учитывать влияние инфляционных процессов, изменений в учетной политике и внешних экономических факторов. Факторный анализ финансовых результатов базируется на разделении влияния количественных и качественных факторов. К количественным факторам относятся объемы производства и продаж, структура ассортимента, уровень цен, а к качественным относятся ресурсоемкость продукции, уровень затрат, эффективность управления. Последовательное разложение изменения прибыли на составляющие позволяет определить вклад каждого фактора и усиливает управленческую направленность анализа, превращая отчет о финансовых результатах из регистра отчетности в инструмент диагностики деятельности организации.

Отчет о финансовых результатах имеет ряд ограничений, так как он формируется на основе учетных оценок и допущений с элементами субъективности [5]. Показатели прибыли могут быть подвержены влиянию разовых операций, курсовых разниц и изменений в оценке активов и обязательств, затрудняя интерпретацию устойчивых тенденций. Отчет отражает прошлые события и не содержит прямой информации о будущих денеж-

ных потоках, содержа в себе ограниченную прогностическую ценность. Все ограничения необходимо учитывать при использовании данных отчета в инвестиционном и управленческом анализе.

Отчет о финансовых результатах – это сложная информационная модель, объединяющая учетные, аналитические и управленческие аспекты. Методически обоснованное формирование его показателей и их грамотная аналитическая интерпретация дают возможность оценить эффективность деятельности организации, выявить факторы формирования прибыли и определить направления повышения рентабельности.

Список использованных источников

1. Попов, А.Ю. Бухгалтерский финансовый учет: продвинутый курс для студентов магистратуры / А.Ю. Попов, Н.В. Шарапова, А.Н. Сергиенко; Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург: Издательский Дом «Ажур», 2022. – 262 с. – ISBN 978-5-91256-556-4. – EDN MWPAQK.

2. Шелковников, С.А. Отдельные аспекты методики анализа финансовой устойчивости организаций оборонно-промышленного комплекса / С.А. Шелковников, И.Г. Целуйко, А.С. Бурова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 8(133). – С. 967-971. – DOI 10.34925/EIP.2021.133.8.184. – EDN YOPREP.

3. Грузнова, Е.А. Исследование моделей построения отчета о финансовых результатах в России и в международной практике / Е.А. Грузнова, О.И. Дудина // Вектор экономики. – 2025. – № 11(113). – EDN OFICSL.

4. Шарапов, Ю.В. Управленческий учет – база для управления безубыточностью продаж / Ю.В. Шарапов, К.А. Корепина // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 1. – С. 167-173. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.35.64.023. – EDN LJLLOT.

5. Власова, И.Е. Профессиональное суждение при формировании подходов к бухгалтерскому учету активов и обязательств / И.Е. Власова, Л.Б. Попова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 11. – С. 45-56. – EDN CXBYVC.

PREPARATION OF THE STATEMENT OF FINANCIAL PERFORMANCE: ANALYTICAL PROCEDURES

N.V. Sharapova, Zh.A.u. Karimov, A.G.k. Karimova

*Ural State University of Economics,
Yekaterinburg, Russia*

This article examines modern methods for preparing and analyzing financial statements. Key aspects of report preparation, the selection of accounting policies, and methods for recognizing income and expenses are discussed. The article demonstrates the role of the financial statement as the primary source of information for assessing organizational performance, analyzing profitability, and identifying profit drivers. It also highlights the report's analytical capabilities and limitations in its use for management and investment purposes.

Key words: *accounting, tax accounting, income, expenses, digitalization, automation, information systems, accounting unification.*

МЕТОДЫ ПСИХИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В МАРКЕТИНГЕ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

А.Р. Шарафутдинов¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются основные методы психического развития и их использование в маркетинговой деятельности организаций. Анализируются психологические механизмы восприятия рекламы, формирования потребительских установок и мотивации. Особое внимание уделяется применению методов воздействия на внимание, память, эмоции и когнитивные процессы потребителей в условиях современной цифровой среды. Показано, что использование психологических инструментов способствует повышению эффективности маркетинговых коммуникаций и формированию устойчивой лояльности клиентов.

Ключевые слова: маркетинг, психология потребителя, психическое развитие, реклама, поведение потребителей, маркетинговые коммуникации.

Современный маркетинг активно использует достижения психологии для более глубокого понимания поведения потребителей. В условиях высокой конкуренции на рынке компаниям необходимо не только предлагать качественные товары и услуги, но и эффективно воздействовать на психические процессы человека. Именно поэтому особое значение приобретают методы психического развития, позволяющие формировать устойчивые установки, ценности и модели потребительского поведения.

Психическое развитие человека представляет собой сложный и многоуровневый процесс формирования когнитивных, эмоциональных и мотивационных структур личности. В маркетинге данные процессы рассматриваются с точки зрения их влияния на принятие решений о покупке. Понимание механизмов восприятия информации, формирования памяти и эмоциональных реакций позволяет маркетологам создавать более эффективные рекламные сообщения и стратегии продвижения продукции.

Одним из ключевых методов воздействия на психическое развитие потребителей является использование механизмов внимания. В условиях информационной перегрузки человек ежедневно сталкивается с огромным количеством рекламных сообщений. Для того чтобы привлечь внимание аудитории, компании используют яркие визуальные образы, необычные композиции, эмоциональные стимулы и интерактивные элементы. Такие методы позволяют выделить рекламное сообщение среди множества информационных потоков.

Современный маркетинг активно использует достижения психологии для более глубокого понимания поведения потребителей. В условиях высокой конкуренции на рынке компаниям необходимо не только предлагать

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

качественные товары и услуги, но и эффективно воздействовать на психические процессы человека. Именно поэтому особое значение приобретают методы психического развития, позволяющие формировать устойчивые установки, ценности и модели потребительского поведения.

Психическое развитие человека представляет собой сложный и многоуровневый процесс формирования когнитивных, эмоциональных и мотивационных структур личности. В маркетинге данные процессы рассматриваются с точки зрения их влияния на принятие решений о покупке. Понимание механизмов восприятия информации, формирования памяти и эмоциональных реакций позволяет маркетологам создавать более эффективные рекламные сообщения и стратегии продвижения продукции.

Одним из ключевых методов воздействия на психическое развитие потребителей является использование механизмов внимания. В условиях информационной перегрузки человек ежедневно сталкивается с огромным количеством рекламных сообщений. Для того чтобы привлечь внимание аудитории, компании используют яркие визуальные образы, необычные

композиции, эмоциональные стимулы и интерактивные элементы. Такие методы позволяют выделить рекламное сообщение среди множества информационных потоков.

Не менее важным элементом психического развития является память. Маркетинговые стратегии часто направлены на закрепление определенных образов бренда в сознании потребителей. Для этого используются повторение рекламных сообщений, создание узнаваемых символов, слоганов и фирменного стиля. Благодаря этим инструментам формируется долговременная память о бренде, что повышает вероятность его выбора в процессе покупки.

Эмоциональное воздействие также играет значительную роль в маркетинге. Исследования показывают, что большинство потребительских решений принимается не только на основе рационального анализа, но и под влиянием эмоций. Поэтому компании активно используют эмоциональный маркетинг, включающий storytelling, создание позитивных ассоциаций и использование социальных ценностей. Такие методы способствуют формированию эмоциональной привязанности к бренду.

Когнитивные процессы занимают центральное место в психическом развитии личности и напрямую связаны с восприятием маркетинговой информации. Когнитивный маркетинг предполагает использование логических аргументов, сравнительного анализа и демонстрации преимуществ продукта. Это особенно актуально для товаров сложного выбора, где потребитель стремится получить максимум информации перед принятием решения.

Кроме того, важную роль играют методы формирования мотивации. Потребительская мотивация может быть связана с потребностями в безопасности, признании, принадлежности к социальной группе или самореализации. Учитывая эти факторы, компании разрабатывают маркетинговые

стратегии, направленные на удовлетворение различных уровней потребностей потребителей.

Таким образом, методы психического развития в маркетинге представляют собой комплекс психологических инструментов, направленных на формирование и изменение поведения потребителей. Их грамотное использование позволяет повысить эффективность рекламных кампаний, укрепить позиции бренда на рынке и сформировать долгосрочные отношения с клиентами. В перспективе значение психологических методов в маркетинге будет только возрастать. Развитие технологий искусственного интеллекта, анализа больших данных и нейромаркетинга открывает новые возможности для изучения психических процессов потребителей и создания более точных маркетинговых стратегий. Это позволяет компаниям эффективнее взаимодействовать с аудиторией и формировать устойчивые конкурентные преимущества.

Современный маркетинг активно использует достижения психологии для более глубокого понимания поведения потребителей. В условиях высокой конкуренции на рынке компаниям необходимо не только предлагать качественные товары и услуги, но и эффективно воздействовать на психические процессы человека. Именно поэтому особое значение приобретают методы психического развития, позволяющие формировать устойчивые установки, ценности и модели потребительского поведения.

Одним из ключевых методов воздействия на психическое развитие потребителей является использование механизмов внимания. В условиях информационной перегрузки человек ежедневно сталкивается с огромным количеством рекламных сообщений. Для того чтобы привлечь внимание аудитории, компании используют яркие визуальные образы, необычные композиции, эмоциональные стимулы и интерактивные элементы. Такие методы позволяют выделить рекламное сообщение среди множества информационных потоков.

Не менее важным элементом психического развития является память. Маркетинговые стратегии часто направлены на закрепление определенных образов бренда в сознании потребителей. Для этого используются повторение рекламных сообщений, создание узнаваемых символов, слоганов и фирменного стиля. Благодаря этим инструментам формируется долговременная память о бренде, что повышает вероятность его выбора в процессе покупки.

Эмоциональное воздействие также играет значительную роль в маркетинге. Исследования показывают, что большинство потребительских решений принимается не только на основе рационального анализа, но и под влиянием эмоций. Поэтому компании активно используют эмоциональный маркетинг, включающий storytelling, создание позитивных ассоциаций и использование социальных ценностей. Такие методы способствуют формированию эмоциональной привязанности к бренду.

Когнитивные процессы занимают центральное место в психическом развитии личности и напрямую связаны с восприятием маркетинговой ин-

формации. Когнитивный маркетинг предполагает использование логических аргументов, сравнительного анализа и демонстрации преимуществ продукта. Это особенно актуально для товаров сложного выбора, где потребитель стремится получить максимум информации перед принятием решения.

В последние годы значительное распространение получили цифровые технологии, позволяющие более точно анализировать поведение пользователей. Интернет-маркетинг, социальные сети и системы аналитики дают возможность изучать интересы потребителей и адаптировать маркетинговые сообщения под индивидуальные особенности аудитории. Таким образом, методы психического развития становятся более персонализированными и эффективными.

Отдельного внимания заслуживает использование принципов социального влияния. Люди склонны ориентироваться на мнение окружающих, поэтому маркетологи активно применяют отзывы клиентов, рейтинги, рекомендации блогеров и лидеров мнений. Такие инструменты усиливают доверие к бренду и формируют положительное отношение к продукции компании.

Кроме того, важную роль играют методы формирования мотивации. Потребительская мотивация может быть связана с потребностями в безопасности, признании, принадлежности к социальной группе или самореализации. Учитывая эти факторы, компании разрабатывают маркетинговые стратегии, направленные на удовлетворение различных уровней потребностей потребителей.

Таким образом, методы психического развития в маркетинге представляют собой комплекс психологических инструментов, направленных на формирование и изменение поведения потребителей. Их грамотное использование позволяет повысить эффективность рекламных кампаний, укрепить позиции бренда на рынке и сформировать долгосрочные отношения с клиентами.

В перспективе значение психологических методов в маркетинге будет только возрастать. Развитие технологий искусственного интеллекта, анализа больших данных и нейромаркетинга открывает новые возможности для изучения психических процессов потребителей и создания более точных маркетинговых стратегий. Это позволяет компаниям эффективнее взаимодействовать с аудиторией и формировать устойчивые конкурентные преимущества.

Список использованных источников

1. Аакер Д. Создание сильных брендов : пер. с англ. / Дэвид Аакер. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 340 с.

URL: <https://alpinabook.ru/catalog/book-sozдание-silnykh-brendov/>

2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. / Филип Котлер. – Москва: Питер, 2021. – 496 с.

URL: <https://www.piter.com/product?ident=40155>

3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг : пер. с франц. / Жан-Жак Ламбен. – Санкт-Петербург: Наука, 2020. – 720 с.

URL: <https://www.labirint.ru/books/766743/>

5. Соломон М. Поведение потребителей: пер. с англ. / Майкл Соломон. – Москва: Вильямс, 2020. – 560 с.

URL: <https://www.williamspublishing.com/Books/978-5-907144-45-7.html>

4. Черчилль Г., Питер Дж. Маркетинговые исследования : пер. с англ. / Гилберт Черчилль, Дж. Пол Питер. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 448 с.

URL: <https://www.piter.com/product?ident=39083>

METHODS OF PSYCHOLOGICAL DEVELOPMENT IN MARKETING AND THEIR IMPACT ON CONSUMER BEHAVIOR

A.R. Sharafutdinov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the main methods of psychological development and their application in marketing activities. The psychological mechanisms of advertising perception, consumer motivation and attitude formation are analyzed. Particular attention is paid to the influence on attention, memory and emotional processes in the digital environment. The study shows that the use of psychological tools increases the effectiveness of marketing communications and contributes to the formation of customer loyalty.

Keywords: marketing, consumer psychology, psychological development, advertising, consumer behavior, marketing communications.

УДК 658.152

РОЛЬ ИНВЕСТИЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

И.И. Шарипов, А.А. Ибрагимова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В данной работе рассмотрена роль инвестиционного менеджмента в обеспечении устойчивого развития коммерческой организации. Анализируется взаимосвязь инвестиционной политики со стратегическими целями организации, включающими инновационное развитие, технологическое обновление и укрепление рыночных позиций. Рассмотрено влияние инвестиционной деятельности на финансовую устойчивость и конкурентоспособность предприятия в условиях современной экономической нестабильности.

Ключевые слова: инвестиционный менеджмент, инвестиционная политика, коммерческая организация, стратегическое управление, инвестиционная привлекательность, финансовый менеджмент.

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

Деятельность любой коммерческой организации подчиняется ее целям и миссии, на которых строится дальнейшее функционирование компании. Для коммерческих организаций главными целями являются максимизация прибыли и увеличение благосостояния владельцев. Однако с развитием управленческих и финансовых систем, а также с появлением высокой динамичности в ценностно-стоимостных вопросах на первый план выходит достижение стабильного увеличения ценности корпорации. Инвестиционная составляющая приобретает чрезвычайную важность, поскольку благодаря инвестициям компания не только реализует свои проекты, но и существенно увеличивает прибыль и стоимость капитала [1].

Инвестиционный менеджмент современной коммерческой организации представляет собой систему управления капиталом, ориентированную на достижение стратегических целей. Его эволюция связана с переходом от сугубо финансовой оценки вложений к комплексному анализу, учитывающему экологические, социальные и управленческие факторы (ESG – Environmental, Social, Governance), что отражает глобальный тренд ответственного инвестирования. Инвестиционная политика предприятия определяет направления и масштабы капиталовложений, выступая не только инструментом расширения операционных возможностей, но и ключевым условием укрепления конкурентных позиций на рынке. В рамках устойчивого развития именно инвестиционная стратегия служит основным источником достижения долгосрочных целей: инновационного обновления, технологической модернизации и географической экспансии [2-3].

Формирование эффективной инвестиционной политики предполагает учёт факторов, разделяемых на внешние (состояние экономики, отраслевая специфика, правовое регулирование) и внутренние, доступные непосредственному управленческому воздействию. К числу последних относятся финансовое положение организации, качество менеджмента, рыночная устойчивость и производственный потенциал. Финансовое состояние, в свою очередь, оценивается через способность генерировать устойчивый денежный поток, а также через показатели ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности. Высокое качество менеджмента обеспечивается сбалансированностью действий в разных временных горизонтах и функциональных областях – операционной, инвестиционно-инновационной, финансовой, маркетинговой, что напрямую повышает инвестиционную привлекательность компании [3-5].

Рыночная устойчивость организации достигается за счёт эффективной маркетинговой деятельности и диверсификации производства, а производственный потенциал включает средства труда, трудовые ресурсы и применяемые технологии. Активное внедрение инноваций становится важнейшим фактором роста качества менеджмента, поскольку оно требует не только технологического обновления, но и совершенствования организационной структуры, стиля руководства, коммуникационных процессов и организационной культуры. Таким образом, инвестиционный менеджмент оказывается встроенным в более широкий контекст стратегического

управления, где каждое инвестиционное решение влияет на долгосрочную конкурентоспособность [4-5].

Процесс принятия инвестиционных решений логически выстраивается в последовательные этапы. На первом этапе диагностируются проблемы и формулируются задачи, требующие инвестиционного вмешательства. На втором – устанавливаются критерии отбора проектов, среди которых главным выступает согласованность целей инвестиционной стратегии с общей стратегией предприятия, определяемой его миссией и моделью функционирования. Далее проводится оценка альтернативных проектов по таким параметрам, как объём первоначальных вложений, норма доходности и срок окупаемости, после чего формируется портфель активов и утверждается инвестиционная политика. Завершающий этап связан с контролем реализации и обратной связью, позволяющей корректировать стратегию по мере поступления новых данных [6].

Базовым правилом выбора инвестиционных решений выступает триада «доходность – риск – ликвидность». Как правило, потенциально более высокая доходность сопряжена с повышенным риском, в то время как высокая ликвидность активов снижает ожидаемую доходность. В этой связи ключевыми элементами финансового менеджмента становятся долгосрочная финансовая политика, обоснованное управление инвестиционным портфелем и контроль соотношения собственного и заёмного капитала. Практическая реализация этих задач требует применения многокритериальных подходов, учитывающих специфику каждой конкретной ситуации [7].

Особое место в инвестиционном менеджменте занимает управление рисками. Инвестиционный риск, обусловленный колебаниями инфляции, валютных курсов и отклонениями фактических затрат от плановых, рассматривается как один из наиболее значимых факторов, влияющих на устойчивость бизнеса. Система риск-менеджмента включает такие методы, как диверсификация инвестиционных вложений, локализация рисков на критических этапах проектов и хеджирование с использованием производных финансовых инструментов. Выбор конкретных мер должен учитывать временные, технологические, финансовые и маркетинговые особенности реализуемых проектов. Эффективная система управления инвестиционными рисками требует постоянного мониторинга факторов неопределённости и адаптации методов к изменяющимся внешним условиям, что предполагает тесную интеграцию риск-менеджмента с операционным управлением и стратегическим планированием. Совокупность этих мероприятий образует программу инвестиционного риск-менеджмента, определяющую распределение ответственности и ресурсное обеспечение [8].

Подводя итог, можем утверждать, что инвестиционная политика предприятия является важнейшим элементом стратегического управления и существенным условием устойчивого развития [9]. Инвестиционная привлекательность формируется под воздействием комплекса внутренних и внешних факторов, при этом именно внутренние факторы (финансовая ус-

тойчивость, эффективность менеджмента, рыночная позиция) могут быть наиболее подвержены управленческому воздействию. Внедрение эффективной инвестиционной стратегии позволяет реализовать текущие цели и сформировать устойчивый вектор развития на перспективу. В условиях возрастающей неопределенности инвестиции становятся инструментом не только роста, но и выживания организации [10]. Это требует согласования инвестиционных решений с долгосрочной стратегией устойчивого развития и системного подхода к управлению рисками. Инвестиционная политика представляет собой ключевой механизм трансформации и укрепления стратегических позиций предприятия в направлении устойчивости. Для финансового менеджмента вопрос инвестиций является инструментом достижения главной цели – максимизации прибыли компании, что достигается путем грамотного распределения вложенных средств и реализации перспективных проектов.

Список использованных источников

1. Ермакова Е.А., Гаспарян Т.С. Инвестиционная составляющая в развитии коммерческой организации и её место в системе финансового менеджмента // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2025. – № 69. – С. 241-254.
2. Зараев А.В., Чугунова Е.С. Роль инвестиционного менеджмента в устойчивом развитии современной организации // Казанский государственный энергетический университет. – 2025.
3. Сорокин П.М. Инвестиционная политика как инструмент устойчивого развития коммерческой организации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 4. – Т. 10. – С. 144-152.
4. Сапунова Т.А. Исследование и определение динамики развития объема прямых иностранных инвестиций в экономику России в условиях санкций // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1 (54).
5. Басюк А.С., Волков А.В., Зубкова О.А. Эффективный менеджмент как фактор роста инновационного развития организации // Кубанский государственный технологический университет. – 2024.
6. Хамурадов М.А. Сущность и роль инвестиционных процессов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 12-2.
7. Кретов И.А. Сущность и классификации инвестиций. Перспективы привлечения иностранных инвестиций // StudNet. – 2022. – № 4.
8. Лапин А.К. Управление инвестиционными рисками организаций электроэнергетического сектора // Научный форум. – 2024. – С. 88-91.
9. Зайнетдинов М.Р., Ибрагимова А.А. Развитие инновационного и инвестиционного менеджмента // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 15-16 мая 2023 года / Под научной редакцией О.А. Лузгиной. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 117-120.
10. Шарипов И.И., Юсупова А.С. Стратегии управления рисками в инвестиционной деятельности: современные подходы и практические аспекты финансового менеджмента // Стратегии устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты: Материалы III Всероссийской научно-практической

конференции, Чебоксары, 25 января 2024 года. – Чебоксары: ООО «Издательский дом «Среда», 2024. – С. 206-207.

THE ROLE OF INVESTMENT MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF A COMMERCIAL ORGANIZATION

I.I. Sharipov, A.A. Ibragimova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This paper examines the role of investment management in ensuring the sustainable development of a commercial organization. It analyzes the relationship between investment policy and the organization's strategic goals, including innovative development, technological renewal, and strengthening its market position. The impact of investment activities on the financial stability and competitiveness of an enterprise in the context of current economic instability is also examined.

Keywords: investment management, investment policy, commercial organization, strategic management, investment attractiveness, financial management.

УДК 005.96

САМОДИСЦИПЛИНА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ИНЖЕНЕРА КАК ЛИЧНОСТНЫЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ

Ф.Р. Шаяхметов, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В работе анализируется роль самодисциплины и ответственности инженеров как ключевых личностных основ экономической устойчивости предприятий высокотехнологичных отраслей. Рассматривается их влияние на операционную эффективность, управление рисками и инновационное развитие, а также синергетический эффект, формирующий стратегический человеческий капитал. Обосновывается необходимость системного развития этих качеств в качестве инвестиции в долгосрочную конкурентоспособность.

Ключевые слова: самодисциплина, ответственность, инженер, экономическая устойчивость, высокотехнологичные предприятия.

В условиях глобальной экономики конкуренция смещается в сферу технологий, предъявляя особые требования к предприятиям высокотехнологичных отраслей, например, аэрокосмическая, ИТ, микроэлектроника и пр. [1]. Их среда характеризуется быстрым устареванием знаний, высокой капиталоемкостью и борьбой за таланты. В этой ситуации традиционные факторы устойчивости, финансы, оборудование, необходимы, но недостаточны. Критическим активом становится человеческий капитал, где веду-

щая роль принадлежит инженерным кадрам, чьи решения формируют технический и экономический результат компании. Однако управленческий дискурс часто фокусируется на внешних факторах или формальной квалификации, упуская личностные качества [2]. Между тем, именно от внутренних установок инженера – самодисциплины и ответственности – напрямую зависят себестоимость, скорость инноваций и уровень технологических рисков. Таким образом, возникает потребность в осмыслении того, как эти качества трансформируются в материальную основу экономической устойчивости, что имеет практическое значение для руководителей и HR-служб.

Для анализа необходимо четко определить содержание данных качеств в контексте инженерного труда. Самодисциплина – это способность к внутренней саморегуляции, проявляющаяся в системной самоорганизации, соблюдении регламентов, норм безопасности и сроков без внешнего контроля. Она обеспечивает предсказуемость и ритмичность работы. Профессиональная ответственность более широкая этико-психологическая категория, означающая внутреннюю готовность отвечать за процесс, результаты и последствия своего труда [3]. Она включает осознанный выбор оптимальных решений, готовность к обучению и сопричастность общему результату. В совокупности эти качества образуют синергетический дуэт: дисциплина создает порядок действий, а ответственность наполняет его осмысленностью, превращая инженера из исполнителя в проактивного субъекта технологического процесса.

Самодисциплина является ключевым драйвером операционной эффективности и барьером для рисков. Безусловное следование регламентам, стандартам ГОСТ, ISO и графикам обеспечивает стабильность процессов, что минимизирует брак, переделки, простои и срывы поставок, сокращая операционные затраты. В управлении рисками систематичность и педантичность в документации, тестировании и расчетах служат главным инструментом профилактики [4]. Предотвращение даже одной критической ошибки на этапе проектирования или сборки позволяет избежать катастрофических финансовых и репутационных потерь.

Если самодисциплина обеспечивает надежность текущих операций, то профессиональная ответственность направлена в будущее, выступая катализатором инноваций. Она выходит за рамки безошибочного выполнения задач, включая личную заинтересованность в поиске улучшений, оптимизации процессов, наставничестве и передаче знаний. Такой инженер стремится создать не просто работоспособное, а оптимальное, надежное и конкурентоспособное решение, анализируя его жизненный цикл. Эта установка питает инновационный процесс: ответственный специалист чаще инициирует предложения, глубже исследует и обоснованно экспериментирует, пополняя портфель инноваций компании. В долгосрочной перспективе такие кадры формируют репутацию надежного и передового партнера, что обеспечивает лояльность клиентов, привлекает инвестиции и лучших специалистов, создавая самоподдерживающийся цикл развития [5].

Подлинная экономическая устойчивость рождается из синергии этих качеств. Самодисциплина обеспечивает основу в виде предсказуемости и безошибочности процессов, снижая издержки. Ответственность выступает стратегическим механизмом, направляя эту надежность на достижение долгосрочных целей, таких как сокращение издержек, повышение качества, разработку новых продуктов. Их взаимодействие порождает культуру качества, где следование регламенту сочетается с постоянным поиском улучшений. Это формирует организационный «иммунитет», позволяющий компании не только противостоять кризисам за счет отлаженных процессов, но и проактивно использовать возможности через ускоренное внедрение инноваций. Синергия качеств становится ключевой нематериальной основой для роста.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что в высокотехнологичных отраслях экономическая устойчивость имеет глубоко выраженную личностную основу. Самодисциплина и профессиональная ответственность выступают не желательными чертами, а критическими производственными факторами. Их синергия формирует внутренний каркас компании, позволяющий совмещать надежность текущих процессов со стратегической гибкостью. Практически это означает, что инвестиции в выявление, развитие и мотивацию этих качеств у инженеров должны быть переосмыслены руководством как стратегический приоритет. Компания, культивирующая такую культуру, получает саморегулируемую человеческую систему, способную оптимально управлять ресурсами, минимизировать риски и генерировать улучшения, что и составляет суть экономической устойчивости на динамичном высокотехнологичном рынке.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 3. – С. 149-152.
2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. № 4 (157). – С. 36-46.
4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).
5. Васильева Е.А., Шакирова Д.М. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.
6. Ибрагимова, А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. С. 143-145.
7. Ибрагимова А.А., Сергеева Д.Д. Трудовые ресурсы как эффективный инструмент в современной организации // Опыт и проблемы реформирования систе-

мы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 марта 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 524-527.

SELF-DISCIPLINE AND RESPONSIBILITY OF AN ENGINEER AS THE PERSONAL FOUNDATIONS OF THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES IN HIGH-TECH INDUSTRIES

F.R. Shayakhmetov, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The paper analyzes the role of self-discipline and responsibility of engineers as key personal foundations of the economic sustainability of enterprises in high-tech industries. Their impact on operational efficiency, risk management and innovative development, as well as the synergetic effect forming strategic human capital, is considered. The necessity of systematic development of these qualities as an investment in long-term competitiveness is substantiated.

Keywords: self-discipline, responsibility, engineer, economic sustainability, high-tech enterprises.

УДК 339.138

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА В МАРКЕТИНГЕ

М.С. Шейхова, Е.А. Бойко

*Донской государственный аграрный университет,
п. Персиановский, Россия*

Статья посвящена анализу применения поведенческой экономики в маркетинге и изучению влияния психологических факторов на принятие потребителями решений. Рассматриваются основные поведенческие механизмы, включая ограниченную рациональность, когнитивные искажения, эмоциональные реакции и влияние социальных норм. Показано, что использование принципов поведенческой экономики позволяет предприятиям более точно прогнозировать реакцию аудитории, формировать эффективные маркетинговые стратегии, оптимизировать коммуникации и повышать результативность продвижения. Отмечаются преимущества применения поведенческих подходов, а также аспекты, связанные с этическими ограничениями и ответственным взаимодействием с потребителем.

Ключевые слова: поведенческая экономика, маркетинг, когнитивные искажения, эмоции, социальные нормы, потребительское поведение, принятие решений, мотивация, стратегия продвижения.

Поведенческая экономика в маркетинге рассматривается как одно из ключевых направлений современной исследовательской и практической

деятельности, поскольку она позволяет глубже понять реальные мотивы, ограничения и особенности выбора потребителей. Классические экономические модели исходят из предположения, что человек действует рационально, стремясь максимизировать выгоду и минимизировать затраты. Однако многочисленные исследования показывают, что реальное поведение людей далеко от идеальной рациональности. На решение влияют эмоции, когнитивные искажения, социальные нормы, привычки, интуитивные реакции и особенности восприятия информации. В условиях высокой конкуренции и растущей сложности рынка именно способность учитывать психологические эффекты и модели поведения становится важным элементом стратегического развития компаний.

Поведенческая экономика усиливает понимание того, что выбор потребителя определяется не только логическими расчётами, но и контекстом, в котором принимается решение. Влияние оказывает форма подачи информации, порядок предложений, наличие якорей, социальное давление, усталость от выбора, доверие к бренду и множество других факторов. Маркетинг, опирающийся на эти закономерности, получает возможность точнее прогнозировать реакции аудитории, повышать результативность коммуникаций и выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Использование принципов поведенческой экономики позволяет объяснять, почему люди выбирают товары, которые не являются наилучшими по цене или качеству, почему они склонны к импульсивным покупкам, каким образом формируются предпочтения и что влияет на лояльность [1].

Одним из центральных понятий поведенческой экономики является ограниченная рациональность, которая показывает, что человек способен обрабатывать лишь часть доступной информации. Современные рынки характеризуются обилием предложений, что приводит к росту когнитивной нагрузки на потребителя и снижению возможности объективно оценивать альтернативы. Поэтому компании используют стратегии упрощения выбора, помогают клиенту быстрее ориентироваться в ассортименте, создают структуры, позволяющие принимать решение при минимальных усилиях. Такие методы включают формирование оптимального количества вариантов, разделение товаров на категории, использование визуальных ориентиров и чётких стимулов к действию. Применение этих подходов делает взаимодействие более удобным и снижает вероятность отказа от покупки.

Большую роль играют и когнитивные искажения – устойчивые ошибки мышления, влияющие на восприятие информации и принятие решений. Среди наиболее распространённых эффектов можно выделить эффект фрейминга, когда трактовка информации зависит от её подачи, эффект якоря, при котором первоначальная цифра существенно влияет на последующие оценки, эффект дефицита, усиливающий ценность ограниченного предложения, и эффект подтверждения, побуждающий потребителя искать данные, соответствующие его ожиданиям. Маркетинг учитывает эти закономерности при планировании ценовой политики, создании рекламных сообщений, разработке дизайна упаковки и организации продаж. Примене-

ние поведенческих механизмов позволяет усиливать воздействие на аудиторию, делая коммуникации более точными и эффективными [2].

Поведенческая экономика также помогает объяснить роль эмоций в процессе принятия решений. Несмотря на распространённое мнение о рациональности покупок, большинство действий осуществляется под влиянием эмоционального отклика. Компании стремятся вызывать у потребителя чувства доверия, симпатии, вдохновения, уверенности или удовольствия. Эмоции формируют долгосрочные связи с брендом, повышают запоминаемость сообщений и влияют на готовность рекомендовать товар другим людям. Понимание эмоциональных триггеров позволяет создавать более глубокие и осмысленные коммуникации, а также развивать стратегии, направленные на укрепление лояльности. В результате эмоциональный маркетинг становится важнейшим инструментом, обеспечивающим устойчивое конкурентное преимущество.

Не менее значимо влияние социальных факторов, изучаемых поведенческой экономикой. Потребители часто ориентируются на мнение окружающих, следуют нормам группы, оценивают популярность товара по количеству отзывов и активности других пользователей. Эффект социального доказательства является одним из наиболее мощных стимулов к решению о покупке [3]. Компании активно используют демонстрацию рейтингов, отзывов, рекомендаций, а также подчёркивают участие большого числа клиентов. Социальные нормы влияют и на цену, и на восприятие качества, и на выбор каналов коммуникации. Учитывая высокий уровень доверия к мнению других людей, маркетинг опирается на механизмы коллективного поведения как на один из главных факторов формирования спроса.

Поведенческая экономика позволяет объяснить и особенности ценового восприятия. Люди оценивают цену не только через её абсолютное значение, но и через сравнение с другими предложениями, предыдущим опытом и ожидаемой выгодой. Разница в несколько процентов может восприниматься как значительная или незначительная в зависимости от контекста. Поэтому компании используют стратегию сравнительного ценообразования, устанавливают ориентиры, формируют комплекты товаров, применяют скидки на ограниченный период. Понимание психологии цены помогает находить оптимальный баланс между прибылью и привлекательностью предложения, снижать чувствительность к стоимости и повышать готовность к покупке [4].

Поведенческие механизмы широко применяются и в продвижении товаров и услуг. Компании анализируют поведенческие паттерны, изучают реакцию на визуальные и текстовые элементы, тестируют различные форматы подачи информации. Это позволяет выявлять наиболее эффективные способы воздействия на внимание и мотивацию потребителей. Например, простые и чёткие сообщения воспринимаются лучше сложных, визуальные элементы усиливают доверие, а призывы к действию помогают преодолеть нерешительность. Учет особенностей человеческого восприятия делает

рекламные кампании более результативными и способствует повышению вовлеченности аудитории.

Особое внимание уделяется изучению привычек и механизмов формирования постоянного поведения. Поведенческая экономика показывает, что значительная часть решений потребителя определяется автоматическими действиями, сформированными на основе прошлого опыта. Компании стремятся укреплять привычки, связанные с регулярным использованием продукта, создавая удобные сервисы, программы лояльности, возможности для повторных покупок. Формирование устойчивого поведения является одним из наиболее ценимых результатов маркетинговой стратегии, поскольку позволяет снизить затраты на привлечение клиентов и обеспечить стабильный спрос.

Необходимо отметить, что использование поведенческих методов сопряжено с рядом этических вопросов. Применение когнитивных искажений может оказывать чрезмерное влияние на потребителя, препятствуя принятию объективного решения. Поэтому современные компании всё чаще следуют принципам ответственного маркетинга, стремятся к прозрачности, честной коммуникации и уважению интересов клиентов. Этический подход способствует укреплению доверия, улучшению репутации и долгосрочному развитию бизнеса. Поведенческая экономика может стать инструментом не только повышения продаж, но и создания положительного потребительского опыта, ориентированного на ценности и устойчивость.

Таким образом, поведенческая экономика занимает важное место в современной системе маркетинга, обеспечивая глубокое понимание психологии выбора, влияния эмоций, социальных норм и когнитивных процессов на принятие решений. Она позволяет компаниям формировать более точные стратегии, разрабатывать эффективные инструменты продвижения и строить долгосрочные отношения с потребителями. Использование поведенческих принципов делает маркетинг более осмысленным, адаптивным и ориентированным на реальные потребности людей. В условиях быстрых изменений и высокой конкуренции именно способность учитывать поведенческие закономерности является одним из ключевых факторов успешного развития предприятий и формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

Список использованных источников

1. Мингалимова, Э.Р. Применение поведенческой экономики в маркетинге / Э.Р. Мингалимова // Актуальные проблемы и перспективы развития потребительского рынка : Материалы XII Международной научно-практической конференции студентов и учащихся, Пермь, 04–12 декабря 2023 года. – Пермь: Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», 2023. – С. 472-474.

2. Ахмерова, А.М. Поведенческий подход к изучению фирмы / А.М. Ахмерова // Инновации и инвестиции. – 2021. – №7 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povedencheskiy-podhod-k-izucheniyu-firmy> (дата обращения: 18.10.2023).

3. Молякова, К.Д. Концепции поведенческой экономики в маркетинге / К.Д. Молякова, А.В. Ледницкий // Современные тенденции развития менеджмента и маркетинга, Чебоксары, 20 октября 2022 года. Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет, 2022. – С. 98-103.

4. Дорошева, М.И. Концептуальные основы исследования поведения потребителей на высококонкурентных рынках / М.И. Дорошева, М.С. Шейхова // Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 17–18 января 2022 года / Под редакцией Н.Н. Бондиной. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 52-56.

5. Шейхова, М.С. Изучение особенностей поведения потребителей на рынках товаров и услуг / М.С. Шейхова, М.И. Дорошева // Приоритетные направления развития сельскохозяйственной науки и практики в АПК : Материалы всероссийской (национальной) научно-практической конференции, пос. Персиановский, 24 декабря 2021 года. Том III. – пос. Персиановский: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донской государственный аграрный университет», 2021. – С. 144-147.

BEHAVIORAL ECONOMICS IN MARKETING

M.S. Sheikhova, E.A. Boyko

*Don State Agrarian University,
Persianovsky, Russia*

The article examines the application of behavioral economics in marketing and analyzes the influence of psychological factors on consumer decision-making. It discusses the main behavioral mechanisms, including bounded rationality, cognitive biases, emotional reactions, and the impact of social norms. The study shows that applying the principles of behavioral economics enables companies to more accurately predict audience reactions, develop effective marketing strategies, optimize communications, and improve the efficiency of promotional activities. The advantages of behavioral approaches are emphasized, along with ethical considerations and the importance of responsible interaction with consumers.

Key words: *behavioral economics, marketing, cognitive biases, emotions, social norms, consumer behavior, decision-making, motivation, promotion strategy.*

УДК 338.1

АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

М.С. Шейхова, А.А. Сибилев

*Донской Государственный Аграрный Университет,
п. Персиановский, Россия*

Данная статья посвящена анализу текущего состояния и динамики развития социальной инфраструктуры на сельских территориях Ростовской области. В ней выявлены основные диспропорции между городскими и сельскими поселе-

ниями, а также определены направления, требующие приоритетного инвестирования для достижения устойчивого развития сельских территорий.

Ключевые слова: социальная инфраструктура, сельские территории, Ростовская область, государственная программа, доступность услуг, деградация инфраструктуры, устойчивое развитие села.

Введение. Устойчивое развитие сельских территорий является одним из стратегических приоритетов Российской Федерации, что закреплено в соответствующих государственных программах. Социальная инфраструктура – основа качества жизни сельского населения и ключевой фактор в борьбе с оттоком молодежи в города. Ростовская область как крупный аграрный регион с обширной сетью муниципальных образований представляет собой показательный объект для анализа проблем и достижений в этой сфере [1].

Несмотря на значительные государственные инвестиции, сохраняется проблема неравномерного доступа к качественным социальным услугам. Развитие социальной инфраструктуры (медицина, образование, дороги) напрямую влияет на демографическую ситуацию, инвестиционную привлекательность и общий потенциал сельского хозяйства региона [2].

1. Здравоохранение (первичное звено)

Региональное здравоохранение демонстрирует попытки модернизации первичного звена, однако результаты остаются противоречивыми. Активно реализуется строительство модульных ФАПов, что улучшает материально-техническую базу, но в то же время наблюдается тенденция к оптимизации сети медицинских учреждений, что в сельской местности часто приводит к закрытию малокомплектных фельдшерско-акушерских пунктов (ФАП) в пользу межмуниципальных центров.

К тому же качественный прогресс сдерживается кадровым дефицитом. По данным Росстата, число стационарных коек в сельской местности РО сократилось на 18% за период 2020–2024 гг. Более критичным остается вопрос доступности: в отдаленных районах области (например, восточные районы) среднее время доезда скорой помощи превышает нормативное (20 минут) более чем на 35% в зимний период. Программы типа “Земский доктор” не полностью компенсируют отток специалистов.

– Положительная динамика: активное обновление парка машин скорой помощи и строительство новых модульных фельдшерско-акушерских пунктов в рамках нацпроекта.

– Проблема доступности: среднее время прибытия скорой помощи в отдаленные районы (например, в восточную часть области) превышает нормативное. Наблюдается дефицит кадров, который не всегда компенсируется программами «Земский доктор» [3].

2. Образование

Активно идёт открытие современных образовательных комплексов в крупных селах. Однако за последние пять лет количество малокомплект-

ных школ (менее 100 учащихся) в регионе сократилось на 45% . Это явление, вызванное оптимизацией, ведет к значительному удорожанию транспортного обеспечения. Транспортные расходы на подвоз детей в затронутых муниципалитетах увеличились в среднем на 150%, что ложится дополнительным бременем на местные бюджеты и снижает привлекательность жизни в малых селах.

- Положительная динамика: в крупных сёлах и районных центрах открываются современные образовательные комплексы, оснащённые по федеральным стандартам. Улучшается материально-техническая база.

- Проблема «оптимизации»: продолжается процесс закрытия малокомплектных школ. Это приводит к увеличению транспортных расходов на подвоз детей и, что более важно, к снижению социальной привлекательности малых сёл, поскольку школа часто является центром общественной жизни.

3. Транспортная и дорожная инфраструктура

Качество дорог является системообразующим фактором, влияющим на доступность всех остальных социальных услуг. Несмотря на ремонты федеральных трасс, остается острой проблема дорог местного значения. По состоянию на 2025 год, доля дорог местного значения в сельской местности, не отвечающих нормативным требованиям, составляла 62% от общей протяженности сети . Это прямо блокирует реализацию потенциала, заложенного в программах по развитию медицины и образования. Доступность социальной инфраструктуры напрямую зависит от качества дорожной сети.

- Положительная динамика: реализация проектов по ремонту федеральных и региональных трасс [1].

- Проблема: значительная часть местных дорог, связывающих малые населенные пункты с районными центрами, находится в неудовлетворительном состоянии, что существенно затрудняет доступ к стационарным медицинским и образовательным учреждениям [2].

4. Культура и досуг

Сфера культуры демонстрирует наибольшую инерцию. Ремонт и оснащение домов культуры и библиотек часто финансируются по остаточному принципу, что приводит к стагнации культурного предложения и уменьшению вовлеченности молодежи в общественную жизнь села. Проекты по ремонту домов культуры и библиотек реализуются медленно, зачастую не поспевая за потребностями населения в современных форматах досуга[2].

Обсуждение: Основная проблема Ростовской области – не столько отсутствие финансирования (средства по программе КРСТ привлекаются), сколько неравномерность распределения этих средств и качество управления реализацией проектов на уровне отдельных муниципалитетов. В результате социальная инфраструктура развивается по дуалистической модели: сильные центры притяжения и деградирующая периферия. [4].



Рисунок 1 – Динамика числа объектов социальной инфраструктуры сёл Ростовской области

Выводы. Для достижения устойчивости необходимо разработать региональную программу по привлечению молодых специалистов в социальную сферу села, а также предусмотреть целевое финансирование капитального ремонта дорог местного значения.

Список использованных источников

1. Федеральная программа «Комплексное развитие сельских территорий» (утв. постановлением Правительства РФ № 1764 от 31.10.2019 г.). – Режим доступа: <https://crst.ru>
2. Ростовстат. Социально-экономическое положение Ростовской области (Сборники данных за 2018–2025 гг.).
3. Отчеты Министерства сельского хозяйства и продовольствия Ростовской области о реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и сельских территорий.
4. Кривенко, Н. В. Социально-экономическое развитие аграрных территорий: проблемы и перспективы. // Аграрный вестник Урала. – 2021. – № 4(206). – С. 34-42.

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF SOCIAL INFRASTRUCTURE IN RURAL AREAS OF THE ROSTOV REGION

M.S. Sheikhova, A.A. Sibilev

*Don State Agrarian University,
Persianovsky, Russia*

This article is devoted to the analysis of the current state and dynamics of the development of social infrastructure in rural areas of the Rostov Region. The article identifies the main disproportions between urban and rural settlements, and also identifies

the areas that require priority investment in order to achieve sustainable development of rural areas.

Keywords: *social infrastructure, rural areas, Rostov Region, state program, accessibility of services, infrastructure degradation, sustainable rural development.*

УДК 339.138

ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦИФРОВИЗАЦИИ

М.С. Шейхова, А.А. Филатова

*Донской государственный аграрный университет,
п. Персиановский, Россия*

Статья посвящена анализу изменений маркетинговых стратегий предприятий под влиянием процессов цифровизации. Рассматриваются особенности использования современных цифровых технологий в исследовании рынка, формировании потребительской ценности и организации коммуникаций с клиентами. Показано, что цифровая трансформация способствует переходу к персонализированным подходам, расширению возможностей анализа данных и усилению роли интерактивного взаимодействия между предприятием и потребителем. Выявлены ключевые факторы, определяющие адаптацию маркетинговых стратегий к изменениям внешней среды, а также обозначены направления повышения эффективности маркетинговой деятельности в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: *маркетинг, цифровизация, потребительское поведение, персонализация, цифровые технологии, стратегии продвижения, аналитика данных, взаимодействие с клиентами, цифровая экономика.*

Трансформация маркетинговых стратегий под влиянием цифровизации представляет собой одно из наиболее значимых направлений развития современной экономики и системы управления предприятиями. За последние годы цифровые технологии не просто стали частью отдельных инструментов продвижения, а полностью изменили характер взаимодействия компаний с потребителями, сформировали новые требования к принятию управленческих решений и привели к изменению принципов конкуренции на рынках. Цифровые процессы охватили все элементы маркетинговой деятельности, начиная от анализа спроса и поведения потребителей и заканчивая формированием индивидуальных предложений, разработкой продуктов и построением долгосрочных отношений с клиентами. В этих условиях предприятия вынуждены адаптировать свои стратегии, пересматривать каналы коммуникации, принимать решения на основе данных и учитывать влияние новых цифровых платформ на модели потребления [1].

Цифровизация привела к тому, что традиционные методы исследования рынка стали дополняться инструментами обработки больших массивов

информации, позволяющими значительно повышать точность прогнозирования спроса и качества маркетинговых решений. В результате предприятия получили возможность анализировать поведение потребителей в реальном времени, отслеживать изменения в их предпочтениях и оперативно реагировать на запросы целевой аудитории [2]. Это привело к переходу от массового маркетинга к персонализированным подходам, основанным на учёте индивидуальных характеристик и интересов каждого клиента. Персонализация стала важным конкурентным преимуществом, так как позволяет обеспечить более глубокое взаимодействие между компанией и потребителем, повысить удовлетворённость и увеличить эффективность коммуникаций.

Одним из ключевых направлений трансформации маркетинговых стратегий стало изменение системы продвижения товаров и услуг. Цифровые платформы и каналы коммуникации позволяют расширять охват аудитории, увеличивать частоту контактов и формировать более точные сегменты потребителей. В отличие от традиционных средств массовой информации цифровые каналы обеспечивают более высокую измеримость результатов и возможность оперативной корректировки маркетинговых воздействий. Это приводит к переходу от долгосрочного планирования кампаний к гибкому управлению, основанному на анализе актуальных данных и изменяющихся рыночных факторов [3]. Компании всё чаще используют модели прогнозирования, которые позволяют заранее оценивать результат будущих действий и принимать решения, минимизируя риски.

Важным следствием цифровизации стало усиление роли коммуникаций между предприятиями и потребителями, которые становятся двусторонними и интерактивными. Если ранее компании формировали единое сообщение для всей аудитории, то сегодня коммуникация представляет собой диалог, в рамках которого потребитель активно влияет на содержание рекламных материалов, ассортимент товаров и форматы обслуживания. Цифровая среда предоставляет пользователям возможность выражать мнение о компаниях, сравнивать товары и обмениваться отзывами, что формирует новый тип потребительского поведения. Это ведёт к необходимости учитывать репутационные факторы и особенности восприятия бренда в сети, а также к разработке стратегий управления обратной связью и цифровым имиджем.

Наряду с изменением коммуникаций цифровизация оказывает влияние и на процессы создания ценности для потребителей. В условиях высокой конкуренции предприятия уделяют значительное внимание формированию уникальных потребительских предложений, включающих дополнительные цифровые сервисы, поддержку, персонализированные рекомендации и другие элементы, повышающие привлекательность продукта. Цифровые технологии позволяют компаниям отслеживать жизненный цикл каждого клиента, анализировать вероятность повторных покупок и формировать долгосрочные отношения, что увеличивает значение таких стратегий, как удержание и развитие потребительской базы. Повышается

роль систем управления взаимоотношениями с клиентами, которые становятся одним из ключевых инструментов маркетинга [4].

Кроме того, цифровизация стимулирует развитие новых бизнес-моделей и форм продвижения. Компании могут создавать цифровые экосистемы, объединяющие различные продукты и сервисы, что позволяет формировать устойчивые связи с потребителями и повышать их вовлечённость. Развитие цифровых платформ способствует расширению возможностей для сотрудничества между предприятиями, обмена данными и разработки совместных стратегий. В результате маркетинговая деятельность выходит за рамки традиционных функций и становится частью комплексной системы управления развитием предприятия и его позиционированием на рынке [5].

Не менее значимым направлением трансформации является изменение поведения потребителей, которое стало более динамичным и информированным. Потребители получают доступ к широкому объёму информации о товарах, сравнивают предложения разных компаний и формируют своё мнение на основе цифрового опыта взаимодействия. Это приводит к усилению конкуренции, так как потребитель быстро переключается между брендами, выбирая наиболее подходящее предложение с учётом качества обслуживания, удобства, доступности и дополнительных возможностей. В связи с этим предприятиям необходимо учитывать психологические и поведенческие особенности цифрового потребителя, оптимизировать пользовательский путь и повышать качество цифрового сервиса.

Рост значимости данных и аналитики приводит к тому, что маркетинговые стратегии всё чаще основываются на объективных показателях, а не на интуитивных суждениях. Предприятия используют разнообразные инструменты оценки эффективности, позволяющие измерять вклад каждого элемента маркетинговой активности в достижение целей. Это способствует росту ответственности за принимаемые решения и повышает уровень профессионализма в области маркетинга. Однако возрастающая зависимость от данных приводит и к новым вызовам, связанным с необходимостью защиты информации, соблюдения законодательных требований и обеспечения безопасности потребителей.

Цифровизация способствует развитию автоматизированных методов управления маркетинговыми кампаниями, что снижает затраты и повышает эффективность процессов. Системы автоматизации позволяют оптимизировать взаимодействие с потребителями, своевременно направлять сообщения и предложения, контролировать поведение аудитории и повышать точность планирования. Это уменьшает вероятность ошибок и позволяет предприятиям сосредоточиться на стратегических задачах, таких как развитие бренда и создание ценности. При этом повышается роль специалистов, способных объединять аналитические навыки и знания в области поведения потребителей.

Важным аспектом трансформации маркетинговых стратегий является необходимость постоянного обучения и адаптации. Цифровая среда меня-

ется чрезвычайно быстро, что требует от компаний гибкости и способности оперативно реагировать на новые технологии, изменения в поведении аудитории и появление новых конкурентов. Предприятия, игнорирующие эти процессы, рискуют потерять долю рынка и утратить конкурентоспособность. Поэтому маркетинговые стратегии должны включать элементы инновационного развития, мониторинга трендов и внедрения современных инструментов взаимодействия с потребителями.

Таким образом, цифровизация оказывает глубокое и многостороннее влияние на маркетинговые стратегии предприятий, трансформируя методы исследования, формирование ценности, взаимодействие с потребителями, каналы продвижения и модели принятия решений. В условиях усиливающейся конкуренции и постоянных технологических изменений именно способность адаптироваться к цифровой среде становится ключевым фактором успешного развития бизнеса. Компании, эффективно использующие цифровые технологии, получают возможность создавать уникальные предложения, укреплять взаимоотношения с потребителями и добиваться устойчивого роста на рынке. Продолжающаяся трансформация маркетинга в цифровой среде делает его более гибким, динамичным и ориентированным на потребителя, что обеспечивает новые перспективы для развития предприятий в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Шейхова, М.С. Маркетинговые проблемы на предприятии / М.С. Шейхова, Н.Ф. Гутяр // Региональные проблемы устойчивого развития агропромышленного комплекса в условиях цифровой трансформации : Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 25–26 апреля 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 667-672.
2. Шейхова, М.С. Формирование системы маркетинговых показателей в современном мире / М.С. Шейхова, С.Г. Шепелева // Управление и экономика народного хозяйства России: сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 21–22 февраля 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 689-692.
3. Цифровые платформы и экономика разделения. Как онлайн-рынки изменяют потребительские привычки и бизнес-модели / А.А. Сергеев, С.О. Гапон, А.В. Лихоманова, Е.В. Гаркушин // Менеджмент в социальных и экономических системах: Сборник докладов XV Международной научно-практической конференции, Пенза, 23–24 ноября 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 416-420.
4. Сысуев, Д.А. Развитие маркетинговых коммуникаций в условиях цифровизации бизнеса / Д.А. Сысуев // Национальные экономические системы в контексте трансформации глобального экономического пространства : сборник научных трудов XI международной научно-практической конференции, Симферополь, 04 апреля 2025 года. – Симферополь: ИП Хотеева Лада Валериевна, 2025. – С. 544-547.
5. Николаев, А.С. Трансформация маркетинговых инструментов в условиях цифровизации / А.С. Николаев // Экономика и безопасность. – 2024. – № 10. – С. 34-37.

TRANSFORMATION OF MARKETING STRATEGIES UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION

M.S. Sheikhova, A.A. Filatova

*Don State Agrarian University,
Persianovsky, Russia*

The article examines the changes in marketing strategies of enterprises driven by digitalization processes. It analyzes the use of modern digital technologies in market research, value creation for consumers, and the organization of communication with clients. The study shows that digital transformation facilitates the shift toward personalized approaches, expands the possibilities of data analysis, and strengthens the role of interactive interaction between companies and consumers. Key factors influencing the adaptation of marketing strategies to changes in the external environment are identified, as well as directions for improving the effectiveness of marketing activities in the context of the digital economy.

Key words: marketing, digitalization, consumer behavior, personalization, digital technologies, promotion strategies, data analytics, customer interaction, digital economy.

УДК 004.8:005.8

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СОЗДАНИИ ПРОЕКТА

М.С. Шейхова, А.Д. Чурсина

*Донской государственный аграрный университет,
п. Персиановский, Россия*

В статье рассмотрены полезные и отрицательные качества Искусственного интеллекта. А также для чего могут использовать искусственный интеллект как предприниматели большого, так и малого бизнеса.

Ключевые слова: Искусственный интеллект, проекты, планирование, предприниматели, бизнес.

Искусственный интеллект позволяет создавать интерактивные виртуальные и дополненные реалистичные модели проектов, благодаря этому заказчики могут лучше разобраться в проект и лучше представить его функциональность и внешний вид. С помощью ИИ архитекторы, дизайнеры и инженеры могут с легкостью работать более эффективно и креативно. А всё, потому что у ИИ есть такие инструменты, как текстовый редактор для создания архитектурных проектов и это значительно упрощают процесс проектирования, освобождая специалистов от рутины.

Генеративные модели ИИ активно применяются для автоматизации проектирования, документирования, генерации контента и принятия решений. Особое значение приобретают предметно-ориентированные языковые

модели (DLSTM), которые обучаются на данных конкретной отрасли и обеспечивают высокую точность, соответствие специфике бизнеса и снижение затрат на внедрение.

Рассмотрим самый большой плюс от использования ИИ. Автоматизация повторяющихся и рутинных задач. Она включает в себя:

- Генерацию чертежей и моделей. ИИ-системы способны генерировать чертежи, 3D-модели и другую техническую документацию на основе заданных параметров и требований. Это значительно ускоряет процесс проектирования и снижает вероятность ошибок;

- Анализ больших объемов данных. Проектирование часто требует анализа огромных объемов данных, например, геодезических съемок, климатических данных, информации о строительных материалах. ИИ эффективно обрабатывает эти данные, выявляя закономерности и предоставляя проектировщикам ценную информацию для принятия решений;

- Оптимизацию конструкций. ИИ может оптимизировать конструкции зданий и сооружений, минимизируя затраты материалов и энергии при максимальном соблюдении требований к прочности и безопасности.

ИИ не только автоматизирует задачи, но и способствует повышению креативности и инноваций в проектировании:

- Генеративное проектирование. ИИ-алгоритмы способны генерировать множество вариантов проектов, учитывая заданные ограничения и критерии. Это позволяет исследовать более широкий спектр возможных решений и находить нестандартные и инновационные подходы;

- Визуализация и рендеринг. ИИ улучшает качество визуализации и рендеринга проектов, создавая более реалистичные и детализированные изображения. Это позволяет более эффективно представлять проекты заказчикам и получать их обратную связь;

- Персонализация проектов. ИИ может анализировать предпочтения заказчиков и адаптировать проект под их индивидуальные потребности. Это позволяет создавать более уникальные и персонализированные проекты.

ИИ также улучшает взаимодействие проектировщиков с заказчиками:

- ИИ позволяет создавать интерактивные виртуальные и дополненные реалистичные модели проектов, что позволяет заказчикам «погрузиться» в проект и лучше представить его функциональность и внешний вид;

Использование ИИ в управлении рисками организации решения для обеспечения безопасности и защищать своих клиентов от возникающих рисков. Многие руководители фирм считают, что ИИ в сфере кибербезопасности обеспечивает более высокую точность обнаружения нарушений. Одним из примеров российской компании, использующей ИИ для управления экономическими и рыночными рисками, является Сбербанк, крупнейший банк в России. Компания использует алгоритмы ИИ и методы машинного обучения для анализа огромных объемов финансовых данных, рыночных тенденций и экономических показателей. Обработывая и интерпретируя эти данные, системы искусственного интеллект банка могут вы-

являть закономерности, корреляции и аномалии, которые могут указывать на потенциальные экономические или рыночные риски.

В частности, системы управления рисками Сбербанка на базе ИИ могут:

Прогнозировать волатильности рынка. Оптимизировать инвестиционный портфель. Моделировать и анализировать различные экономические сценарии с учетом различных параметров и факторов. Оценивать кредитные риски путем анализа данных о заемщиках, финансовой отчетности и макроэкономических факторов.

О применении различных ИИ-продуктах в своих регионах заявили 9% руководителей. Еще 19% заявили о том, что планируют их запустить в ближайшее время. Остальные 69% не планировали срочных активностей по этой теме: 39% предполагали запуск пилотных проектов в течение 5 лет, а 30 % если и допускали возможность обратить внимание на ИИ, то только через 5 лет. И лишь 3% участников выбрали вариант «Вообще не планирую заниматься внедрением ИИ».



Рисунок 1 – Дальнейшее использование искусственного интеллекта в рабочем процессе

Проведя исследование, мы выяснили, что чаще всего предприниматели используют ИИ для повышения эффективности ежедневных процессов. 5% предпринимателей и сотрудников малого бизнеса экономят время благодаря искусственному интеллекту. 40% опрошенных убеждены, что ИИ позволяет решать ранее недоступные задачи, а 55% – используют нейросети в маркетинге и рекламе.

В каждом третьем предприятии МСП (30%) руководители использовали инструменты на базе искусственного интеллекта. При этом 70% пользователей ИИ оценивают свой опыт использования таких инструментов как положительный.

Далее мы рассмотрели какие плюсы в ИИ видят представители бизнеса.

49% представителей малого и среднего бизнеса считают, что главная ценность инструментов на базе ИИ и нейросетей для бизнеса – это экономия рабочего времени. 51% придерживаются мнения, что ИИ высвобождает свободное время у сотрудников, позволяя им выполнять больше задач.

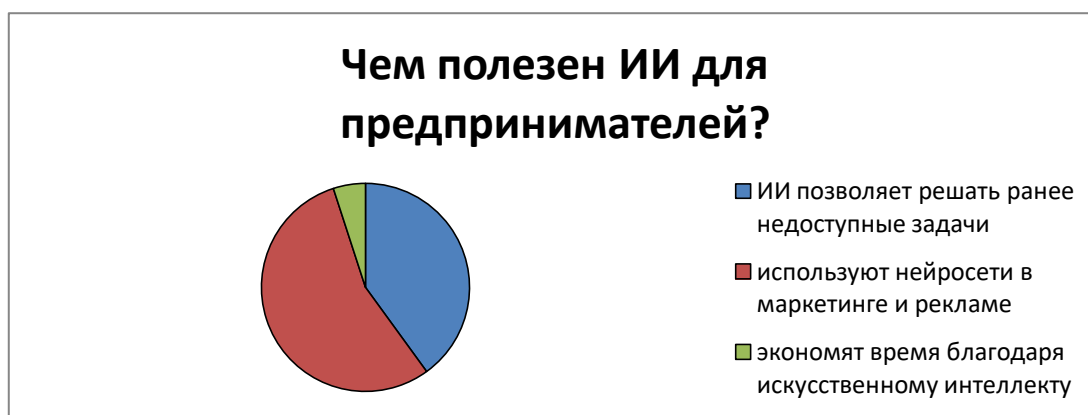


Диаграмма 1 – Чем полезен Искусственный интеллект для предпринимателей?

Интересно, что более чем в половине случаев малый бизнес применяет ИИ для решения маркетинговых и рекламных задач 54%. Во взаимодействии с клиентами 33%. В самообразовании и обучении 25%. В IT-разработках 18%. В анализе данных и прогнозировании 17%. Для управления финансовыми компаниями и для производства 16%. Для управления персоналом 12%. В сфере транспорта и логистики 6%.

Список использованных источников

1. Автушко, Д.М. Использование искусственного интеллекта для помощи в создании дизайнерских проектов / Д.М. Автушко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики: Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики и 10-летию науки и технологий. В 3-х томах, Красноярск, 07–11 апреля 2025 года. – Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 2025. – С. 449-451. – EDN ZSXUFS.
2. Создание эскизного проекта с использованием искусственного интеллекта / А.В. Бельцева, И.Р. Аляжетдинова, А.И. Самсонова, И.А. Суворов // Молодые ученые – развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК). – 2023. – № 1. – С. 855-856. – EDN RVKTWS.
3. Архипова, Т.В. Использование искусственного интеллекта в креативных проектах: возможности и ограничения при создании анимации / Т.В. Архипова, О.А. Стрельцова, А.А. Юртеева // Лучшая научная статья 2025 : Сборник статей XIX Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 25 декабря 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 109-113. – EDN WCSTSM.

USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO CREATE A PROJECT

M.S. Sheikhova, A.D. Chursina

*Don State Agrarian University,
Persianovsky, Russia*

The article discusses the useful and negative qualities of Artificial Intelligence. And also, what both large and small business entrepreneurs can use artificial intelligence for.

Keywords: Artificial intelligence, projects, planning, entrepreneurs, business.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ: ПОДХОДЫ И ПАРАМЕТРЫ

М.С. Шейхова, А.Д. Чурсина

*Донской государственный аграрный университет,
п. Персиановский, Россия*

Классификация сложности проектов является важным этапом в управлении проектами, позволяющим адекватно оценить необходимые ресурсы, сроки и риски.

Ключевые слова: *Управление проектами, классификация, характеристика, сложности проекта, проектная деятельность.*

В мире проектного управления, классификация сложности проектов является критически важным этапом для эффективного планирования, распределения ресурсов и, в конечном итоге, успешной реализации. Различные организации и методологии предлагают свои подходы к определению сложности, но в целом можно выделить несколько ключевых факторов, влияющих на эту характеристику.

Во-первых, масштаб проекта и его бюджет играют значительную роль. Крупные проекты с большим бюджетом, как правило, сопряжены с большей сложностью из-за необходимости координации множества участников, управления рисками и обеспечения соответствия различным нормативным требованиям.

Во-вторых, техническая сложность является важным аспектом. Проекты, включающие в себя инновационные технологии, сложные инженерные решения или интеграцию различных систем, требуют высокой квалификации команды и глубокого понимания предметной области.

В-третьих, важна сложность управления заинтересованными сторонами. Проекты, в которых участвует множество заинтересованных сторон с различными интересами и требованиями, требуют значительных усилий по коммуникации, согласованию и разрешению конфликтов.

В-четвертых, неопределенность и риски могут существенно повысить сложность проекта. Факторы, такие как изменения в требованиях, непредсказуемые технологические изменения или внешние события, могут потребовать гибкости и адаптивности от команды проекта.

Наконец, организационная сложность, включающая структуру команды, процессы принятия решений и уровень автономии, также влияет на общую сложность проекта.

Существует множество подходов к классификации, но наиболее распространённые базируются на следующих критериях:

Размер проекта: оценивается общий бюджет, количество задействованных ресурсов (людей, оборудования), а также длительность проекта. Крупные проекты, как правило, отличаются большей сложностью.

Техническая сложность: определяется новизной используемых технологий, необходимостью разработки нестандартных решений, интеграцией с существующими системами. Проекты, требующие значительных инноваций, считаются более сложными.

Организационная сложность: оценивается количество заинтересованных сторон, степень их влияния на проект, необходимость согласования различных интересов.

Неопределенность: характеризует степень предсказуемости результатов проекта, вероятность возникновения непредвиденных обстоятельств, нехватку информации. Проекты, работающие в условиях высокой неопределенности, требуют более гибкого подхода и постоянного мониторинга рисков.

Характеристика сложности проекта предполагает детальный анализ каждого из перечисленных критериев с целью выявления потенциальных проблем и разработки стратегии их преодоления. Это включает в себя оценку рисков, определение необходимых компетенций, планирование ресурсов и установление четких целей и задач. Результатом характеристики является понимание реального уровня сложности проекта и готовность к эффективному управлению им.

Прежде, чем подходить к вопросу формирования проектной команды на предприятии надо решить один из таких важных вопросов, как классифицировать все проекты по степени сложности, т. к. именно от этого основополагающего фактора будут зависеть подходы к решению тех или иных технических или организационных вопросов касательно корпоративной системы управления проектами. Исходя из того, какими уровнями сложности будут обладать выполняемые на предприятии проекты, будет формироваться проектная команда, ответственная за тот или иной проект, или же портфель проектов. Для проектов, отличающихся низкой сложностью, характерно формирование команды в рамках экономии ресурсов, только самые важные члены, которые, по прогнозам руководителя проекта смогут гарантировать успех его выполнения. Для проектов, уровнем выше команда формируется в соответствии с компетенциями проекта. При формировании паспорта проекта будут учитываться все необходимые ресурсы и, разумеется, в условиях наличия тех или иных ресурсов, руководитель проекта будет формировать команду, стараясь максимально заполнить её теми специалистами, которых он сочтёт нужными. В случае, когда сложность проекта имеет максимально высокий уровень, а следовательно, и наивысший приоритет, процесс подбора проектной команды в некоторых случаях может занимать весьма существенный отрезок времени, т. к. в данном случае важно подобрать такую команду, которая могла бы даже в условиях ограниченных ресурсов, сжатых сроков и высокой сложности отдельных задач, справиться с установленной при формировании проекта задачей с учётом всевозможных рисков и факторов.

Сложность проектов можно классифицировать по нескольким параметрам. Ниже приведены основные группы классификации, а также их характеристики.

1. По типу объема работ

- Простые проекты: Определенные сроки и бюджет. Небольшое количество участников. Низкий уровень неопределенности.
- Средние проекты: более разнообразные задачи. Участие нескольких команд. Необходимость управления рисками и изменениями.
- Сложные проекты: Многоуровневая структура и множество заинтересованных сторон. Высокая степень неопределенности. Сложные междисциплинарные взаимодействия.

2. По степени неопределенности

- Низкая неопределенность: Четкое понимание требований и результатов. Последовательное выполнение с минимальными изменениями.
- Средняя неопределенность: часто возникают непредвиденные факторы. Необходимость гибкого подхода к управлению проектом.
- Высокая неопределенность: Проект включает новые технологии или инновации. Необходимость постоянной адаптации и пересмотра планов.

3. По масштабу

- Малые проекты: Ограниченные ресурсы и сроки. Обычно выполняются одной командой или несколькими отдельными специалистами.
- Средние проекты: от 10 до 50 участников. Могут включать в себя несколько этапов, требующих координации.
- Крупные проекты: более 50 участников, множество внешних и внутренних заинтересованных сторон. Часто включает в себя международное сотрудничество.

4. По сферам деятельности

- Строительные проекты: Работа с материальными ресурсами. Соответствие экологическим и правовым нормам.
- IT-проекты: Разработка программного обеспечения, внедрение систем. Быстрая смена технологий и требований.
- Научные исследования: Высокий уровень экспериментальности и неопределенности. Долгосрочное планирование и необходимость получения финансирования.

Правильная классификация сложности проектов позволяет более эффективно управлять ими, учитывать риски и использовать подходящие методологии управления. Очевидно, что реализация успешного проекта требует глубокого анализа его характеристик и умения оперативно реагировать на изменения.

Список использованных источников

1. Чалова, М.К. Классификация и характеристика сложности проектов / М.К. Чалова // Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций: сборник статей X Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 октября 2022 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 294-297. – EDN KCBOWF.

2. Сазонов, С.П. Проектное финансирование – основной путь реализации капиталоемких проектов // П.Е. Пеньков, Ф.Н. Мамедов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – № 1 (55). – С. 56-58.

PROJECT CLASSIFICATION: APPROACHES AND PARAMETERS

M.S. Sheykhova, A.D. Chursina

*Don State Agrarian University,
Persianovsky, Russia*

Project complexity classification is an important step in project management, enabling the adequate assessment of required resources, timelines, and risks.

Keywords: *Project management, classification, characteristics, project complexity, project activities.*

УДК 621.983

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОБСЛУЖИВАНИЮ ШТАМПОВОЙ ОСНАСТКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

С.Д. Шеховцов

*Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия*

В статье рассматриваются актуальные вопросы организации технического обслуживания штамповой оснастки на машиностроительных предприятиях. Проанализированы основные факторы, влияющие на износ рабочих элементов штампов, и систематизированы причины преждевременного выхода оснастки из строя. Особое внимание уделено плано-предупредительной системе обслуживания, а также современным методам диагностики состояния штампов, включая применение цифровых технологий мониторинга. Представлены рекомендации по повышению эффективности эксплуатации штамповой оснастки, направленные на увеличение её межремонтного ресурса и снижение производственных потерь.

Ключевые слова: *штамповая оснастка, техническое обслуживание, износ штампов, плано-предупредительный ремонт, диагностика оснастки, стойкость штампов, листовая штамповка.*

Штамповая оснастка является основным элементом технологического оборудования в массовом и серийном производстве деталей методами обработки металлов давлением [1-3]. От её технического состояния непосредственно зависят качество выпускаемой продукции, производительность технологических линий и, в конечном счёте, экономическая эффек-

тивность предприятия в целом [4]. Вместе с тем вопросы обслуживания штампов зачастую решаются на предприятиях фрагментарно, без системного подхода, что приводит к непредвиденным простоям оборудования, увеличению доли бракованной продукции и значительным финансовым потерям.

Традиционным и наиболее распространённым подходом к обслуживанию штамповой оснастки на отечественных предприятиях является планово-предупредительная система, предусматривающая выполнение регламентных работ через определённые интервалы, выраженные в количестве рабочих ходов пресса или в единицах календарного времени. Данная система, берущая своё начало в практике советского машиностроения, основывается на статистических данных о средней стойкости штампов и предполагает проведение нескольких уровней обслуживания, различающихся по объёму и содержанию выполняемых работ [5].

Первый уровень обслуживания, который можно охарактеризовать как ежедневное или межоперационное, включает в себя визуальный осмотр штампа перед началом работы и после её завершения, очистку рабочих поверхностей от технологической смазки, металлической пыли и мелких отходов, проверку состояния крепёжных элементов и направляющих узлов, а также контроль первых деталей, отштампованных после установки или переустановки оснастки на пресс. Выполнение данных операций, как правило, возлагается на наладчика прессового оборудования или оператора штамповочной линии и не требует демонтажа штампа с пресса.

Второй уровень представляет собой периодическое техническое обслуживание, проводимое через установленное количество рабочих циклов. На этом этапе штамп снимается с пресса и передаётся в инструментальный цех или участок ремонта оснастки, где выполняются более детальный осмотр всех функциональных элементов, измерение размеров рабочих деталей с использованием контрольно-измерительного инструмента, оценка состояния пружинных элементов, заточка и доводка режущих кромок, замена изношенных быстроизнашиваемых деталей, таких как съёмники, выталкиватели, направляющие втулки и колонки. На данном этапе также производится проверка и при необходимости восстановление геометрии рабочих зазоров.

Третий уровень предполагает выполнение капитального ремонта, который включает полную разборку штампа, дефектацию всех деталей, восстановление или замену рабочих элементов, изготовление новых деталей, взамен выработавших свой ресурс, сборку и отладку штампа с проведением пробной штамповки контрольной партии деталей. Капитальный ремонт, по существу, представляет собой восстановление штампа до состояния, близкого к первоначальному, и его стоимость может составлять от тридцати до шестидесяти процентов стоимости изготовления нового штампа.

Несмотря на свою логическую стройность, планово-предупредительная система обладает рядом существенных недостатков. Главным из них является то, что фиксированные межремонтные интервалы не учитывают

фактического состояния конкретного штампа, которое может существенно различаться в зависимости от условий эксплуатации, качества штампуемого материала, стабильности работы прессового оборудования и множества других факторов. В результате часть штампов подвергается обслуживанию преждевременно, что влечёт за собой неоправданные затраты и потери производственного времени, тогда как другая часть продолжает эксплуатироваться за пределами допустимого износа, что приводит к выпуску бракованной продукции.

Обслуживание штамповой оснастки представляет собой комплексную инженерно-организационную задачу, эффективное решение которой требует сочетания глубокого понимания физических процессов износа и разрушения инструмента, владения современными методами диагностики и мониторинга, а также рациональной организации работы инструментальных служб предприятия. Традиционная планово-предупредительная система, при всех её достоинствах, нуждается в дополнении элементами обслуживания по фактическому состоянию, реализуемого на основе инструментальных методов контроля и цифровых технологий обработки данных. Формирование комплексной системы, интегрирующей регламентные процедуры, оперативную диагностику и прогнозную аналитику, является перспективным направлением повышения эффективности эксплуатации штамповой оснастки в условиях современного машиностроительного производства. Дальнейшие исследования в данной области целесообразно направить на разработку адаптивных алгоритмов управления обслуживанием, учитывающих специфику конкретных типов штампов и условий их эксплуатации, а также на создание отраслевых стандартов и методических рекомендаций, способствующих широкому внедрению передовых подходов в промышленную практику.

Список использованных источников

1. Кухарь В.Д., Яковлев С.С., Галкин Ю.С. Напряженное и деформированное состояние в рифленной оболочке при волочении // Известия Тульского государственного университета. Науки о Земле. – 2024. – № 3. – С. 336-342.
2. Гребенщиков И.В. Снижение стоимости изделий машиностроительной промышленности путем применения альтернативных методов штамповки // Евразийское пространство: экономика, право, общество. ГБУН «Юго-Осетинский научно-исследовательский институт». – 2025. – № 11. – С. 44-46.
3. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2024661822 Российская Федерация. Программа для расчета параметров разделительных операций: № 2024660561: заявл. 13.05.2024: опубл. 21.05.2024 / С.С. Яковлев, В.А. Коротков, И.В. Гребенщиков, Е.М. Чунаева; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тульский государственный университет».
4. Бунтури Д.Т., Шеховцов С.Д. Повышение экономической эффективности использования штамповой оснастки за счет увеличения ее износостойкости // Евразийское пространство: экономика, право, общество. ГБУН «Юго-Осетинский научно-исследовательский институт». – 2025. – №4. – С. 17-19.

5. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2024662402 Российская Федерация. Программа для определения материала штампового инструмента: № 2024661156: заявл. 13.05.2024 : опубл. 28.05.2024 / С.С. Яковлев, Ю.С. Галкин, Я.В. Грибачев; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тульский государственный университет».

MODERN APPROACHES TO THE MAINTENANCE OF DIE TOOLING AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

S.D. Shekhovtsov

*Tula State University,
Tula, Russia*

The article discusses topical issues of the organization of maintenance of die tooling at machine-building enterprises. The main factors influencing the wear of the working elements of the dies are analyzed, and the causes of premature failure of the tooling are systematized. Special attention is paid to the scheduled preventive maintenance system, as well as modern methods for diagnosing the condition of stamps, including the use of digital monitoring technologies. Recommendations for improving the efficiency of die tooling operation are presented, aimed at increasing its inter-repair life and reducing production losses.

Keywords: die tooling, maintenance, die wear, scheduled preventive maintenance, tooling diagnostics, die durability, sheet stamping.

УДК 005

ЛИДЕРСТВО И САМОРАЗВИТИЕ: ТОЧКИ ПЕРЕСЕЧЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ

Е.А. Шипунова, Э.Ш. Ахметова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются взаимосвязи между лидерством и процессом саморазвития личности в организационном контексте. Проанализированы ключевые теоретические подходы к лидерству (трансформационное, аутентичное, эмоциональный интеллект) и концепции саморазвития (установка на рост, обучение на протяжении всей жизни, рефлексия). Показано, что современные управленческие практики могут стимулировать или, наоборот, сдерживать личностный рост сотрудников; предложены практические рекомендации для менеджеров по интеграции технологий саморазвития в управленческую деятельность.

Ключевые слова: лидерство, саморазвитие, трансформационное лидерство, эмоциональный интеллект, установка на рост.

В условиях динамичных изменений рынка труда и высокой конкуренции организациям требуются не только профессионально компетентные

сотрудники, но и гибкие, самостоятельные личности, способные к постоянному обновлению знаний и навыков. Лидерство отвечает за управление изменениями в организации – от стратегических решений до ежедневной мотивации и поддержки персонала. В этой статье рассматривается, каким образом управленческие практики (стиль руководства, организационные механизмы, коммуникация) пересекаются с процессом индивидуального саморазвития и какие практики менеджмента способствуют устойчивому личностному росту сотрудников.

Классические и современные исследования показывают, что определённые стили лидерства способствуют развитию подчинённых. Так, концепция трансформационного лидерства подчёркивает роль лидера как вдохновителя, который стимулирует интеллектуальную активность, индивидуализированный подход и мотивацию к достижению высоких целей; эти механизмы напрямую связаны с личностным и профессиональным ростом сотрудников. Помимо трансформационного подхода, важна идея аутентичного лидерства и развития лидерских качеств через самопознание и моральную целостность – исследования показывают, что развитие аутентичности лидера коррелирует с большей вовлечённостью и профессиональным развитием команды.

Дэниел Гоулман в своей классической статье указывает, что эмоциональный интеллект является критически важной компетенцией для эффективного лидера: осознанность своих эмоций, управление ими и навыки межличностного взаимодействия создают условия для обучения и роста сотрудников. Лидер с развитым эмоциональным интеллектом может поддерживать психологическую безопасность, что способствует экспериментированию и восприятию ошибок как источника обучения.

На основе сопоставления теорий можно выделить несколько ключевых механизмов, через которые лидерство влияет на саморазвитие сотрудников:

- Мотивация и вдохновение. Трансформационный лидер формулирует вдохновляющее видение и показывает ценность роста, что повышает внутреннюю мотивацию сотрудников к обучению.

- Индивидуальное внимание и наставничество. Элемент индивидуализированного рассмотрения трансформационного лидерства включает коучинг и обратную связь, что напрямую стимулирует целенаправленное саморазвитие.

- Создание безопасной обучающей среды. Лидеры с высоким эмоциональным интеллектом формируют психологическую безопасность, необходимую для проб, ошибок и рефлексии – базовых условий эффективного самообучения.

- Моделирование установки на рост. Поведение лидера (открытость к ошибкам, публичная рефлексия, демонстрация учебной активности) служит моделью для подражания и может способствовать формированию роста-ориентированной культуры.

– Организационная инфраструктура. Лидерские решения о распределении ресурсов, внедрении образовательных платформ и поощрении обмена знаниями определяют доступность инструментов саморазвития.

Несмотря на преимущества описанных подходов, существует ряд ограничений и рисков. Риск поверхностного внедрения: декларирование «поддержки развития» без реальных ресурсов и времени нередко проваливается – сотрудники не получают возможность для практики и рефлексии. Неравномерность доступа: трансформационные практики и наставничество требуют времени у лидеров; в больших организациях доступ к качественному наставничеству может быть ограничен. Проблема измеримости: эффект от лидерских практик на личностное развитие труднее количественно оценить, чем операционные KPI. Зависимость от личности лидера: если развитие опирается только на отдельного харизматичного лидера, при его уходе культура развития может ослабеть. Эти вызовы указывают на необходимость системного подхода, сочетание личных качеств лидера и организационных механизмов (политик, инструментов, метрик) обеспечивающих устойчивость процессов саморазвития.

Исходя из теоретического анализа и существующих практик, можно предложить ряд конкретных действий для менеджеров, желающих встроить саморазвитие в управленческую практику.

Развивать собственный эмоциональный интеллект – тренировать самосознание, умение давать конструктивную обратную связь и поддерживать психологическую безопасность в команде.

Акцентировать обучение и усилия в системе оценки, хвалить процесс и прогресс, а не только результат. Это формирует у сотрудников готовность к обучению.

Встраивать наставничество в повседневную работу – выделять время для индивидуальных встреч, ставить совместные цели развития, использовать внутренние программы обмена опытом.

Инвестировать в инфраструктуру обучения – курсы переквалификации, внутренние библиотеки знаний, площадки для обмена практиками и проектной работы.

Использовать моделирование поведения – лидеры должны демонстрировать собственные примеры самообучения: посещать курсы, делиться неудачами и выводами, публично рефлексировать.

Оценивать развитие качественно и количественно – вводить метрики, отражающие изменения в компетенциях, вовлечённости и уровне автономности сотрудников, а также собирать качественную обратную связь.

Лидерство и саморазвитие находятся в тесной взаимосвязи: управленческие практики могут как стимулировать, так и подавлять личностный рост сотрудников. Трансформационный и аутентичный подходы к лидерству, эмоциональный интеллект и поддержка установки на рост создают системные предпосылки для устойчивого саморазвития. Для устойчивого результата организациям необходимы не только харизматичные лидеры, но и системные инструменты – наставничество, образовательная инфра-

структура и культура обучения. Практическая реализация этих принципов требует от менеджеров сочетания личного примера, сознательных инвестиций в развитие и внедрения механизмов поддержки на уровне организации.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В., Гарипова Е.Н. Принятие управленческих решений в современной экономической среде // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8. № 10.
2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. – 2023. – № 10. – С. 304-310.
3. Гадоев Д.К., Махиянова А.В. Управление рисками в менеджменте // Актуальные проблемы финансирования и налогообложения АПК в условиях глобализации экономики. Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2023. – С. 40-42.
4. Сравнительный анализ способов мотивирования сотрудников российских и зарубежных компаний / Д.М. Шакирова, Д.Р. Баженов, К.А. Хайбрахманов [и др.] // Казанский экономический вестник. – 2022. – № 3(59).
5. Васильева Е.А., Шакирова Д.М. Основные аспекты процесса принятия управленческих решений // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 4(157). – С. 14-19.
6. Ибрагимова, А.А. Управления рисками в организациях в условиях неопределенности // Актуальные проблемы управления – 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2023. – С. 143-145.
7. Ибрагимова А.А., Сергеева Д.Д. Трудовые ресурсы как эффективный инструмент в современной организации // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 марта 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 524-527.

LEADERSHIP AND SELF-DEVELOPMENT: POINTS OF INTERSECTION IN MANAGEMENT

E.A. Shipunova, E.S. Akhmetova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the interrelations between leadership and the process of personal self-development in an organizational context. Key theoretical approaches to leadership (transformational, authentic, emotional intelligence) and concepts of self-development (growth mindset, lifelong learning, reflection) are analyzed. It is shown that modern management practices can either stimulate or, conversely, hinder the personal growth of employees. Practical recommendations for managers on integrating self-development technologies into managerial activities are proposed.

Keywords: *leadership, self-development, transformational leadership, emotional intelligence, growth mindset.*

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО
В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ:
МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РЕФОРМЫ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Е.А. Шипунова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается роль стратегического лидерства как ключевого фактора успешного реформирования систем менеджмента в современных организациях. Актуальность исследования обусловлена высокой динамикой внешней среды и необходимостью трансформации управленческих структур, где традиционные подходы демонстрируют низкую эффективность. Анализируются современные модели лидерства. Особое внимание уделяется практическим инструментам реализации реформ: системе сбалансированных показателей (BSC), методам работы с сопротивлением и технологиям вовлечения персонала. В итоге были предложены рекомендации по формированию компетенций стратегического лидера в условиях нестабильной среды.

Ключевые слова: *стратегическое лидерство, организационные изменения, реформа системы менеджмента, трансформационное лидерство, управление изменениями.*

Современная экономическая реальность характеризуется возрастающей сложностью и скоростью изменений. Для большинства организаций, особенно крупных корпораций и институтов государственного сектора необходимы реформы системы менеджмента. Однако программы организационных изменений не достигают поставленных целей, причем ключевой причиной провала выступает не недостаток ресурсов или несовершенство технологий, а слабость лидерской позиции на этапах инициации, реализации и закрепления реформ.

Стратегическое лидерство приобретает принципиально новое звучание: если классическое управление нацелено на поддержание стабильности и оптимизацию существующих процессов, то стратегическое лидерство помогает быстрее проводить изменения и создаёт новый подход к управлению.

Понятие «стратегическое лидерство» в научной литературе трактуется неоднозначно. Если обобщить подходы, то стратегическое лидерство можно определить как способность руководителя высшего звена предвидеть будущее, формировать стратегическое видение, вдохновлять подчиненных на его реализацию и создавать организационные структуры, обеспечивающие конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе [2].

Анализ эволюции теорий лидерства показывает, что для периодов реформ наиболее востребованными являются не ситуационные, а трансформационный подход. Теория трансформационного лидерства Б. Басса и Б.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Айволио выделяет четыре компонента: интеллектуальная стимуляция (поощрение инноваций), индивидуализированный подход (внимание к потребностям сотрудников), вдохновляющая мотивация (формирование привлекательного образа будущего) и идеализированное влияние (доверие к лидеру). Именно эти компоненты становятся критическими при внедрении реформы, ломающей устоявшиеся управленческие устои [1].

Однако реформа системы менеджмента редко является делом одного человека. В условиях сложных изменений лидерство должно быть рассредоточено по всей управленческой иерархии. Стратегический лидер здесь выступает как «лидер лидеров», формируя круг руководителей изменений, способных транслировать стратегические цели на уровень операционного управления.

Для успешной реформы системы менеджмента необходима структурированная модель, описывающая последовательность действий. Модель Рональда Хейфица из Гарварда фокусируется на разграничении технических проблем и адаптивных вызовов. Реформа системы менеджмента – это вызов, у которого нет готового решения. Лидер здесь не дает готовых ответов, а ставит «острые вопросы», создает «удерживающую среду», в которой сотрудники сами находят новые способы взаимодействия. Эта модель особенно актуальна для российских компаний, где исторически сильна авторитарная культура управления. Переход от директивного стиля к адаптивному является ключевым элементом реформы [5].

Теоретические модели обретают практическую ценность только при наличии конкретного инструментария. В рамках реформы системы менеджмента можно выделить три группы инструментов: стратегического планирования, коммуникационного воздействия и организационной диагностики.

Система управления сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) Р. Каплана и Д. Нортон, которая преобразует миссию и стратегию в набор измеримых показателей, обеспечивая их сбалансированность, остается эффективным инструментом в руках стратегического лидера для трансляции видения на язык операционных целей. Также для эффективного выполнения стратегии современные руководители выбирают OKR (Objectives and Key Results) – гибкая методология постановки целей, используемая для фокусировки, согласованности действий и измерения результатов [3].

Курт Левин предложил метод диагностики и управления изменениями, рассматривающий ситуацию как баланс между движущими и сдерживающими силами. Инструментально это выражается в:

- Выявлении формальных и неформальных лидеров сопротивления.
- Создании коалиции из ключевых влиятельных лиц (лидеры мнений).
- Демонстрации быстрых побед для дискредитации аргументов скептиков [4].

Как показывает практика, провал реформ в большинстве случаев связан с коммуникационными сбоями. Стратегический лидер использует инструменты неформальной коммуникации, в частности, метод «общих собраний без протокола» позволяет снять напряжение и получить обратную

связь в реальном времени. Кроме того, важнейшим инструментом становится корпоративный нарратив – история о том, почему реформа неизбежна и куда она приведет организацию. Лидер должен быть главным рассказчиком, создавая эмоциональную связь между абстрактной стратегией и каждодневной работой сотрудников

Проведенный анализ позволяет сформулировать несколько ключевых выводов относительно природы стратегического лидерства в условиях реформы системы менеджмента. Традиционное администрирование, основанное на контроле и стабильности, уступает место стратегическому лидерству как процессу непрерывного обновления. Успех реформы определяется не столько качеством разработанного плана, сколько способностью лидера мобилизовать человеческий капитал на его реализацию.

Реформа системы менеджмента – это всегда конфликт между принципами прошлого и образом будущего. Стратегический лидер, обладающий арсеналом современных моделей и инструментов, способен не просто провести эту реформу с минимальными потерями, но и сформировать в организации новую управленческую культуру, устойчивую к вызовам современного мира. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку методик количественной оценки влияния стилей лидерства на скорость и глубину институциональных изменений в различных отраслевых контекстах.

Список использованных источников

1. Аволио, Б. Дж., & Басс, Б. М. Многофакторный опросник лидерства: руководство и набор образцов // Редвуд-Сити, Калифорния: Mind Garden. – 2004. 3-е изд. – 126 с.
2. Бриль В.Е., Гилёва И.С. Роль руководителя в стратегическом менеджменте // Экономика и социум. – 2-017. – №1-2.
3. Каплан, Р. С., & Нортон, Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию // Harvard Business School Press. – 1996.
4. Левин, К. Границы групповой динамики: понятие, метод и реальность в социальной науке // Human Relations. – 1947. – № 1(1). – С. 5–41.
5. Хейфец, Р. А., & Лински, М. Лидерство на грани: как выжить, преодолевая опасности лидерства // Harvard Business School Press. – 2002.

STRATEGIC LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGE: MODELS AND TOOLS FOR MANAGEMENT SYSTEM REFORM

Е.А. Shipunova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the role of strategic leadership as a key factor in the successful reform of management systems in modern organizations. The relevance of the study is

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

driven by the high dynamism of the external environment and the need to transform management structures, in which traditional approaches demonstrate low effectiveness. Contemporary leadership models are analyzed. Special attention is paid to practical tools for implementing reforms: the Balanced Scorecard (BSC), methods for managing resistance, and technologies for employee engagement. Based on the findings, recommendations are proposed for developing the competencies of strategic leaders in an unstable environment.

Keywords: *strategic leadership, organizational change, management system reform, transformational leadership, change management.*

УДК 339.138

SMM КАК ИНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИЕЙ: ТАКТИКА МАЛОГО БИЗНЕСА

В.Д. Ширяева¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье проанализировано, как малые предприятия применяют социальные медиа для оперативного управления репутацией при отсутствии формализованной маркетинговой стратегии. Установлено, что SMM-тактики выполняют компенсаторную функцию: они снижают влияние ресурсных ограничений за счёт аутентичности и высокой скорости реакции. Систематизированы основные механизмы репутационного управления и предложили собственную классификацию тактических инструментов.

Ключевые слова: *репутация, бизнес, маркетинговая тактика, брендинг, антикризисные коммуникации, сторителлинг, репутационный капитал.*

В современной экономике социальные медиа стали для 99% малых предприятий незаменимой частью инфраструктуры. Это парадокс: компании развиваются в цифровом пространстве без оформленных маркетинговых планов, что не согласуется с традиционной теорией. Задача статьи – показать, как SMM используется для ежедневного управления репутацией, и описать механизмы, которые компенсируют отсутствие стратегии, поскольку этот вопрос недостаточно исследован [1].

Социальные медиа выполняют для малых предприятий компенсаторную функцию: цифровая коммуникация снимает ресурсные ограничения, с которыми сталкивается малый бизнес. Крупные корпорации применяют формализованные стратегии, рассчитанные на длительный срок, в то время как представители малого бизнеса действуют в соцсетях по частям и тактически [1]. В цифровой среде такой подход превращается в преимущество: решения принимаются быстро, сообщения звучат без шаблонов, а от-

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

клик адресуется конкретному человеку. Исследователи констатируют парадокс: предприятия с небольшим штатом побеждают именно потому, что быстро подстраиваются под изменения и используют тактические возможности платформ, даже если у них нет стратегического плана [2].

Оперативное управление репутацией опирается на два механизма: сторителлинг и персонификацию бренда. Каждый день публикуются истории о владельце, о процессе производства и о преодолении трудностей [3]. Эти рассказы формируют образ компании и вызывают у читателя эмоциональный отклик, появляется ощущение, что покупатель лично знает производителя. Пользовательский контент работает как общественное подтверждение: отзывы, снимки и рекомендации реальных клиентов заменяют отсутствие крупной медиаподдержки [3].

Антикризисная коммуникация в режиме реального времени даёт малым предприятиям возможность сразу отвечать на угрозы репутации и показывать заботу о клиентах. Сотрудничество с микроинфлюенсерами заменяет дорогостоящую рекламу советами, которые воспринимаются как персональные рекомендации [4]. Чтобы систематизировать эти и иные тактические приёмы, разумно распределить инструменты SMM по функциональным группам с учётом решаемых задач по управлению репутацией (табл. 1).

Таблица 1 – Классификация тактических SMM-инструментов оперативного управления репутацией малого бизнеса

Функциональная группа	Инструменты	Репутационная задача	Критерии эффективности
Идентификационные	Персональный бренд собственника; сторителлинг; демонстрация процессов «за кулисами»	Формирование аутентичности и доверия	Уровень вовлеченности (ER); тональность комментариев; доля позитивных упоминаний
Интерактивные	Прямые эфиры; опросы; диалоговые форматы; персонализированные ответы	Создание диалоговой среды и обратной связи	Время реакции на комментарии; количество диалоговых взаимодействий; индекс удовлетворенности
Верификационные	Работа с отзывами; републикация UGC; кейсы решения проблем	Социальное доказательство и подтверждение качества	Доля положительных отзывов; конверсия из просмотра отзывов в покупку
Антикризисные	Мониторинг упоминаний; публичные извинения; компенсационные предложения	Нейтрализация негатива и восстановление доверия	Скорость первого ответа; соотношение позитивных/негативных комментариев после инцидента
Партнерские	Коллаборации с микроинфлюенсерами; кросс-промо; совместные проекты	Расширение аудитории и трансфер доверия	Охват партнерских публикаций; прирост подписчиков; ассоциативные метрики

Классификация раскладывает тактические SMM-инструменты по пять рабочих групп. Первая – идентификационные: сторителлинг и личный бренд показывают, кто стоит за компанией. Вторая – интерактивные: диалог в комментариях и прямые эфиры поддерживают живое общение. Третья – верификационные: отзывы и пользовательский контент подтверждают качество. Четвертая – антикризисные: мониторинг сети и быстрое реагирование снижают ущерб. Пятая – партнерские: микроинфлюенсеры передают сообщение узкой, но доверяющей аудитории [4].

Для каждой группы записаны конкретные репутационные задачи и измеримые показатели: доля вовлечённости, тональность комментариев, минуты между упоминанием и ответом, конверсия из просмотра в заказ [4]. Малый бизнес получает готовую таблицу проверки результатов, даже если у него нет долгосрочной стратегии. SMM тогда работает как компенсатор: предприятие ограничено людьми и бюджетом, но высокая скорость публикации, подлинность голоса и постоянный диалог в цифровой среде закрывают этот пробел [5]. Отдельные тактические шаги, разложенные по группам, начинают работать как стратегия, создавая долгосрочные репутационные активы и конкурентные преимущества [5].

Проведённое исследование показывает, что SMM для малого бизнеса не ограничивается ролью канала продвижения, но и служит основным средством быстрого управления репутацией. Это означает, что способность SMM адаптироваться к сиюминутным ситуациям предоставляет малым компаниям устойчивое преимущество перед конкурентами.

Список использованных источников

1. Захарова, Е.А. SMM как маркетинговый инструмент в малом бизнесе / Е.А. Захарова // Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы. – 2017. – С. 97-99. – EDN ZOULVN.
2. Мамшанова, Э.Р. Технологии SMM-продвижения малого бизнеса / Э.Р. Мамшанова // Научно-практические исследования. – 2020. – № 4-1(27). – С. 43-46. – EDN XAQUZU.
3. Родионова, А.А. SMM-технологии как перспектива развития малого бизнеса / А.А. Родионова // Наука и молодежь: проблемы, поиски, решения. – 2021. – С. 98-100. – EDN EOBVKG.
4. Хмелевской, В.Г. Использование инструментов SMM в сфере малого бизнеса / В.Г. Хмелевской // Интеграция мировой науки в условиях кризиса: теоретические подходы и практические результаты. – 2019. – С. 318-320. – EDN ULGCME.
5. Шальнева, Е.В. Влияние SMM-маркетинга на развитие малого бизнеса / Е.В. Шальнева // Экономика, финансы и управление: актуальные вопросы теории и практики. – 2023 – С. 26-29. – EDN JBFOTD.

SMM AS A TOOL FOR OPERATIONAL REPUTATION MANAGEMENT: SMALL BUSINESS TACTICS

V.D. Shiryayeva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article analyzes how small businesses use social media for operational reputation management in the absence of a formalized marketing strategy. It establishes that SMM tactics serve a compensatory function: they reduce the impact of resource constraints through authenticity and rapid response. The article systematizes the key mechanisms of reputation management and proposes a classification of tactical tools.

Keywords: reputation, business, marketing tactics, branding, crisis communication, storytelling, and reputation capital.

УДК 621.73

ПРОБЛЕМА ИЗГОТОВЛЕНИЯ ГОФРИРОВАННЫХ В ПРОДОЛЬНОМ НАПРАВЛЕНИИ ТРУБНЫХ ЗАГОТОВОК

А.А. Шишкина, С.С. Яковлев

*Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия*

В статье представлен аналитический обзор существующих методов изготовления трубных заготовок с продольно расположенными гофрами, а также систематизированы основные технологические проблемы, возникающие в процессе их формообразования. Рассмотрены три основные группы методов получения продольно гофрированных труб. Для каждой группы методов выявлены характерные ограничения. Подробно проанализированы основные проблемы, сопровождающие процесс продольного гофрирования.

Ключевые слова: гофрированные трубчатые заготовки, продольное гофрирование, производство, проблемы изготовления, потеря устойчивости, формоизменение.

Трубные заготовки с продольно расположенными гофрами находят широкое применение в различных отраслях промышленности, от теплообменного оборудования и аэрокосмической техники до строительных конструкций и систем трубопроводного транспорта. Продольная гофрированная структура придаёт цилиндрической оболочке ряд ценных эксплуатационных свойств: повышенную жёсткость при относительно малой массе, увеличенную площадь теплообменной поверхности. Вместе с тем процесс изготовления подобных заготовок сопряжён с рядом существенных технологических проблем, которые до настоящего времени не по-

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

лучили исчерпывающего решения. Сложность задачи обусловлена тем, что формирование продольных гофров на цилиндрической поверхности принципиально отличается от формирования поперечных (кольцевых) гофров как по характеру напряжённо-деформированного состояния, так и по применяемым схемам нагружения.

Существующие подходы к формированию продольных гофров на трубных заготовках можно условно разделить на несколько групп в зависимости от основного механизма формообразования. Первая группа объединяет методы, основанные на обжатии трубы роликами или протягивании через фильеру соответствующего профиля. Вторая группа включает методы внутреннего давления, при которых трубная заготовка раздаётся изнутри в разъёмную матрицу, содержащую продольные канавки требуемого профиля. Третья группа охватывает иные методы их изготовления, такие как литье, трехмерная печать.

Методы накатывания характеризуются рядом проблем, которые включают в себя сложность технологической оснастки, а также низкая производительность данных технологических процессов.

Метод формообразования внутренним давлением, например, магнитно-импульсная обработка, в принципе обеспечивает более равномерное нагружение заготовки, однако и они не лишены существенных ограничений. Главная трудность связана с тем, что при раздаче трубы в матрицу с продольными канавками материал должен обладать высокой электропроводностью, что значительно уменьшает номенклатуру выпускаемых изделий. Дополнительную сложность создаёт необходимость обеспечения точного позиционирования заготовки относительно матрицы: даже незначительное смещение оси трубы приводит к асимметрии заполнения гофров и, как следствие, к неравномерности толщины стенки по периметру.

Отдельного рассмотрения заслуживает проблема пружинения, то есть частичного упругого восстановления формы заготовки после снятия импульсного формирующего усилия. При продольном гофрировании пружинение проявляется в уменьшении глубины гофров и увеличении радиусов кривизны в зонах перегибов. Величина пружинения зависит от механических свойств материала, геометрических параметров гофра и схемы нагружения.

Одной из наиболее серьёзных проблем при изготовлении продольно гофрированных трубных заготовок является потеря устойчивости стенки в процессе формообразования. При обжатии трубы в продольно-профилированном штампе тангенциальные сжимающие напряжения могут вызвать локальное складкообразование, не совпадающее с проектным профилем гофра. Такие складки, возникая на ранних стадиях деформирования, закрепляются в структуре заготовки и не могут быть устранены на последующих этапах обработки. Давление, при котором происходит потеря устойчивости, существенно зависит от соотношения толщины стенки и диаметра заготовки, а также от числа гофров по периметру.

Помимо потери устойчивости, существенной проблемой является формирование зон локализации деформации, приводящих к образованию так называемых шеек утонения. Механизм образования шеек связан с исчерпанием ресурса пластичности материала в наиболее напряжённых зонах и переходом деформации из режима равномерного утонения в режим сосредоточенного течения.

Значительный прогресс в понимании механики процессов продольного гофрирования трубных заготовок может быть достигнут благодаря развитию методов численного моделирования. Применение метода конечных элементов позволяет с высокой степенью детализации проследить эволюцию напряжённо-деформированного состояния заготовки на всех этапах формообразования, выявить потенциально опасные зоны локализации деформаций и оптимизировать технологические параметры процесса [1-3]. Современные программные комплексы дают возможность учитывать нелинейное поведение материала, контактное взаимодействие с инструментом, анизотропию механических свойств и динамические эффекты.

Перспективным направлением совершенствования технологии представляется разработка новых методов раздачи или обжима на основе локального (сегментного) деформирования [4].

Таким образом, проблема изготовления гофрированных в продольном направлении трубных заготовок представляет собой комплексную технологическую задачу, включающую вопросы обеспечения устойчивости стенки при формообразовании, контроля распределения толщины по профилю гофра, минимизации пружинения и предотвращения локализации деформаций.

Список использованных источников

1. Землянушнов, Н.А. Анализ математической модели определения напряжённого состояния пружины при контактном заневоливании / Н.А. Землянушнов, Н.Ю. Землянушнова // Актуальные проблемы инженерных наук: Материалы XI (68) ежегодной научно-практической конференции Северо-Кавказского федерального университета, Ставрополь, 15–27 апреля 2024 года. – Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2024. – С. 177-181. – EDN YVQRPE.
2. Землянушнов, Н.А. Совершенствование математической модели напряжённо-деформированного состояния пружины при контактном заневоливании / Н.А. Землянушнов, Н.Ю. Землянушнова, К.В. Костенко // Фундаментальные и прикладные проблемы техники и технологии. – 2025. – № 2(370). – С. 19-26. – DOI 10.33979/2073-7408-2025-370-2-19-26. – EDN FBYEZO.
3. Пасынков, А.А. Силовые режимы горячей раздачи титановой трубы / А.А. Пасынков, Н.А. Усенко // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2026. – № 2. – С. 264-268. – EDN ICCJGS.
4. Яковлев, С.С. Оценка температурных режимов гофрирования пластическим формоизменением / С.С. Яковлев, А.А. Шишкина // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2025. – № 10. – С. 390-393. EDN YCDIMC.

THE PROBLEM OF MANUFACTURING LONGITUDINALLY CORRUGATED PIPE BLANKS

A.A. Shishkina, S.S. Yakovlev

*Tula State University,
Tula, Russia*

The article provides an analytical review of existing methods of manufacturing pipe blanks with longitudinally arranged corrugations, as well as systematizes the main technological problems that arise during their shaping. Three main groups of methods for producing longitudinally corrugated pipes are considered. Characteristic limitations have been identified for each group of methods. The main problems accompanying the longitudinal corrugation process are analyzed in detail.

Keywords: *corrugated tubular blanks, longitudinal corrugation, production, manufacturing problems, loss of stability, shape change.*

УДК 004

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Д.А. Шурганов

*Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова,
г. Чебоксары, Россия*

В статье рассматривается роль цифровых платформ в реинжиниринге бизнес-процессов на современном предприятии. Анализируются теоретические основы реинжиниринга в контексте цифровой трансформации. Выявлены ключевые функции цифровых платформ, способствующие оптимизации и перестройке бизнес-процессов. Приведены практические примеры внедрения российских цифровых платформ, демонстрирующие их эффективность как инструмента реинжиниринга. Особое внимание уделено технологиям процессной аналитики (Process Mining) и low-code платформам. На основе анализа практических кейсов (ВСК, «Норникель», «Билайн», «ДодоПицца») систематизированы ключевые результаты и экономические эффекты внедрения. Сделан вывод о том, что цифровые платформы выступают не просто технологической надстройкой, а ядром преобразования деятельности предприятия.

Ключевые слова: *цифровые платформы, реинжиниринг бизнес-процессов, цифровая трансформация, управление изменениями, российские ИТ-решения, Process Mining, low-code, цифровая зрелость.*

В условиях современной динамичной рыночной среды традиционные иерархические структуры управления часто демонстрируют недостаточную гибкость и неспособность адаптироваться к быстро меняющимся условиям. Как отмечают Д.В. Белов и А.М. Лялин, «архаичные организационные структуры управления уже не успевают за динамичными требо-

ваниями современной рыночной среды», что «создает риск искажения управленческих задач». В этой связи особую актуальность приобретает реинжиниринг бизнес-процессов – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов для достижения улучшений в ключевых показателях деятельности.

Цифровая трансформация экономики выводит реинжиниринг на качественно новый уровень. Вопреки распространенному мнению, как подчеркивают исследователи, «реинжиниринг бизнес-процессов посредством их цифровой трансформации затрагивает в большей степени не новые технологии, а преобразование мышления человека и культуры организации». Именно цифровые платформы становятся тем практическим инструментом, который позволяет преодолеть разрыв между стратегическим замыслом реинжиниринга и его технологической реализацией.

Целью данной статьи является анализ потенциала цифровых платформ как инструмента реинжиниринга бизнес-процессов на российских предприятиях. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: уточнение теоретических основ цифрового реинжиниринга, выявление ключевых функций цифровых платформ в процессах трансформации, анализ практического опыта внедрения российских цифровых платформ, а также систематизация экономических эффектов от их внедрения.

Понятие «цифровой реинжиниринг» прочно входит в научный оборот. По определению О.Д. Казакова с соавторами, «цифровой реинжиниринг моделей бизнес-процессов является инновационным инструментом повышения эффективности работы компаний в современных условиях цифровой трансформации». В отличие от классического реинжиниринга, который часто носил разовый и радикальный характер, цифровой реинжиниринг предполагает непрерывный процесс анализа и оптимизации на основе данных из информационных систем. Авторами подчеркивается, что в существующих работах «недостаточно полно рассмотрен вопрос технологии автоматической оценки состояния бизнес-процессов, на основе которой можно было бы судить о необходимости проведения их реинжиниринга», что указывает на важность развития технологической составляющей.

Интеграция цифровых технологий привносит в реинжиниринг новые возможности. Как отмечается в исследовании Э.Р. Аблитарова, «интеграция цифровых технологий ускоряет процессы принятия решений, автоматизирует рутинные операции и повышает координацию между участниками бизнес-процессов». Однако внедрение таких технологий сопряжено с рядом сложностей. В.А. Коробицын выделяет ключевые вызовы, с которыми сталкиваются предприятия при проведении реинжиниринга в цифровой экономике, включая «методы преодоления сопротивления изменениям, интеграции инновационных решений и адаптации к динамичной рыночной среде».

Исследование уровня цифровой зрелости российских компаний, проведенное экспертами «Яков и Партнеры» и Nielsen, показало, что «около 70% компаний уже перешли от стадии экспериментов к масштабированию

цифровых решений во всех направлениях бизнеса». При этом эксперты выделили три типа компаний по подходу к цифровой трансформации: «инноваторы», которые первыми внедряют новые технологии и достигают более высоких результатов (прирост операционной прибыли на 3–5%), «реалисты», ориентирующиеся на проверенные решения, и «консерваторы», чей подход существенно сдерживает потенциал развития бизнеса.

Цифровые платформы выступают в роли технологического фундамента, агрегирующего данные, автоматизирующего процессы и обеспечивающего интеграцию различных информационных систем. Исследование Л.С. Онокой и К.А. Лаптева подтверждает, что «рост популярности цифровых технологий, в частности цифровых платформ, является одним из основных факторов инновационного развития российской экономики». Авторы приходят к выводу о перспективности использования платформ с решениями no-code/low-code, которые позволяют быстро адаптировать инструменты под меняющиеся бизнес-потребности без глубоких навыков программирования, что особенно важно для оперативного реинжиниринга.

Особого внимания заслуживает технология Process Mining (процессная аналитика), которая становится ключевым инструментом диагностики перед проведением реинжиниринга. Технология анализирует и помогает оптимизировать бизнес-процессы на основе цифровых следов фактического выполнения процесса в информационных системах. «Process Mining меняет подход к управлению и выводит компании на новый уровень понимания процессов», – отмечает Мария Гуртученко, старший управляющий директор Сбера.

В России интерес к этой технологии растёт: по оценкам, в период 2024–2028 годов рынок процессной аналитики увеличится в 19 раз – до 7,3 млрд рублей. Первые публичные проекты внедрения РМ в России были реализованы в 2017–2018 годах компанией «Северсталь», которая оптимизировала управление закупками, внешнюю логистику и мастер-данные.

Практика российских компаний демонстрирует широкий спектр применения цифровых платформ для реинжиниринга бизнес-процессов. Ниже представлен анализ наиболее показательных кейсов (систематизированные результаты также приведены на рисунке 1).

Кейс 1: Страховой Дом ВСК (Process Mining). ВСК прошла путь от пилотных проектов с использованием open source-инструментов до масштабирования решения. Результаты внедрения впечатляют: охват более 70% сотрудников головного офиса технологиями процессной аналитики, срок окупаемости проекта – около года, а совокупный экономический эффект от реализованных гипотез составил 224 млн рублей. На примере одного процесса был показан значимый операционный эффект – уменьшена длительность этапа регистрации счета на 93% и сокращено время обработки счетов от клиник-партнеров в 2 раза. «Мы смотрим на эти технологии не только как на средство повышения операционной эффективности, но и как на основу для создания новых сервисов и продуктов», – отметил Олег Витько, заместитель генерального директора ВСК.

Компания	Инструмент / Платформа	Ключевой результат внедрения	Источник
«ДодоПицца»	«ДодоДеск» (ESM-платформа)	Снижение времени выполнения заявок на 33% ; экономический эффект 1,3 млн руб./год.	GlobalCIO
Страховой Дом ВСК	Process Mining / Task Mining	Сокращение длительности этапа регистрации счета на 93% ; экономический эффект более 224 млн руб. ; окупаемость ~1 год.	«Ведомости»
«Норникель»	Process Mining	Выявление отклонений от стандартных процессов; переход к превентивному контролю.	CFO Russia
«Билайн»	«СИМФОНΙΑ» (CSP-платформа)	Сокращение времени обработки документов; исключение «ручного режима» работы.	«Компьютерра»
«Техноволаб»	Comindware (low-code BPMS)	Сохранение качества сервиса при миграции с иностранной платформы (~2000 заявок в месяц).	GlobalCIO
«Вертолеты России»	1C:ITILUM (ESM-платформа)	Унификация и цифровизация бизнес-процессов на уровне всего холдинга.	AKM.ru / Ростех
Холдинг (кейс «Атвинта»)	Экосистема на low-code	Создание единого цифрового пространства для 30 предприятий и 60 000 пользователей.	Workspace

Рисунок 1 – Ключевые результаты внедрения цифровых платформ в российских компаниях (результаты исследования)

Кейс 2: «Норникель» (Process Mining). В компании внедрили цифровую модель бюджетного контроля на базе Process Mining. Решение о внедрении было принято после реализации проекта по внедрению SAP ERP. «Появилась база данных, из которой мы можем получать всю необходимую информацию и встраивать необходимое количество контрольных точек и измерителей», – отмечает Юлия Козлова, начальник управления бюджетного контроля. Использование инструмента Process Mining помогло выявить отклонения от стандартных процессов, а также дало возможность проведения непрерывного мониторинга операций и осуществления контроля без вмешательства в подконтрольную среду. Модель бюджетного контроля постоянно расширяется, выстраивается гибкая и многоуровневая система метрик, выявляются «узкие места» процессов, исключаются дублирующие контрольные процедуры.

Кейс 3: «Билайн» (платформа «СИМФОНΙΑ»). В компании существовала старая система документооборота, которая больше не справлялась: любое изменение превращалось в полноценный проект, а часть процессов продолжала жить в ручном режиме. Перед запуском новой платформы выделили три ключевые проблемы: много ручных действий, отсутствие сквозного юридически значимого ЭДО и непрозрачность процессов. На базе CSP-платформы «СИМФОНΙΑ» от ITFB Group было построено решение Beedocs для управления контентом и бизнес-процессами. Ключе-

выми инструментами платформы являются конструкторы, позволяющие настраивать ее без программирования.

Кейс 4: «ДодоПицца» (ESM-платформа). Платформа «ДодоДеск» позволила перейти от реактивной модели управления к проактивной. Результаты внедрения: »снизили среднее время создания и взаимодействия по заявкам менеджерами пиццерий на 22% (экономический эффект 1,3 млн в год), а время выполнения заявок – на 33% за счет автоматического назначения на исполнителя». Проект объединил IT-инфраструктуру, инженерное оборудование и бизнес-процессы в единую экосистему.

Кейс 5: Low-code платформы как драйвер реинжиниринга. Low-code технологии становятся важным трендом. Компания «Техноэволаб» (ранее часть Xerox) в условиях импортозамещения успешно мигрировала на low-code платформу Comindware. При сжатых сроках (7 месяцев) компания смогла сохранить качество сервиса, ежемесячно обслуживая свыше 2000 сервисных заявок. Система предоставила свободу в настройке функционала и позволила организовать сквозной цифровой процесс.

Еще одним примером является экосистема для производственного холдинга «Атвинта», которая позволила заказчику перейти »от разрозненных инструментов по всей группе компаний к единому цифровому пространству, которое закрывает все бизнес-процессы по внедрению улучшений». Масштаб решения, охватывающий 30 предприятий и 60 000 пользователей, демонстрирует способность цифровых платформ обеспечивать унификацию и стандартизацию процессов на уровне целого холдинга.

Для количественной оценки эффективности внедрения цифровых платформ в рамках реинжиниринга используется ряд показателей. Ключевыми метриками выступают: ROI (Return on Investment) – показатель рентабельности инвестиций, отражающий эффективность вложенных средств в проект; TCO (Total Cost of Ownership) – совокупная стоимость владения; а также операционные KPI – сокращение времени выполнения процессов, снижение трудозатрат, уменьшение операционных рисков.

Как показывает практика, цифровизация может приносить компаниям до 10% операционной прибыли ежегодно. Игроки, активно инвестирующие в цифровизацию, получают в 1,5–2 раза больший эффект на рост операционной прибыли, чем более консервативные участники рынка.

Обобщая представленные кейсы, можно выделить следующие ключевые эффекты от внедрения цифровых платформ:

1. Сокращение времени выполнения процессов: от 22–33% («ДодоПицца») до 93% по отдельным операциям (ВСК).
2. Значительный экономический эффект: от 1,3 млн рублей в год на уровне одной компании до 224 млн рублей совокупного эффекта (ВСК).
3. Повышение прозрачности и управляемости: за счет непрерывного мониторинга и выявления «узких мест» («Норникель», «Билайн»).
4. Унификация процессов в масштабах холдинга: охват 30 предприятий и 60 000 пользователей (кейс «Атвинта»).
5. Быстрая окупаемость инвестиций: около 1 года (ВСК).

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что цифровые платформы выступают не просто как технологический инструмент, а как стратегический актив, лежащий в основе реинжиниринга бизнес-процессов на современном предприятии. Они обеспечивают фундамент для интеграции данных, автоматизации и создания единого цифрового контура, без которого радикальное перепроектирование процессов невозможно.

Эффективность их применения подтверждается конкретными российскими кейсами, демонстрирующими значительный экономический эффект и рост операционной эффективности. Особую роль играют технологии Process Mining, позволяющие провести «рентген» бизнес-процессов и выявить точки роста, а также low-code платформы, обеспечивающие гибкость и скорость адаптации.

Дальнейшее развитие технологий искусственного интеллекта (для прогнозирования и оптимизации), развитие рынка процессной аналитики (прогнозируемый рост до 7,3 млрд рублей к 2028 году), а также распространение low-code инструментов откроют новые горизонты для непрерывного цифрового реинжиниринга, позволяя предприятиям оперативно адаптироваться к вызовам рынка. Как справедливо отмечают исследователи, «интеграция цифровых платформ позволяет существенно повысить прозрачность и управляемость процессов, сократить затраты, минимизировать операционные риски и обеспечить адаптивность предприятия к изменяющимся условиям внешней среды».

Список использованных источников

1. Белов Д.В., Лялин А.М. Управление проектами реинжиниринга бизнес-процессов в условиях изменения информационно-аналитического обеспечения регулирования // Вестник евразийской науки. – 2023. – №5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-reinzhiniringa-biznes-protsessov-v-usloviyah-izmeneniya-informatsionno-analiticheskogo> (дата обращения: 08.04.2026).
2. Казаков О.Д., Азаренко Н.Ю., Лысенко А.Н. Цифровой реинжиниринг моделей бизнес-процессов на основе их метрик качества // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 4. – С. 781-791.
3. Аблитаров Э.Р. Модификация реинжиниринга бизнес-процессов предприятия // Научный вестник Крыма. – 2023. – № 3(44). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modifikatsiya-reinzhiniringa-biznes-protsessov-predpriyatiya> (дата обращения: 08.04.2026).
4. Коробицын В.А. Сложности реинжиниринга бизнес-процессов в условиях современной экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 12-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/slozhnosti-reinzhiniringa-biznes-protsessov-v-usloviyah-sovremennoy-ekonomiki> (дата обращения: 08.04.2026).
5. «ДодоДеск» – цифровая платформа управления эксплуатацией сети [Электронный ресурс] // GlobalCIO. – 2025. – URL: <https://globalcio.ru/projects/53037/> (дата обращения: 08.04.2026).
6. Экосистема для производственного холдинга: 30 предприятий и 60 000 пользователей – кейс Атвинта [Электронный ресурс] // Workspace. – 2025. – URL: <https://workspace.ru/cases/ekosistema-servisov-dlya-holdinga-s-40-predpriyatiyami-avtomatizaciya-berezhlivogo-proizvodstva/> (дата обращения: 08.04.2026).

7. Команда разработчиков Optimining представила свой продукт «цифровым атташе» [Электронный ресурс] // IT-World. – 2024. – URL: <https://www.it-world.ru/news-company/kpcf0zfpnmokk4gcc804cwc0ckgcg44.html> (дата обращения: 08.04.2026).

8. Технологии будущего уже сегодня: как ВСК использует Process Mining и Task Mining для трансформации страховой медицины [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2025. – URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/09/10/tehnologii-buduschego-uzhe-segodnya-kak-vsk-ispolzuet-process-mining-i-task-mining-dlya-transformatsii-strahovoi-meditsini (дата обращения: 08.04.2026).

9. Юлия Козлова, «Норникель»: «Внедряя цифровую модель бюджетного контроля, фокусируйтесь на самых проблемных процессах» [Электронный ресурс] // CFO Russia. – 2025. – URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/?article=91392> (дата обращения: 08.04.2026).

10. «Яков и Партнеры» и Нильсен оценили уровень цифровой зрелости компаний [Электронный ресурс] // РБК Компании. – 2025. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/jDDQ48gVfv/yakov-i-partneryi-i-nilsen-otsenili-uroven-tsifrovoj-zrelosti-kompanij/> (дата обращения: 08.04.2026).

11. Process Mining: процессная аналитика в российском бизнесе [Электронный ресурс] // Сбер.Про. – 2025. – URL: <https://sber.pro/publication/biznes-podrentgenom-kak-process-mining-povishaet-effektivnost-kompanii/> (дата обращения: 08.04.2026).

12. Как «Билайн» собрал собственную платформу для управления контентом и процессами на базе «СИМФОНИИ» от ITFB Group [Электронный ресурс] // Компьютерра. – 2026. – URL: <https://www.computerra.ru/333281/kak-bilajn-sobral-sobstvennuyu-platformu-dlya-upravleniya-kontentom-i-protsessami-na-baze-simfonii-ot-itfb-group/> (дата обращения: 08.04.2026).

13. Эффект домино: как импортозамещение Service Desk запустило цифровизацию на low-code [Электронный ресурс] // GlobalCIO. – 2025. – URL: <https://globalcio.ru/discussion/52154/> (дата обращения: 08.04.2026).

14. Пантелеева О.Г., Скакун М.А. Разработка цифровой платформы управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия // Научно-экономический центр. – 2025. – URL: <https://dongu-nec.ru/index.php/nec/article/view/441> (дата обращения: 08.04.2026).

15. Ефанов В.А., Журавлева Т.А. Стратегирование бизнес-процессов хозяйственной деятельности промышленных предприятий в кибернетическую эпоху // Управленческое консультирование. – 2025. – EDN: DBXORZ.

DIGITAL PLATFORMS AS A TOOL FOR BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN AN ENTERPRISE

D.A. Shurganov

*Chuvash State University named after I.N. Ulyanov,
Cheboksary, Russia*

The article examines the role of digital platforms in business process reengineering at a modern enterprise. The theoretical foundations of reengineering in the context of digital transformation are analyzed. The key functions of digital platforms that contribute to the optimization and restructuring of business processes are identified. Practical examples of the implementation of Russian digital platforms demonstrating

their effectiveness as a reengineering tool are provided. Special attention is paid to process analytics technologies (Process Mining) and low-code platforms. Based on the analysis of practical cases (VSK, Nornickel, Beeline, DodoPizza), the key results and economic effects of implementation are systematized. It is concluded that digital platforms act not just as a technological superstructure, but as the core of enterprise transformation.

Keywords: *digital platforms, business process reengineering, digital transformation, change management, Russian IT solutions, Process Mining, low-code, digital maturity.*

УДК 339.138

ТАКТИЧЕСКИЙ РАЗРЫВ: КАК ТЕРЯЮТСЯ МАРКЕТИНГОВЫЕ БЮДЖЕТЫ

В.А. Щелкунова¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматривается разрыв между стратегическими планами и их тактической реализацией в условиях реформирования систем управления на современных российских предприятиях, приводящий к снижению эффективности реформ и потере конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: *стратегический менеджмент, тактическое планирование, реформирование менеджмента, стратегия без тактики.*

Стратегия в менеджменте определяется как долгосрочное видение развития предприятия, ориентированное на внешнюю среду, в то время как тактика фокусируется на краткосрочных действиях для достижения целей. Несбалансированность этих элементов приводит к основным проблемам современного российского менеджмента, в том числе включая слабую адаптацию к изменениям.[1]

Стратегия без тактики – самый медленный путь к победе. В бизнес-практике эта истина находит иллюстрацию, есть множество реальных примеров, подтверждающих эту позицию.[3]

Отсутствие тактической проработки делает стратегию декларативной, что находит свое отражение в игнорировании внутренних факторов предприятия. Анализ влияния внешней и внутренней среды, показывает то, как факторы вроде рыночных колебаний усугубляют риски без оперативных мер.[4] В результате реформы менеджмента тормозятся: инвестиции не окупаются, а персонал демотивируется.[1]

Ключевые последствия отсутствия тактического сопровождения стратегических планов на современных предприятиях можно представить в таблице.

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

Таблица 1 – Проблемы, появляющиеся в связи с отсутствием должной тактики, и их последствия

Проблема	Последствие
Медленная реализация	Потеря времени на корректировки
Игнорирование среды	Уязвимость к угрозам
Низкая эффективность	Провал реформ на микроуровне

Стратегические планы без четких тактических шагов могут приводить к тому, что реализация стратегии может занять долгие месяцы или даже годы. Вследствие чего и возникает проблема, заключающаяся в потере времени на постоянные корректировки из-за непредвиденных отклонений, пока конкуренты во всем опережают, захватывая рынок. Без тактики стратегия ведет к самому медленному пути к победе, когда ресурсы расходуются впустую.[3]

Стратегия, если фокусируется на долгосрочных целях, и вместе с тем игнорирует текущие внешние и внутренние факторы, такие как рынок, инфляция или технология, может приводить к уязвимости перед угрозами, а в следствие к разрушающим кризисам.[4]

Реформы менеджмента проваливаются, когда отделы не понимают, как связать локальные задачи со стратегией, что ведет к крайне низкой эффективности. Провал реформ приводит к демотивации персонала, неокупаемым инвестициям и стагнации.[1]

Эти проблемы взаимосвязаны и типичны для реформирования на российских предприятиях. Баланс достигается через моделирование траектории и поэтапный реинжиниринг, что подтверждает необходимость тактики как пути к стратегии.

Успешные трансформации требуют не только стратегического видения, но и детальной тактической проработки. Без этого реформы остаются на уровне деклараций, не затрагивая операционный уровень. Поэтапный подход с моделированием траектории развития позволяет преодолеть разрыв между планами и исполнением.

Моделирование траектории развития предприятия представляет собой инструмент баланса стратегии и тактики, где долгосрочные цели разбиваются на корректируемые этапы. Необходимы данные для оперативных изменений, которые способны минимизировать риски отклонений. На практике это проявляется в создании скользящих планов с ежеквартальным пересмотром.[2]

Несложно проиллюстрировать поэтапный подход к реформированию систем менеджмента, в котором бы тактика обеспечивала переход от стратегических планов к практическим результатам. Каждый этап включает конкретные меры и ожидаемые эффекты, подтвержденные опытом российских предприятий:

1. Анализ процессов подразумевает маппинг бизнес-функций, визуальное представление этапов бизнес-процесса, с детальным картированием всех операций предприятия (от закупок до продаж).

Выявляются узкие места, соответственно, обнаруживаются неэффективные процессы, дублируются задачи, что занимает 1–2 месяца и позволяет сэкономить до 10% операционных затрат. На практике это первый шаг реинжиниринга, без которого стратегия абстрактна.

2. Деконструкция подразумевает принятие таких тактических мер, как перераспределение задач, разукрупнение процессов на микроуровне, устранение ненужных звеньев, автоматизация рутины.

Это позволяет снижать издержек ориентировочно на 15–20% за счет оптимизации ресурсов и сокращения штата на неэффективных позициях. Этот этап считается критичным для баланса стратегии и тактики, поскольку он переводит долгосрочные цели в операционные инструкции для отделов.

3. Внедрение подразумевает принятие таких тактических мер, как мониторинг KPI (еженедельные дашборды) и обучение персонала, например проведение семинаров по новым процессам, сертификация, интеграция с корпоративной культурой.

Это стимулирует рост эффективности приблизительно на 25%, она измеряется по метрикам производительности, оборачиваемости запасов, удовлетворенности клиентов. Без этого этапа реформы могут застрять, как в типичных случаях российского менеджмента, что приведет к тому, что все изначально принятые и реализованные меры не только не приведут к ожидаемым результатам, но и окажутся причиной бессмысленных затрат ресурсов.

Этапы образуют цикл, где тактика и ее меры напрямую связаны с результатами, подтверждая тезис о стратегии без тактики. Моделирование траектории минимизирует риски провала реформ.

Устранение разрыва между стратегией и тактикой требует создания кросс-функциональных команд реинжиниринга, объединяющих топ-менеджмент и операционные отделы. Еженедельный мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) с использованием дашбордов позволяет оперативно корректировать отклонения. Обучение персонала методам agile-управления повышает гибкость исполнения стратегических планов [2].

Будущие исследования должны фокусироваться на моделировании траекторий развития, что позволит прогнозировать риски с точностью до 85%.

В заключение следует отметить, что разрыв между стратегией и тактикой остается ключевой проблемой реформирования менеджмента на современных российских предприятиях, приводя к снижению эффективности и утрате конкурентных позиций. Поэтапный реинжиниринг бизнес-процессов с акцентом на моделирование траектории и мониторинг KPI обеспечивает необходимый баланс, превращая декларативные планы в устойчивые результаты. Перспективы дальнейших исследований связаны с цифровизацией тактического уровня для повышения адаптивности систем управления в условиях нестабильной внешней среды.

Список использованных источников

1. Регид, О.И. Основные проблемы современного российского менеджмента / О.И. Регид, С. В.Пирогова // Опыт и проблемы реформирования системы менедж-

мента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 марта 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 503-505.

2. Согас, С.В. Стратегическое и тактическое управление: моделирование траектории развития предприятия / С.В. Согас, О.С. Олейник // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: Сборник материалов XXII ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток» с итоговым этапом в форме Всероссийской (национальной) научной конференции, Волгоград, 01–30 апреля 2022 года. Том Выпуск 44. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2022. – С. 121-125.

3. Переслегин, С.Б. Стратегия без тактики – это самый медленный путь к победе. Тактика без стратегии – это просто суэта перед поражением / С.Б. Переслегин // Социодиггер. – 2021. – Т. 2, № 9(14). – С. 155-159.

4. Романчук, А.Е. Влияние факторов внешней и внутренней среды на разработку и выбор стратегии организации / А.Е. Романчук, Н.В. Магзумова // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты : Сборник научных статей 11-й Международной научно-практической конференции, Курск, 18–19 ноября 2021 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 253-257.

TACTICAL BREAK: HOW MARKETING BUDGETS ARE REQUIRED

V.A. Shchelkunova¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the gap between strategic plans and their tactical implementation in the context of reforming management systems at modern Russian enterprises, which leads to a decrease in the effectiveness of reforms and loss of competitive advantages.

Keywords: *strategic management, tactical planning, management reform, strategy without tactics*

УДК 005.322

ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСКИХ КОМАНД ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.А. Щецова²

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется формирование лидерских команд как ключевой механизм стратегического управления в турбулентной бизнес-среде. Проанализированы

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

² Научный руководитель – А.В. Овчинников.

модели создания команд (ситуационный подход, компетентностные рамки, процессно-ролевые структуры), выявлены барьеры (дисбаланс компетенций, неясность ролей, конфликты) и предложены решения на основе кейсов российских компаний («Сбер», «Росатом», «Яндекс»). Разработаны практические механизмы интеграции команд в стратегическое планирование: проектное обучение, ротация ролей, система динамических KPI и сквозные процедуры взаимодействия. Показано, что грамотно сформированные команды обеспечивают синергетический эффект, позволяя предприятиям балансировать между оперативной гибкостью и стратегической преемственностью, минимизировать риски и повышать конкурентоспособность в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: лидерские команды, стратегическое управление, турбулентность бизнес-среды, комплементарные компетенции, формирование команд, организационная адаптивность, управление изменениями, кросс-функциональные группы, динамические KPI, цифровая трансформация.

Современная бизнес-среда характеризуется турбулентностью, фрагментацией рынков и быстрыми технологическими изменениями, что создает новые вызовы для стратегического управления. Формирование лидерских команд с комплементарными компетенциями становится критически важным для конкурентоспособности, позволяя организациям оперативно пересматривать стратегические приоритеты и минимизировать риски. Однако многие компании сталкиваются с барьерами при создании таких команд, включая несоответствие навыков участников целям, отсутствие прозрачных критериев отбора и недостаток механизмов разрешения конфликтов, что приводит к снижению гибкости и конкурентных преимуществ.

Цель исследования – синтез теоретических концепций и практических подходов к формированию лидерских команд и разработка адаптивных моделей их интеграции в стратегическое управление. Особое внимание уделяется балансу между оперативными задачами и долгосрочными направлениями, с целью создания методического инструментария для согласования тактических действий со стратегическими приоритетами. Результатом должны стать рекомендации для преодоления разрыва между академическими моделями и реальными потребностями бизнеса.

Актуальность исследования заключается в необходимости переосмысления традиционных подходов к управлению, где лидерские команды становятся ключевым драйвером устойчивости в условиях экономической волатильности и цифровой трансформации. Анализ предлагает практико-ориентированные решения для повышения эффективности стратегических инициатив.

Лидерские команды представляют собой структурированные группы топ-менеджеров и ключевых руководителей, целенаправленно сформированные для реализации стратегических приоритетов предприятия. Их принципиальное отличие от традиционных управленческих структур заключается в наделении полномочиями для принятия системообразующих решений без дополнительных согласований. Объединение участни-

ков общей стратегической целью обеспечивает синхронизацию усилий различных подразделений организации. Данный подход позволяет преодолеть функциональную разобщённость и создать единый вектор развития.

Благодаря коллегиальному взаимодействию и взаимодополняющим компетенциям, эти команды преобразуют стратегию в операционные действия. Коллективное принятие решений учитывает риски и возможности, делая лидерские команды незаменимым элементом управления в условиях неопределенности.

Современная теория управления предлагает три ключевые модели формирования лидерских команд: ситуационный подход (адаптация к условиям и задачам), компетентностные рамки (подбор по качествам) и процессно-ролевые структуры (распределение обязанностей для координации).

Лидерские команды выступают ключевым механизмом обеспечения организационной адаптивности в условиях динамичной внешней среды. Их структура позволяет оперативно перераспределять ресурсы и корректировать стратегические приоритеты в ответ на рыночные изменения. Децентрализованный процесс принятия решений минимизирует бюрократические задержки, характерные для традиционных иерархических систем. Это обеспечивает предприятию конкурентные преимущества за счёт сокращения времени реакции на внешние вызовы.

Анализ практики российских корпораций, таких как «Сбер» и «Росатом», демонстрирует важность чёткого определения стратегических целей команды на этапе её формирования. В этих компаниях разработка детальных дорожных карт с измеримыми показателями эффективности позволила синхронизировать усилия всех участников. Подбор компетенций осуществлялся с учётом принципа взаимодополняемости лидерских качеств, что подтверждается кейсом «Росатома», где в команды включались специалисты с разными типами мышления – стратегическим, операционным и инновационным. Система мотивации, ориентированная на долгосрочные результаты, включала как материальные стимулы, так и возможности профессионального развития, что способствовало удержанию ключевых сотрудников.

Специфика российского бизнес-контекста требует адаптации западных моделей командного лидерства, что иллюстрирует опыт «Яндекса» по внедрению agile-подходов. Культурные особенности, такие как значимость неформальных отношений, обусловили акцент на построении доверительной коммуникации внутри команд через регулярные стратегические сессии и открытый диалог. Гибкое реагирование на динамику внешней среды достигалось за счёт создания кросс-функциональных рабочих групп, способных оперативно перестраивать приоритеты. «Необходимость баланса между структурными методами и ситуационной гибкостью становится критической в условиях высокой волатильности рынка», – отмечают эксперты в исследованиях российского менеджмента.

Основные ошибки на этапе формирования связаны с несистемным подбором участников по формальным критериям, что приводит к дисбалансу компетенций и ослаблению командной синергии. Пренебрежение психологической совместимостью участников способствует снижению уровня доверия и увеличению числа конфликтных ситуаций при совместной работе. Отсутствие чётких механизмов распределения ответственности создаёт неясность ролей, стимулирует перекалывание задач и снижает оперативную дисциплину в достижении стратегических целей. Выявленные практикой недостатки указывают на необходимость системного подхода к формированию команд, включающего как формальные, так и поведенческие критерии отбора.

В процессе функционирования команды ключевыми проблемами становятся эскалация конфликтов из-за неотрегулированных коммуникационных процессов и утрата стратегической фокусировки при операционных перегрузках. Неурегулированные коммуникационные каналы и отсутствие согласованных протоколов взаимодействия приводят к искажениям информации, дублированию усилий и росту напряжённости между участниками. Операционная перегрузка смещает приоритеты команды в сторону краткосрочных задач, что ослабляет внимание к долгосрочным стратегическим направлениям и снижает качество принимаемых решений. Анализ практики подтверждает, что важно внедрять регламентированные коммуникации и механизмы приоритизации задач для сохранения стратегической направленности и устойчивости команды.

Ключевые компетенции для участников лидерских команд формируются исходя из приоритетных стратегических целей предприятия и должны обеспечивать способность к их реализации. Необходимо выделять стратегическое мышление, умение принимать сложные решения в условиях неопределённости, ориентацию на результат и навыки управления изменениями. Важными являются также компетенции по взаимодействию с внутренними и внешними заинтересованными сторонами, обладание профильными функциональными компетенциями и способность к быстрому обучению. Комплект критериев должен включать как поведенческие, так и профессиональные параметры, что повысит объективность отбора и соответствие команды стратегическим приоритетам.

Внедряется многоуровневая система оценки (скрининг, центры, кейсы) с фокусом на поведенческие индикаторы и обратную связь 360°. Надёжность повышается за счет взвешенных метрик и экспертных сессий. Результаты интегрируются в кадровые и стратегические процессы для целевого формирования команд.

Для эффективной интеграции лидерских команд требуются четкие организационные механизмы. Ключевое – их участие в разработке стратегий (сессии, рабочие группы). Сквозные процедуры взаимодействия с топ-менеджментом и система отчетности обеспечивают согласованность ре-

шений с долгосрочными целями и непрерывное вовлечение в реализацию программ.

Чтобы команды оставались адаптивными и компетентными в меняющейся стратегии, применяется **проектное обучение** (оттачивает навыки, связывает развитие с задачами) и **ротация ролей** (распределяет опыт, расширяет понимание, снижает зависимость от ключевых сотрудников). Для устойчивого эффекта необходимы планирование ротаций, наставничество и оценка результатов проектов и прироста компетенций.

Теоретический анализ подтвердил важность лидерских команд для стратегической устойчивости предприятий. Их взаимодополняющие компетенции и адаптивные модели управления помогают быстро реагировать на изменения внешней среды, превращая рыночные вызовы в конкурентные преимущества и обеспечивая баланс между стабильностью и гибкостью.

Однако практические исследования выявили парадокс: несмотря на развитые методологии формирования команд, предприятия сталкиваются с системными рисками, такими как субъективность кадрового отбора и отсутствие прозрачных критериев эффективности. Для решения этих проблем необходимо внедрение двухконтурной системы оценки, объединяющей операционные и стратегические показатели.

Рекомендации предлагают комплексный подход к интеграции лидерских команд в стратегический менеджмент, используя алгоритмы кросс-функционального взаимодействия и динамические KPI для согласования управленческих решений. Это позволяет реформировать системы управления без нарушения операционной непрерывности.

Исследование демонстрирует синергетический эффект от формирования лидерских команд, которые становятся инструментом реализации стратегии и катализатором организационной трансформации, поддерживая баланс между тактической адаптивностью и стратегической преемственностью.

Список использованных источников

1. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2025. – 302 с.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр, 2013. – 528 с.
3. Коновалова В.Г. Трансформация корпоративной культуры для достижения целей устойчивого развития // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2024. – №5. – С. 5–10.
4. Кудзиева А.Э. Корпоративная культура и управление рисками: концептуальные основы взаимодействия в условиях экономической неопределенности // Вестник евразийской науки. – 2025. – С. 1–5.
5. Романовская Е.В., Бакулина Н.А., Максимова К.А. [и др.]. Лидерство как инструмент стратегического управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – №11. – С. 173–179.

FORMATION OF LEADERSHIP TEAMS FOR ACHIEVING ENTERPRISE STRATEGIC GOALS

A.A. Shchetsova¹

*Kazan State Energy University,
Kazan, Russia*

The article examines the formation of leadership teams as a key mechanism of strategic management in a turbulent business environment. Team-building models (situational approach, competency frameworks, process-role structures) are analysed, barriers (competency imbalances, role ambiguity, conflicts) are identified, and solutions are proposed based on case studies of Russian companies (Sber, Rosatom, Yandex). Practical mechanisms for integrating teams into strategic planning are developed, including project-based learning, role rotation, a system of dynamic KPIs, and end-to-end interaction procedures. It is demonstrated that well-formed teams produce a synergistic effect, enabling enterprises to balance operational flexibility and strategic continuity, minimise risks, and enhance competitiveness in the context of digital transformation.

Keywords: leadership teams, strategic management, business environment turbulence, complementary competencies, team formation, organisational adaptability, change management, cross-functional groups, dynamic KPIs, digital transformation.

УДК 339.138

ПСИХОЛОГИЯ ЦВЕТА В БРЕНДИНГЕ

И.А. Щипина, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет
г. Казань, Россия*

В работе исследуется фундаментальная роль психологии цвета в формировании бренда, демонстрируются успешные примеры целенаправленного использования цвета для создания эффективной визуальной коммуникации и усиления рыночной позиции.

Ключевые слова: психология, клиентоориентированность, избирательность, внимание, цвет, ассоциация, логотип, продажи, точность, восприятие.

В эпоху, когда информация воспринимается преимущественно визуально, понимание психологии цвета становится особенно важным. Яркий пример – светофор, где красный цвет подсознательно ассоциируется с опасностью и запретом, а зелёный – с разрешением и безопасностью. Это связано с тем, что наш мозг интерпретирует цвета в зависимости от длины их волн.

Красный цвет, например, вызывает такие сильные эмоции из-за своей длинной волны [4]. Компании, стремящиеся подчеркнуть свою энергичность и надёжность, часто выбирают этот насыщенный оттенок. В то же

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

время серый цвет символизирует профессионализм и серьёзность. Именно поэтому такие бренды, как Toyota, Apple, Nike и Mercedes-Benz, выбрали его для своих логотипов. Эти компании, благодаря высокому качеству своей продукции, стали мировыми лидерами и эталоном для подражания.

Ниже представлена таблица с основными цветами, которыми пользуются мировые лидеры и различные компании [2].

Таблица 1 – Психологическое воздействие основных цветов в брендинге

Цвет	Ассоциации и эмоции	Применение в брендинге
Красный	Страсть, энергия, агрессия, срочность	Рестораны, спорт, товары для детей
Синий	Спокойствие, доверие, профессионализм	Финансовые компании, технологии
Зелёный	Гармония, здоровье, природа	Экологические и медицинские бренды
Жёлтый	Оптимизм, радость, внимание	Продукты для детей, развлечения
Чёрный	Элегантность, стиль, сила	Люксовые бренды, мода
Белый	Чистота, простота, новый старт	Технологии, здоровье, чистота
Серый	Профессионализм, сдержанность	Бренды с акцентом на качество и надёжность

Для глубокого понимания темы необходимо рассмотреть отдельные категории брендов и их визуальные элементы [3]. В этом контексте мы обратим внимание на продукты питания и одежду, которые являются важными аспектами повседневной жизни человека.

Продукты питания играют ключевую роль в нашей жизни, и выбор магазинов для их приобретения может значительно влиять на наше восприятие бренда. В Казани наиболее популярными являются сети «Перекрёсток» и «Лента».

Логотип «Перекрёстка» выполнен в зелёных тонах, что символизирует экологичность и заботу о природе. Сеть активно внедряет экологически чистые практики, такие как замена пластиковых пакетов на крафт-бумагу и многоразовые шопперы. Кроме того, «Перекрёсток» стремится предлагать свежие продукты, что подтверждается качеством готовой выпечки, которая всегда свежая и горячая. Бренд также акцентирует внимание на разумном использовании вторсырья, что является частью более широкой стратегии X5 Group.

Гипермаркет «Лента» использует синий цвет в своём новом логотипе, который ассоциируется с доверием и стабильностью. Синий цвет создаёт ощущение надёжности и безопасности, что особенно важно для семей, покупающих товары для дома. Ассортимент «Ленты» впечатляет: от чайных пакетиков до автомобильных шин. Это разнообразие товаров позволяет бренду ориентироваться на различные сегменты покупателей, что свидетельствует о его клиентоориентированности.

Следующий раздел не менее важен – это одежда.

Puma – это бренд спортивной одежды, который ассоциируется с элегантностью и стилем. Чёрный цвет логотипа подчёркивает серьёзность и надёжность бренда. Одежда и обувь Puma всегда отличаются высоким качеством: отличный пошив, использование качественных материалов и дол-

говечность. Многие спортивные команды и профессиональные спортсмены выбирают этот бренд, что подтверждает его надёжность и высокое качество продукции.

Volkswagen – это бренд, который ассоциируется с инновациями и качеством в автомобильной промышленности. Логотип бренда выполнен в синих и серых тонах, что символизирует стабильность и надёжность. Компания доказала своё лидерство в отрасли, предлагая автомобили с передовыми технологиями, мощными двигателями и долговечными кузовами. Volkswagen стал символом надёжности и качества, что подтверждается высоким уровнем доверия со стороны потребителей.

Но вопреки всему этому многие отказываются верить в то, что психология цвета не имеет никакой роли в брендинге. Вероятнее всего, люди которые так высказываются не умеют и хотят вникать в тему. Разберем частые ошибки [1].

Яркие и насыщенные цвета могут быть привлекательными, но они также могут быстро надоедать и вызывать раздражение. Важно выбирать цвета, которые гармонично сочетаются друг с другом и не вызывают негативных эмоций у потребителей.

Цвета могут выглядеть по-разному в зависимости от контекста. Например, на экране компьютера или телефона цвет может выглядеть ярко, а после печати – тускло. Также важно учитывать культурные особенности восприятия цвета в разных странах. Если бренд выходит на мировой рынок, необходимо провести исследование и понять, какие цвета будут наиболее подходящими для каждой конкретной страны.

Цвет бренда должен соответствовать его предназначению и вызывать у потребителей нужные ассоциации. Например, если бренд, специализирующийся на экологически чистых продуктах, использует агрессивные цвета, это может вызвать недоумение и даже отторжение у потребителей. Важно анализировать, какие эмоции и ассоциации должен вызывать ваш продукт, и выбирать цвета, которые будут способствовать достижению этих целей.

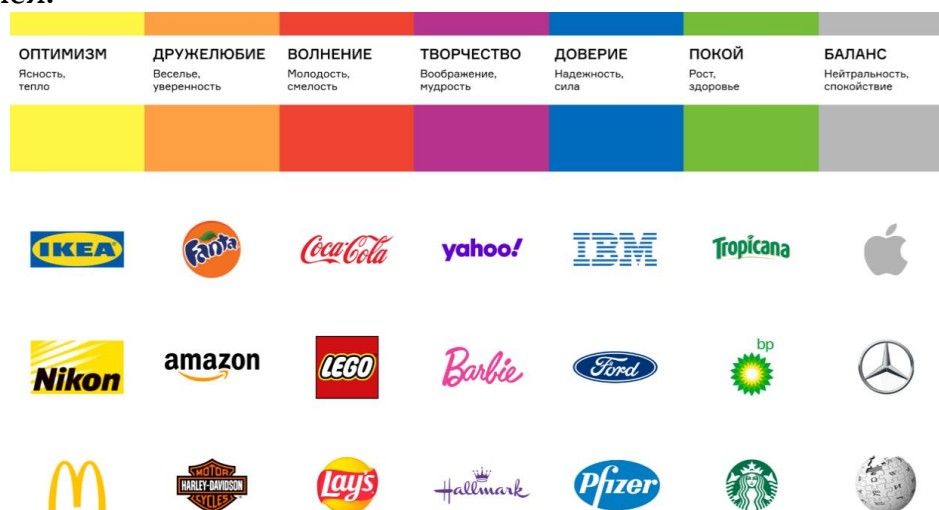


Рисунок 1 – Цветовой круг Иттена [4]

Список использованных источников

1. Беляева Е.А. Почему популярная психология цвета не работает // Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна. – 2023. – №2. – С. 150-153. – EDN: FNPNAU
2. Мамиров Ф.Ш.У. Психология цвета в брендинге: как выбрать правильный оттенок для вашего бренда? // 2025. – №3-2 (238) . – 68-73. – EDN: VDEPUK
3. Сарип А.Е. Ляшенко Д.В. Психология цвета и дизайна в рекламе // РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2024. – 580-582. – EDN: BCNDWG
4. Судос В.А. Влияние цвета на человека. психология цвета. цветотерапия // Сибирский государственный университет инженерии и биотехнологий. – 2025. – С. 141-144. – EDN: LVWJDQ

PSYCHOLOGY OF COLOR IN BRANDING

I.A. Shchipina, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The paper examines the fundamental role of color psychology in brand formation, and demonstrates successful examples of purposeful use of color to create effective visual communication and strengthen the market position.

Keywords: *psychology, customer-oriented, selectivity, attention, color, association, logo, sales, accuracy, perception.*

УДК 330.3

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ

М.А. Юрасова, Э.Ф.Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается роль малого и среднего бизнеса как важнейшего элемента национальной экономики. Автор анализирует вклад предпринимательского сектора в ВВП, создание рабочих мест, развитие инноваций и социальную стабильность. Особое внимание уделяется проблемам и перспективам развития МСП, а также необходимости государственной поддержки. Делается вывод, что малый и средний бизнес является ключевым фактором устойчивого экономического роста и конкурентоспособности страны.

Ключевые слова: *Малый и средний бизнес (МСБ), экономический рост, государственная поддержка, льготное кредитование, вклад в ВВП, создание рабочих мест, конкурентная среда, национальный проект, инфраструктура МСП, социальная стабильность.*

На сегодняшний день сложно представить мир без рук молодых предпринимателей. Большим корпорациям сложно изменять сферу деятельно-

сти и за место им это делают маленькие компании. Они стремительно захватывают рынок потребителей, давая нам много новых услуг и товаров, которые у больших брендов стоили бы куда больше. Кроме того, повышается квота рабочих мест, что для экономики сказывается положительно и понижается безработица в стране.

Чтобы раскрыть тему, стоит оттолкнуться от терминологии.

Малый и средний бизнес (МСБ) – это сектор экономики, объединяющий самостоятельные хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), которые функционируют на принципах частной инициативы, характеризуются ограниченной численностью работников и объемом выручки, высокой адаптивностью к рыночным изменениям и направлены на удовлетворение локального потребительского спроса, создание рабочих мест и формирование конкурентной среды.

Исходя из определения мы можем отметить преимущества:

1. Высокая адаптивность к рыночным изменениям;
2. Удовлетворение локального потребительского спроса;
3. Создание рабочих мест и снижение социальной напряженности;
4. Формирование конкурентной среды;
5. Реализация частной инициативы и предпринимательского потенциала.

Но не стоит думать, что все так радужно и сказочно. У такого вида бизнеса есть свои недостатки:

1. Ограниченность финансовых и материальных ресурсов;
2. Высокая зависимость от внешней среды и рыночной конъюнктуры;
3. Дефицит управленческих компетенций и кадровые проблемы;
4. Ограниченное влияние на рыночную и институциональную среду;
5. Высокая вероятность прекращения деятельности и низкая инвестиционная привлекательность.

Грубо говоря, существенным недостатком является отсутствие инвесторов и при невыполнении плана продаж возможен скорый крах. Особенно когда в стране уровень инфляции высокий, и он в свою очередь только растет. Но при правильных стратегиях и рационально принятых решениях это не особо страшно.

Роль и функции МСП в экономике является чуть ли не ключевым. О некоторых из них упоминалось ранее, но обратим внимание еще раз:

1. Участие в производстве товаров и услуг. Малые и средние предприятия обеспечивают разнообразие рынка и удовлетворяют потребности потребителей на внутреннем рынке.

2. Стимулирование роста количества новых предприятий и повышения производительности труда.

3. Адаптация к изменяющимся условиям рынка быстрее, чем крупные корпорации.

4. Создание рабочих мест. Деятельность малого бизнеса обеспечивает создание дополнительных рабочих мест, что способствует снижению уровня безработицы и повышению социальной стабильности.

5. Развитие приоритетных отраслей. Малые и средние предприятия активно функционируют в отраслях, формирующих экономику предложения, включая обрабатывающую промышленность, сферу туризма и информационно-коммуникационные технологии.

6. Развитие региональных экономик. Начиная с 2019 года наблюдается устойчивый рост вклада МСП в валовой региональный продукт. В 2023 году данный показатель достиг 23,9 %, что свидетельствует о повышении роли малого и среднего бизнеса в социально-экономическом развитии территорий.

Значение малого и среднего предпринимательства в экономике подтверждается

следующими ключевыми показателями:

1. Вклад в ВВП по итогам 2023 года составил 21,7 % .
2. Совокупная выручка субъектов МСП по итогам 2024 года превысила 29 трлн рублей, что на 15 % выше показателя предыдущего года.
3. Налоговые поступления от сектора МСП в бюджетную систему за первые десять месяцев 2024 года превысили 9,3 трлн рублей.

Помимо экономического вклада, малый и средний бизнес выполняет важные социальные функции, обеспечивая решение задач в таких сферах, как:

- 1) образование;
- 2) здравоохранение и социальное обслуживание;
- 3) культура и спорт;
- 4) иные социально значимые направления.

Правительство Российской Федерации реализует системные меры поддержки малого и среднего бизнеса, рассматривая этот сектор как один из ключевых драйверов экономического развития страны. Основные инструменты поддержки сосредоточены в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика» и федерального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Ключевым направлением является льготное кредитование. В 2026 году объем программы льготного кредитования МСП увеличен вдвое – до 200 млрд рублей, из которых 150 млрд направляется на инвестиционные цели, а 50 млрд – на покрытие операционных затрат. Минимальная сумма кредита на инвестиционные цели снижена с 50 млн до 25 млн рублей, что расширило доступность заемных средств для малых предприятий.

В 2025 году общий объем финансовой поддержки бизнеса составил почти 978 млрд рублей. В структуру поддержки вошли: льготное кредитование на сумму более 50 млрд рублей, микрозаймы на 54 млрд рублей, гарантии Российского гарантийного фонда (РГО) на 295 млрд рублей и «зонтичные» поручительства еще на 246 млрд рублей.

В рамках выполнения поручения Президента России до 2030 года планируется создать 100 новых промышленных парков, технопарков и бизнес-парков для МСП. На эти цели в федеральном бюджете на ближай-

шую трехлетку предусмотрено 33,6 млрд рублей. В 2026 году финансирование по этой линии увеличено более чем в два раза – с 5,4 млрд до 13,4 млрд рублей.

Создана широкая сеть центров поддержки предпринимательства «Мой бизнес», которая насчитывает 400 точек в 88 регионах страны. За три года поддержку этих центров получают более 788 тыс. потенциальных и действующих предпринимателей.

Функционирует Цифровая платформа МСП.РФ, разработанная Корпорацией МСП совместно с Минэкономразвития России. Платформа позволяет предпринимателям в режиме «одного окна» получить доступ к более чем 600 субсидиям и грантам от федеральных, региональных и муниципальных ведомств на общую сумму 14,5 млрд рублей. Система автоматически анализирует цифровой профиль предпринимателя и выдает перечень доступных мер поддержки с учетом региона и параметров конкретного бизнеса.

Для малого и среднего бизнеса обеспечен гарантированный сбыт продукции. В 2025 году объем закупок крупных компаний у МСП превысил 9,4 трлн рублей. На поддержку экспортной деятельности центров поддержки экспорта в 2025 году выделено более 1,3 млрд рублей из резервного фонда Правительства РФ.

Особые условия поддержки предусмотрены для предпринимателей в моногородах и особых экономических зонах (ставка 10% годовых по кредитам на пополнение оборотных средств), а также для воссоединенных регионов, где программа льготного кредитования продлена на 2026 год с объемом поддержки 1 млрд рублей. Для предпринимателей приграничных регионов (Белгородская, Брянская, Курская области) на 2026–2027 годы предусмотрено 7,4 млрд рублей на субсидирование утраченного имущества и займы.

Таким образом, государственная поддержка МСП в России носит комплексный характер, охватывая финансовые, инфраструктурные, консультационные и цифровые инструменты, что способствует устойчивому развитию предпринимательского сектора и достижению национальных целей развития.

Список использованных источников

1. Роль малого и среднего бизнеса в экономике России; Автор публикации: Л.Н. Сибагатуллина, 2024 г. [<https://cyberleninka.ru/article/n/rol-malogo-i-srednego-biznesa-v-ekonomike-rossii>]

2. Правительство определило роль МСП в достижении национальных целей до 2030 года; Автор публикации: Министерство экономического развития Российской Федерации, 19 мая 2025 г.

[https://www.economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_opredelilo_rol_msp_v_dostizhenii_nacionalnyh_celey_do_2030_goda.html]

3. Экономическая теория: макроэкономика; Автор публикации: Капканщиков С.Г., Иванов Н.Г., Моисеева Ю.О., Решетова Л.В., 2019 г., EDN: IKFBXS

4. Механизм управления сбалансированным развитием регионов: программно-проектный подход; Автор публикации: Ходиев Д.А., Сафаров А.Х., 2023 г., EDN: AXSJXN

5. Теория и практика стратегирования; Автор публикации: Квинт В.Л., Новикова И.В., Дядик В.В., Бадылевич Р.В., Сасаев Н.И., 2024 г., EDN: MPTEVS

ROLE AND SIGNIFICANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS IN THE COUNTRY'S ECONOMY

M.A. Yurasova, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the role of small and medium-sized businesses as an essential element of the national economy. The author analyzes the contribution of the entrepreneurial sector to GDP, job creation, innovation development, and social stability. Special attention is given to the challenges and prospects of SME development, as well as the need for government support. It is concluded that small and medium-sized businesses are a key factor in sustainable economic growth and the country's competitiveness.

Keywords: *Small and medium-sized businesses (SMEs), economic growth, government support, preferential lending, contribution to GDP, job creation, competitive environment, national project, SME infrastructure, and social stability.*

УДК 339.138

АНИМАЛИСТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ: ТРЕНДЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

С.Д. Якименко¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматривается анималистический маркетинг как эффективный инструмент продвижения в социальных сетях. Анализируются ключевые тренды использования образов животных в цифровых-коммуникациях: от создания брендовых амбассадоров-питомцев до интеграции в вирусные челленджи.

Ключевые слова: *животные, маркетинг, тренды, питомцы, бренды, сторис, анималистический маркетинг, социальные сети.*

¹ Научный руководитель – А.В. Овчинников.

В эпоху цифровой коммуникации бренды ищут нестандартные способы для привлечения внимания аудитории. Одним из таких инструментов является анималистический маркетинг, то есть использование образов животных для продвижения товаров и услуг. Этот подход далеко не новый, но в социальных сетях он обрёл новые формы и стал наиболее эффективен благодаря визуальной составляющей платформ и высокой вовлечённости пользователей.

Анималистический маркетинг опирается на глубокую связь человека с животным миром. Животные вызывают эмоции: умиление, восхищение, сочувствие. Они ассоциируются с определёнными качествами – сила льва, грация кошки, верность собаки. Бренды умело используют эти ассоциации, чтобы передать ключевые ценности продукта [1, 2]. Например, компания по звукозаписи «RCA Victor» одна из первых начала использование образа верного пса Ниппера для логотипа. Кроме того, что он вызывал в потребителях положительные эмоции, Ниппер еще хорошо запомнился людям, принеся бренду узнаваемость.

В социальных сетях этот приём работает особенно хорошо. Короткие видео, мемы, сторис с животными мгновенно привлекают внимание в ленте, где пользователь не тратит на пост и больше минуты. Визуальный контент с питомцами или дикими зверями получает больше лайков, репостов и комментариев, чем без. Это связано с психологией восприятия: животные воспринимаются как «безопасный» и приятный стимул, который не вызывает сопротивления у аудитории.

Среди актуальных трендов анималистического маркетинга в соцсетях можно выделить несколько направлений. Во-первых, это использование домашних питомцев как часть продукции бренда. Компании выпускают свои товары, на которых может быть нанесён принт с милыми животными, подчеркивающими какие-то особенности продукта. Примером бренда с таким подходом можно выделить Vivienne Sabó с их линейкой туши. В линейке было представлено 3 туши: с котенком, кроликом и щенком. Каждая тушь имела свои свойства, например, тушь с котенком имеет эффект придания густоты, объема и подкручивания ресниц; с щеночком – придает эффект удлинения, разделения и натурального эффекта; кроликом – пушистые ресницы, суперобъем и она влагостойкая. Конечно, такое маркетинговое решение пришлось по душам покупательницам и бренд хорошо поднял свои продажи.

Во-вторых, набирает популярность антропоморфизация животных – наделение их человеческими чертами. Персонажи-животные ведут диалоги, носят одежду, пользуются гаджетами. Это делает рекламу более игровой и запоминающейся, особенно для молодой аудитории. Яркий пример бренды: Простоквашино, Несквик, Растишка.

Третий тренд – интеграция животных в вирусные челленджи и тренды TikTok. Бренды запускают активности, где пользователи снимают своих питомцев в забавных ситуациях, используя фирменный хэштег. Это не только увеличивает охват, но и формирует сообщество вокруг марки. На-

пример, кампания с хэштегом #МойКотВСтилеБренда может собирать тысячи креативных роликов, где питомцы «примеряют» одежду или аксессуары компании.

Эффективность анималистического маркетинга подтверждается цифрами. Исследования показывают, что посты с изображениями животных получают на 20–30% больше вовлечённости, чем стандартный рекламный контент. Видео с питомцами удерживают внимание пользователя на 40% дольше, а мемы с животными распространяются в 2–3 раза быстрее. Кроме того, такой контент лучше запоминается: до 60% аудитории ассоциируют бренд с его анималистическим символом даже спустя месяцы после контакта.

Ключевой фактор успеха – аутентичность. Попытки искусственно «вписать» животное в концепцию без связи с ценностями бренда вызывают у аудитории отторжение [3, 4]. Например, демонстрация енота рядом с упаковкой чая без какой-либо смысловой нагрузки вызывают недопонимание среди покупателей. Напротив, история, где животное органично дополняет сообщение, работает на долгосрочную лояльность. Так, бренд корма для собак, который регулярно публикует видео о спасённых питомцах, не только продвигает продукт, но и укрепляет репутацию социально ответственной компании.

Ещё один важный аспект – этичность. В эпоху осознанного потребления аудитория чутко реагирует на жестокое обращение с животными. Использование диких зверей в рекламных съёмках или создание стрессовых ситуаций ради эффектного кадра может привести к скандалу и бойкоту. Успешные кейсы, напротив, делают акцент на заботе: партнёрство с приютами, поддержка природоохранных проектов, демонстрация комфортных условий содержания. Это усиливает эмоциональную связь с аудиторией, которая видит в бренде единомышленника.

Технологические тренды также расширяют возможности анималистического маркетинга. Дополненная реальность (AR) позволяет «оживить» животных в сторис: пользователь может «поиграть» с виртуальным львёнком или «примерить» кошачьи ушки. Нейросети генерируют уникальные изображения питомцев под конкретный продукт, а алгоритмы таргетинга помогают показывать анималистичный контент тем, кто с наибольшей вероятностью на него отреагирует – например, владельцам собак или любителям дикой природы.

В перспективе анималистический маркетинг будет развиваться в сторону персонализации. Бренды смогут предлагать пользователям контент с животными, которые соответствуют их интересам: владельцам кошек – ролики с мурлыкающими питомцами, путешественникам – фото экзотических птиц. Гибридные форматы, сочетающие реальных животных с 3D-анимацией, сделают рекламу ещё более зрелищной, а интерактивные механики позволят аудитории «управлять» виртуальными зверями в играх или квестах.

Таким образом, анималистический маркетинг в социальных сетях- это не просто модный приём, а стратегический инструмент с доказанной эффективностью. Он сочетает эмоциональную силу образов, вирусный потенциал визуального контента и гибкость цифровых технологий. При грамотном использовании животные становятся не просто «украшением» рекламы, а полноценными персонажами, которые помогают бренду говорить с аудиторией на одном языке и строить долгосрочные отношения.

Список использованных источников

1. Бернет, Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти. -СПб.: Питер, 2001. – 456 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. -15-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 800 с.
3. Ромат, Е. В. Реклама: учебник для вузов / Е. В. Ромат. – 9-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 624 с.
4. Шарков, Ф. И. Интегрированные коммуникации: реклама, PR, брендинг: учебное пособие / Ф. И. Шарков. – М.: Дашков и К°, 2020. – 324 с.

ANIMALISTIC SOCIAL MEDIA MARKETING: TRENDS AND EFFECTIVENESS

S.D. Yakimenko¹

*Kazan state power university,
Kazan, Russia*

Examines animal marketing as an effective tool for social media promotion. The key trends in the use of animal images in digital communications are analyzed: from the creation of brand pet ambassadors to integration into viral challenges.

Keywords: *animals, marketing, trends, pets, brands, stories, animalistic marketing, social networks.*

УДК 316.46

ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРА НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ В РЕАЛИЗАЦИЮ КОРПОРАТИВНЫХ ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ

А.Д. Яровая, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется влияние лидера на вовлеченность сотрудников в реализацию корпоративных задач организации. Авторы анализируют взаимосвязь между ценностно-целевой структурой лидера, его коммуникативными компетенциями и уровнем эмоциональной приверженности персонала. Особое внимание уделяется роли лидера в формировании команды единомышленников, управлении

¹ Scientific supervisor – A.V. Ovchinnikov.

конфликтами, использовании ситуационного подхода и взаимодействии с неформальными лидерами мнений как факторами повышения вовлеченности. Раскрывается значение эффективных коммуникаций, признания достижений и благоприятного социально-психологического климата для достижения синергетического эффекта и устойчивого роста результативности организации.

Ключевые слова: лидерство, вовлеченность сотрудников, корпоративные ценности, командообразование, коммуникация.

Человек – самый ценный актив организации и ее движущая сила. Его ценность растет с опытом, накоплением знаний и освоением новых навыков. Особенно ценны сотрудники с лидерскими качествами, способные объединять людей для достижения общей цели. Лидерство признается эффективным механизмом изменений, роста и развития организации. Лидер – это человек, который по собственной инициативе запускает и поддерживает процесс добровольного объединения людей для максимальной реализации потенциала каждого.

Прежде чем формировать или привлекать лидеров, организация должна четко определить свои ценности, миссию, видение и цели. Это создает атмосферу доверия, ведь истинное доверие возникает, когда сотрудники видят, что организация руководствуется не только собственной выгодой. Ценности организации формируют корпоративную культуру и становятся «общей шиной», по которой сотрудники выравнивают свои действия и взгляды. Основной задачей лидера является поддерживать эти ценности и нормы поведения у своих последователей, укрепляя корпоративное единство.

Ключевым фактором лидерской деятельности является наличие цели, определяемой на основе внутренних ценностей и видения развития себя и организации. Цель объединяет все элементы системы для ее достижения. Наличие цели у сотрудника недостаточно для формирования лидера; важен масштаб цели, который может быть низким, промежуточным или высшим. Социально значимая цель лидера охватывает цели последователей и удовлетворяет потребности не только самого лидера, но и команды.

Лидер должен сначала выявить свои ценности-драйверы, отвечая на вопросы: «Что для меня важно? Чему я готов посвятить жизнь?» Эти ответы становятся источником энергии и направляют поиск социально значимой цели. Далее лидер определяет, что он может предложить людям – продукт или услугу, полезную для них, формируя миссию. Ценности и миссия создают основу для видения идеального образа реализации ценностей и миссии. Исходя из мечты, лидер формулирует социально значимую цель, согласованную с организацией. Согласование внутренних ценностей и цели раскрывает потенциал лидера и вовлекает сотрудников в деятельность организации.

Поведение истинного лидера отличается от формального менеджера. Простое назначение менеджера лидером не делает его настоящим лидером:

внешний «псевдолидер» лишь демонстрирует ритуалы и процедуры без понимания их смысла. Настоящее лидерство строится на осознанной вовлеченности людей, а не на директивной власти.

Для эффективного достижения цели лидер должен обладать развитой коммуникацией. Командообразование включает отбор единомышленников, ориентированных на общие ценности и цели. Лидер объясняет видение, цели и их ценность для команды и организации, убеждаясь, что каждый понимает свою роль и внутренние мотивы. Индивидуальные способности членов команды различны, и лидер должен определить роли, раскрывающие потенциал каждого, создавая синергетический эффект. Модели типа DISC или PAEI помогают анализировать поведение и способности сотрудников [1].

Эффективные коммуникации включают продвижение и поддержание норм корпоративной культуры. Встречи с новым членом команды помогают разъяснить цели, задачи и ожидаемый вклад, формируя доверие и вовлеченность. Лидер согласует личные цели сотрудников с целями команды и организации, поддерживает их реализацию, помогая конкретизировать долгосрочные цели в средне- и краткосрочные планы. Вовлеченность проявляется в эмоциональной приверженности организации и добровольных усилиях для достижения результата.

Регулярное общение с командой позволяет лидеру получать информацию о состоянии дел, повышает доверие и открытость. Искреннее внимание и публичное признание заслуг сотрудников, своевременная похвала за прогресс и результаты формируют мотивацию и укрепляют корпоративные модели поведения.

Конфликты в коллективе – это возможность для роста и укрепления корпоративной культуры. Конфликтные ситуации возникают из расхождения интересов и ценностных ожиданий сотрудников. Правильное управление конфликтом, включающее исключение эмоций, уточнение терминов, поиск общих точек соприкосновения и принятие совместного решения, позволяет трансформировать противостояние в синергетический результат. Такой подход укрепляет доверие и сотрудничество в команде [2].

Экономическая эффективность организации зависит от условий работы и внутреннего климата. Благоприятная рабочая среда, прозрачная информационная политика и своевременное информирование сотрудников повышают доверие, корпоративную преданность и продуктивность. Коммуникации могут быть вертикальными, горизонтальными, диагональными, а также формальными и неформальными. Неформальные каналы формируют коллективное восприятие корпоративной политики и влияют на вовлеченность.

Лидеры мнений оказывают значительное влияние на коллектив, корректируя отношения и стимулируя участие сотрудников. Их работа дополняет деятельность руководителя, повышая вовлеченность и результатив-

ность организации. Для эффективного взаимодействия с лидерами мнений организация должна предоставлять достоверную информацию, уважать их авторитет, вовлекать в социальные инициативы и предоставлять прямой доступ к продукту или услуге. Лидеры мнений фильтруют информацию, выделяя значимое, и распространяют ее лавинообразно среди сотрудников, усиливая вовлеченность коллектива [3].

Внутренние коммуникации и взаимодействие с лидерами мнений позволяют организации повысить уровень вовлеченности, укрепить корпоративную культуру и создать условия для реализации стратегических целей. Лидерство является ключевым фактором успешного функционирования организации, определяя мотивацию, удовлетворенность и продуктивность сотрудников. Умелое сочетание цели, ценностей, коммуникаций и командного управления обеспечивает устойчивый рост эффективности и результативности организации.

Список использованных источников

1. Мажкенов, С.А. Лидерство как инструмент раскрытия потенциала сотрудников организации / С.А. Мажкенов // Лидерство и менеджмент. – 2022. – №2. – С. 343-360.
2. Доланбеков, Г.А. Оценка влияния лидера на уровень мотивации и вовлеченности персонала: методы измерения и стратегии улучшения / Г.А. Доланбеков // Проблемы науки. – 2024. – №5 (86). – С. 36-42.
3. Петросян, А.Д. Лидеры и их роль в развитии современной организации / А.Д. Петросян // Прикладные экономические исследования. – 2023. – №2. – С. 103-110.

THE INFLUENCE OF THE LEADER ON THE INVOLVEMENT OF EMPLOYEES IN THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE OBJECTIVES OF THE ORGANIZATION

A.D. Yarovaya, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the influence of a leader on employee engagement in the implementation of an organization's corporate objectives. The authors analyze the relationship between the value and target structure of the leader, his communicative competencies and the level of emotional commitment of the staff. Special attention is paid to the role of a leader in forming a team of like-minded people, managing conflicts, using a situational approach and interacting with informal opinion leaders as factors to increase engagement. The article reveals the importance of effective communication, recognition of achievements and a favorable socio-psychological climate for achieving a synergistic effect and sustainable growth in the effectiveness of the organization.

Keywords: *leadership, employee engagement, corporate values, team building, communication.*

СОЦИОЛОГИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ

Е.А. Ясырева

*Нижевартовский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия*

В статье рассматриваются ключевые факторы адаптации молодых специалистов, возникающие затруднения и роль коммуникации в процессе. Адаптация является многогранным процессом, требующим особого подхода и вовлеченности от более старшего персонала, что необходимо для повышения заинтересованности молодого специалиста в трудовой деятельности, а также его удержания на предприятии.

Ключевые слова: *управление персоналом, адаптация, профессиональная интеграция*

Адаптация молодых специалистов в современных рыночных условиях представляет собой важный процесс, от успешного прохождения которого зависит не только индивидуальное развитие работников, но и общая эффективность организации [2]. В условиях растущей конкуренции на рынке труда и постоянного изменения технологий компании сталкиваются с необходимостью привлекать и удерживать молодые кадры, обладающие свежими идеями и современными знаниями.

Современные исследования подчеркивают, что успешная адаптация молодых специалистов напрямую влияет на их удовлетворенность работой, производительность и желание оставаться в компании [1]. Тем не менее, на практике этот процесс существенно усложняется из-за различных факторов – как внутрикорпоративных, так и внешних. Актуальность вопроса об адаптации молодых специалистов становится особенно значимой в условиях цифровизации и глобализации, когда компании стремятся повышать свою конкурентоспособность, используя кадры, готовые к инновациям и переменам [3].

Прежде, чем определить понятие «молодой специалист», необходимо выделить следующие его ключевые характеристики: возраст до 35 лет; наличие диплома об окончании образовательного учреждения среднего или высшего профессионального образования; нахождение в стадии трудового и социального самоопределения [4].

В данном исследовании под категорией «молодой специалист» понимается следующее определение: «это работник, окончивший высшее или среднее профессиональное учебное заведение, впервые приступивший к работе по полученной специальности и возраст которого на момент трудоустройства не превышает 35 лет».

В целях определения основных факторов, влияющих на адаптацию в первый год работы на предприятии, были использованы такие инструмен-

ты сбора данных как интервью и анкетирование участников исследования, состоящее из 7 вопросов с предоставлением выбора нескольких вариантов ответа. В опросе приняли участие 36 молодых специалистов, являющихся сотрудниками газотранспортного предприятия. Из числа опрошенных 47,8% относятся к категории работников «Специалист», 39,1% являются рабочими, оставшиеся 13% респондентов занимают руководящие позиции. Более половины сотрудников имеют высшее профессиональное образование (73,9%). Средний возраст респондентов – 24 года.

За каждым молодым специалистом в период прохождения адаптации был закреплен наставник, и большинство респондентов отмечают, что совместно работали с опытным сотрудником при вхождении в профессиональную среду (18 голосов). Также востребованным инструментом оказался электронный адаптационный курс (13 голосов), содержащий информацию о истории компании, основных показателя деятельности и культурном коде. Меньше всего использовались такие методы, как изучение корпоративных сайтов и посещение мероприятий для новичков, что может сигнализировать о необходимости улучшения информированности сотрудников о доступных инструментах.

Рассмотрим, какие факторы были выделены участниками исследования в качестве показателей успешного прохождения адаптационного периода (рисунок 1).



Рисунок 1 – Наиболее важные факторы для успешной адаптации молодых специалистов

На основании ответов респондентов можно сделать вывод, что наиболее значимым фактором для успешной адаптации является наличие обратной связи от руководства и назначенного наставника (19 голосов). На это есть ряд причин:

- 1) наставник может выявить слабые стороны и предложить конкретные решения, что способствует быстрому обучению;
- 2) сотрудники способны более эффективно выполнять свои задачи, когда получают четкие указания и поддержку;

3) регулярная коммуникация способствует формированию сильной корпоративной культуры, где молодые специалисты чувствуют себя частью команды;

4) молодые специалисты чувствуют меньшее давление, зная, что могут обратиться за помощью и получить конструктивные рекомендации;

5) регулярная обратная связь помогает новичку понять, что он на правильном пути, что снижает уровень стресса и неопределенности.

Другими значимыми факторами являются наставничество (16 голосов) и прозрачный карьерный рост (11 голосов), что также указывает на ожидания молодых специалистов в отношении карьерного развития и доступности информации о возможностях профессионального роста. Это подчеркивает важность поддержки и наставничества в процессе интеграции новых работников.

Следующий важный аспект, который был рассмотрен – вероятные препятствия для полной и комфортной адаптации (рисунок 2). Важно понимать, с какими сложностями столкнулись молодые специалисты, чтобы провести корректировку процесса.

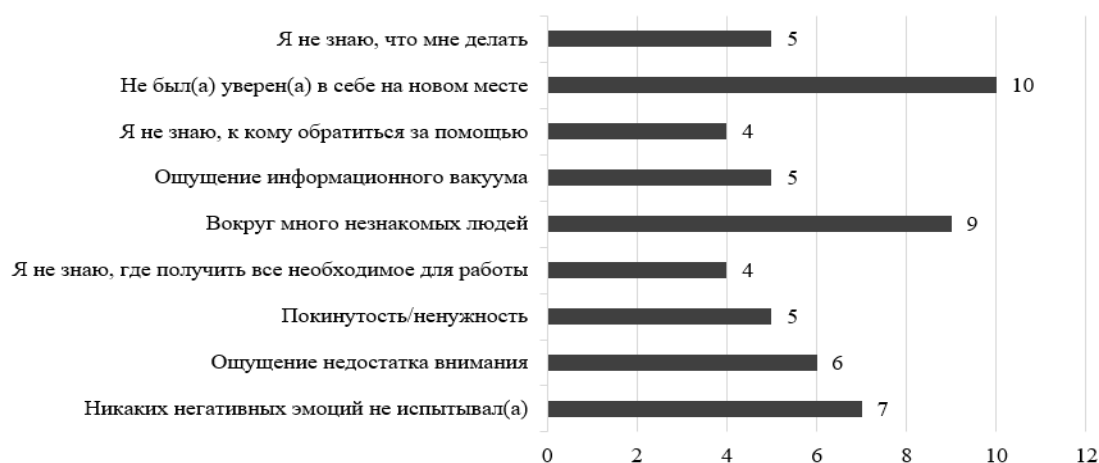


Рисунок 2 – Сложности, возникшие в период адаптации молодых специалистов

Исходя из данных рисунка 2, основными сложностями в период адаптации стали неопределенность в действиях и недостаток информации. Наиболее частые ответы связаны с собственной неуверенностью на новом месте и сложностями коммуникации с незнакомым коллективом. Это может возникать из-за недостатка опыта или подготовки, что приводит к недооценке собственных навыков и сил. Поэтому становится важным аспект системной поддержки и обратной связи со стороны руководства и коллег для повышения уверенности и снижения уровня стресса в процессе адаптации.

Также многие респондентам столкнулись с проблемой дезориентации на новом месте. Неосведомленность о программном обеспечении, системах и методах, используемых в компании; отсутствие четких инструкций и информации о задачах, ожиданиях и механизмах работы – все это вызыва-

ет неуверенность и затрудняет интеграцию в команду. Это вновь демонстрирует необходимость регулярной коммуникации с новичком.

Таким образом, адаптация молодых специалистов – это сложный психологический, социальный и организационный процесс, на который влияет множество факторов. Исследование показало, что успех этого процесса в значительной мере зависит от поддержки со стороны руководства и наличия наставников. Основные проблемы, с которыми сталкиваются молодые специалисты, связаны с недостатком информации и неопределенностью в действиях, что подчеркивает важность четких и структурированных программ адаптации.

Правильное управление процессом адаптации напрямую влияет на успех в профессиональной деятельности сотрудника, эффективность команды и конкурентоспособность предприятия. Поэтому организациям необходимо уделять особое внимание процессу адаптации молодых специалистов.

Список использованных источников

1. Крючкова, Л.В. Адаптация молодых специалистов – формула успеха в системе управления персоналом организации / Л.В. Крючкова // Актуальные проблемы социально-экономического развития современного общества: Материалы V международной научно-практической конференции (Киров, 29 мая 2024 года). – Киров: Кировский государственный медицинский университет, 2024. – С. 415-420.
2. Маслихова, Е.А. Современное состояние жилищного фонда России и организация процесса его воспроизводства / Е.А. Маслихова, С.В. Данилова, Н.В. Зяблицкая // Алтайский вестник Финансового университета. – 2019. – № 4. – С. 39-49.
3. Молодежь в условиях Севера: социокультурные тенденции, миграция и качество жизни / С.Г. Гутова, С.В. Данилова, Н.Н. Самохина, И.Н. Брянский // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 10. – С. 36-43.
4. Саттарова, И.В. Профессиональный портрет конкурентоспособного молодого специалиста / И.В. Саттарова, О.Ю. Шибаршина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 4 (48). – С. 554-557.

SOCIOLOGICAL STUDY OF YOUNG SPECIALISTS' ONBOARDING TO THE PROFESSIONAL ENVIRONMENT

E.A. Yasyreva

*Nizhnevartovsk State University,
Nizhnevartovsk, Russia*

This article examines key factors in the onboarding of young professionals, the challenges they face and the role of communication in the process. Onboarding is a multi-faceted process that requires a special approach and engagement from senior staff, which is essential for increasing young professionals' interest in the workforce and their retention.

Keywords: *human resources management, onboarding, professional integration.*

МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Д.А. Яхин

Уфимский университет науки и технологий,
г. Уфа, Россия

Управление инновационной деятельностью требует и системной оценки инновационного потенциала организации. Целью данной статьи является анализ сущности инновационного потенциала предприятия и рассмотрение основных подходов к его оценке.

Ключевые слова: инновации, предприятие, инновационная деятельность, оценка, управление.

Компании, активно внедряющие инновационные решения, получают и значительные преимущества на рынке, за счет того, что повышают эффективность своей деятельности и укрепляют конкурентные позиции.

Одним из важнейших условий успешной инновационной деятельности является наличие у предприятия достаточного инновационного потенциала – он отражает способность организации генерировать новые идеи, разрабатывать и внедрять новые продукты, технологии и методы управления, а его оценка позволяет определить степень готовности предприятия к инновационному развитию, выявить существующие ограничения и определить перспективные направления.

В научной литературе инновационный потенциал предприятия рассматривается как совокупность ресурсов, возможностей и компетенций, обеспечивающих разработку и внедрение инноваций. Данный потенциал отражает способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды и эффективно использовать имеющиеся ресурсы для достижения стратегических целей.

При этом, его структура может включать несколько основных составляющих, среди которых обычно выделяют кадровую, материально-техническую и технологическую составляющие, например:

- Кадровая составляющая инновационного потенциала характеризует уровень квалификации работников, их профессиональные знания и способность к разработке новых решений. Наличие высококвалифицированного персонала является важнейшим условием успешной реализации инновационных проектов.
- Материально-техническая составляющая отражает уровень обеспеченности предприятия производственными ресурсами, оборудованием и инфраструктурой, необходимыми для разработки и внедрения инноваций.
- Технологическая составляющая характеризует уровень используемых на предприятии технологий и степень их обновления. Современные

технологии позволяют повышать эффективность производственных процессов и создавать конкурентоспособную продукцию.

Таким образом, инновационный потенциал предприятия формируется в результате взаимодействия различных ресурсов и возможностей, которые обеспечивают развитие инновационной деятельности

В практике управления предприятиями для оценки инновационного потенциала часто применяются показатели системы контроллинга. Однако существующие методы оценки обладают рядом существенных недостатков, в частности, они нередко ориентированы на анализ отдельных параметров инновационной деятельности и не учитывают взаимосвязь различных видов потенциала предприятия. Кроме того, в ряде случаев используемые показатели не позволяют объективно оценить влияние инновационной активности на конечные результаты деятельности предприятия.

Одним из ключевых этапов анализа инновационного потенциала является определение показателей, характеризующих его отдельные компоненты. Однако универсальной системы показателей, применимой ко всем предприятиям, не существует. Перечень показателей может изменяться в зависимости от специфики предприятия, отраслевых особенностей и целей исследования. Также к примеру:

- Кадровая составляющая инновационного потенциала может быть оценена на основе совокупности затрат предприятия, направленных на развитие человеческого капитала. В её состав могут входить фонд заработной платы, средства материального стимулирования работников, расходы на обучение персонала и затраты на повышение квалификации.

- Материально-техническая составляющая инновационного потенциала характеризуется стоимостью оборудования и производственных средств, используемых в инновационной деятельности. В её состав также могут входить расходы на модернизацию и обновление производственных мощностей.

- Технологическая составляющая инновационного потенциала отражает уровень технологического развития предприятия. Она может включать стоимость используемых технологий, расходы на внедрение новых технологических решений и затраты, связанные с обновлением технологической базы.

Анализ данных составляющих позволяет получить комплексное представление о состоянии инновационного потенциала предприятия и определить направления его дальнейшего развития.

Процесс оценки инновационного потенциала предприятия включает несколько последовательных этапов.

На первом этапе осуществляется выбор показателей, характеризующих различные составляющие инновационного потенциала. Этот этап имеет важное методологическое значение, поскольку именно на нём формируется система показателей, используемых для анализа. На втором этапе проводится сбор необходимых данных. Источниками информации могут служить данные бухгалтерского и управленческого учета предприятия.

Бухгалтерская отчетность позволяет получить сведения о финансовых показателях инновационной деятельности, тогда как управленческий учет предоставляет информацию о внутренней структуре инновационных процессов. Третий этап связан с обработкой и систематизацией полученных данных. В современных условиях данная работа обычно выполняется с использованием компьютерных технологий, что позволяет повысить точность расчетов и ускорить процесс анализа. На заключительном этапе осуществляется расчет интегрального показателя эффективности использования инновационного потенциала предприятия.

Полученные результаты используются для принятия управленческих решений, направленных на развитие инновационной деятельности.

В практике экономических исследований используются различные подходы к оценке инновационного потенциала, где наиболее распространённым является использование количественных показателей, характеризующих инновационную активность предприятия. К таким показателям, как правило, относятся расходы на научные исследования и разработки, количество внедрённых инноваций, доля инновационной продукции в общем объёме производства, уровень технологического обновления оборудования и количество полученных патентов. Однако такие показатели не всегда отражают качественные характеристики инновационного потенциала, такие как уровень инновационной культуры, эффективность системы управления и способность персонала генерировать инновационные идеи. В связи с этим в научной практике широко применяются качественные методы оценки инновационного потенциала – они уже основаны на использовании экспертных оценок, анкетирования, интервьюирования специалистов и анализа внутренних процессов предприятия.

Но важно понимать, что формирование инновационного потенциала предприятия происходит под воздействием различных внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы связаны с особенностями функционирования самой организации и уровнем развития её ресурсов. К их числу могут относиться уровень квалификации персонала, состояние материально-технической базы, эффективность системы управления, наличие инновационной стратегии и уровень организационной культуры. Высокий уровень этих факторов способствует развитию инновационной деятельности и повышению эффективности внедрения новых технологий. А внешние факторы формируются под воздействием экономической среды и институциональных условий функционирования предприятия. И уже к ним могут относиться государственная инновационная политика, уровень развития научно-исследовательской инфраструктуры, состояние конкурентной среды и уровень технологического развития отрасли.

В ходе проведённого анализа было установлено, что инновационный потенциал предприятия представляет собой совокупность ресурсов, возможностей и компетенций, обеспечивающих разработку и внедрение инноваций.

Список использованных источников

1. Кузьмина С.Н. Подходы к комплексной оценке инновационной деятельности на основе интеллектуального потенциала организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. – № 4.
2. Москвина, О.С. Инновационный потенциал как фактор устойчивого развития региона.

METHODOLOGY OF THE ANALYSIS AND ASSESSMENT OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

D.A. Yakhin

*Ufa University of Science and Technology,
Ufa, Russia*

Innovation management also requires a systematic assessment of an organization's innovation potential. The purpose of this article is to analyze the essence of the innovative potential of an enterprise and consider the main approaches to its assessment.

Keywords: *innovation, enterprise, innovation activity, assessment, management.*

УДК 005

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Д.А. Яхин

*Уфимский университет науки и технологий,
г. Уфа, Россия*

В статье рассматривается сущность операционного менеджмента, его роль и функции в системе рыночных отношений, а также основные подходы и инструменты, применяемые для повышения эффективности операционных процессов.

Ключевые слова: *операционный менеджмент, экономика, цифровизация, управление производством, конкурентоспособность, бизнес-процессы.*

Необходимость управления как особого вида деятельности возникла еще на ранних этапах развития человеческого общества. Управление присутствует в различных системах – как природных, так и социальных. Оно необходимо для поддержания определенного порядка, координации действий элементов системы и достижения поставленных целей. На протяжении истории человечества различные цивилизации вырабатывали собственные формы и методы управления, которые позволяли эффективно организовывать общественную жизнь, экономическую деятельность и военную сферу.

С развитием информационных технологий и распространением интернета в 1990-е годы менеджмент начал активно использовать цифровые инструменты управления, а именно, появление концепции электронного

предприятия привело к значительным изменениям в способах обработки информации, управлении логистическими процессами и организации взаимодействия между различными подразделениями компаний.

В современном научном понимании управление рассматривается как важнейшая функция любой организованной системы, так как оно направлено на поддержание ее структуры, обеспечение стабильного функционирования и достижение поставленных целей. Управление предполагает целенаправленное воздействие на элементы системы с целью координации их действий и повышения эффективности всей системы в целом.

По мере развития теории и практики управления появлялись новые направления и подходы, ориентированные на различные аспекты деятельности организаций. В результате сформировались такие области, как производственный менеджмент, финансовый менеджмент, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, проектное управление, информационный менеджмент и другие. Каждое из этих направлений имеет собственные задачи и методы, однако все они направлены на повышение эффективности деятельности организаций.

И вот операционный менеджмент представляет собой систему управления процессами преобразования ресурсов предприятия в готовые товары или услуги, предназначенные для удовлетворения потребностей рынка. Он охватывает широкий спектр управленческих решений, связанных с планированием, организацией и контролем операционных процессов. В научной и экономической литературе операционный менеджмент рассматривается как важнейшая область управленческой деятельности, направленная на обеспечение эффективности производственных и сервисных систем.

Основной задачей операционного менеджмента является организация такого процесса функционирования предприятия, при котором достигается оптимальное сочетание ресурсов, технологий и управленческих решений с целью производить продукцию высокого качества при минимальных затратах и в максимально короткие сроки.

В системе рыночных отношений операционный менеджмент играет особую роль. Рыночная экономика предполагает наличие свободной конкуренции между производителями товаров и услуг. В таких условиях успех предприятия во многом определяется его способностью эффективно управлять производственными и организационными процессами. Компании, обладающие более совершенной системой операционного управления, получают значительные преимущества перед конкурентами благодаря снижению издержек производства, повышению качества продукции и более быстрому реагированию на изменения спроса.

Не менее важной является функция организации операционных процессов. Она предполагает формирование структуры производственной системы предприятия, распределение обязанностей между подразделениями и установление эффективного взаимодействия между ними. Правильная организация операционных процессов позволяет повысить производи-

тельность труда, сократить производственные издержки и улучшить качество выпускаемой продукции.

Но потребительские предпочтения быстро меняются, появляются новые технологии и формы организации бизнеса. И в таких условиях предприятия должны обладать гибкими производственными системами, способными адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка.

Цифровая трансформация экономики оказывает существенное влияние на содержание и методы операционного менеджмента. И прежде всего это связано с внедрением информационных технологий, автоматизированных систем управления и цифровых платформ, которые позволяют значительно повысить прозрачность и управляемость операционных процессов. Использование специализированного программного обеспечения дает возможность в режиме реального времени отслеживать производственные показатели, контролировать использование ресурсов и прогнозировать результаты деятельности предприятия.

Одним из наиболее значимых направлений цифровизации операционного менеджмента является внедрение систем управления предприятием, основанных на интеграции различных информационных потоков. Такие системы позволяют объединить данные о производстве, финансах, логистике и кадровых ресурсах в едином информационном пространстве. Это обеспечивает более высокий уровень координации между различными подразделениями организации и способствует повышению эффективности управленческих решений. Также большое значение в условиях цифровой экономики приобретает использование технологий анализа данных. Современные предприятия располагают значительными массивами информации о своей деятельности, включая данные о производственных процессах, спросе на продукцию, поведении потребителей и состоянии рынка и применение аналитических инструментов позволяет выявлять закономерности и тенденции, которые могут использоваться для оптимизации операционной деятельности.

Еще одним важным направлением цифровой трансформации является развитие цифровых платформ и сетевых форм организации бизнеса. Современные предприятия все чаще взаимодействуют друг с другом через электронные системы обмена информацией, что позволяет ускорить процессы поставок, улучшить координацию логистических операций и снизить транзакционные издержки.

В результате операционный менеджмент выходит за рамки отдельных предприятий и охватывает более широкие сети партнерских отношений.

Но существенной проблемой также остается состояние производственных мощностей многих предприятий. На значительной части промышленных объектов оборудование морально и физически устарело, а процесс его обновления происходит медленно. В результате предприятия не всегда способны внедрять современные методы организации производства и управления операционными процессами. Кроме того, во многих случаях наблюдается недостаточная загрузка действующих мощностей, что снижа-

ет эффективность их использования и ограничивает возможности для внедрения инновационных управленческих решений. Поэтому предприятиям необходимо не только приобретать современное оборудование и программное обеспечение, но и совершенствовать систему управления, повышать квалификацию персонала и формировать новую управленческую культуру.

Таким образом, современные цифровые технологии значительно расширяют возможности управления операционными процессами, повышают эффективность использования ресурсов и способствуют формированию более гибких и адаптивных организационных систем. И, скорее всего, в дальнейшем роль операционного менеджмента будет продолжать возрастать, поскольку именно он обеспечивает практическую реализацию цифровых преобразований в деятельности предприятий.

Список использованных источников

1. Ефремов В.С., Зудов Д.В. Проблема экономики и организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 3-25.
2. Семячков К.А. Цифровая экономика и ее роль в управлении современными социально-экономическими отношениями // Современные технологии управления. – 2017. № 8. – С. 119.
3. Попов Е.В., Семячков К.А. Особенности управления развитием цифровой экономики // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 2. – С. 54-61.

OPERATIONAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

D.A. Yakhin

*Ufa University of Science and Technology,
Ufa, Russia*

The article examines the essence of operational management, its role and functions in the system of market relations, as well as the main approaches and tools used to improve the efficiency of operational processes.

Keywords: *operational management, economics, digitalization, production management, competitiveness, business processes.*

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЦИФРОВАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ВАГОННЫМ ПАРКОМ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ	
Н.Ш. Абхазава, В.И. Абрамов	3
МИЛЛЕНИАЛЫ И ЗУМЕРЫ В МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЯХ	
С.М. Адгамова, А.В. Овчинников	11
СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ОТ КЛАССИЧЕСКИХ ДО ЦИФРОВЫХ СИСТЕМ	
А.Т. Адигамова, Л.П. Кузьмина	14
ОСОБЕННОСТИ КРОСС-МАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ	
А.В. Айбашева.....	18
ОТ ВИТРИНЫ К ПОДИУМУ: ЭВОЛЮЦИЯ ТОРГОВЛИ В ЭПОХУ ШОУРУМОВ И ИВЕНТОВ	
Н.В. Александрова, А.В. Овчинников	21
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОПРЕДЕЛЕНИЙ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ В ТРУДАХ РОССИЙСКИХ И ИРАКСКИХ УЧЕНЫХ	
Аль-Фарттуси Ахмед Кадхим Аддай.....	24
ЛИДЕРСТВО КАК СИСТЕМНЫЙ ИНТЕГРАТОР: СТРАТЕГИЯ, ТАКТИКА И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В ПРОЦЕССЕ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ	
Р.Р. Аминев.....	29
ОСОБЕННОСТИ РЕКЛАМЫ УСЛУГ АЛЬФА-БАНКА	
М.И. Аминов, А.В. Овчинников.....	33
ВЛИЯНИЕ ОТЗЫВОВ В ИНТЕРНЕТЕ НА ДОВЕРИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	
Т.О. Асылбаев, А.В. Овчинников.....	37
ПРИЧИНЫ УХОДА БРЕНДОВ С МАРКЕТПЛЕЙСОВ	
А.А. Аюпова, А.В. Овчинников	43
ОСОБЕННОСТИ ЛИДЕРСТВА В СРЕДЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	
А.Р. Багавиева	47
ЗНАЧЕНИЕ ЛИДЕРСТВА И ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
А.М. Баранова	51
ФЕНОМЕН НЕОКРУГЛЕННЫХ ЦЕН В СОВРЕМЕННОМ МАРКЕТИНГЕ	
И.И. Бахтегараева	54
ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ЭТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА	
Д.А. Бахтиев	58
РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ АДАПТИВНОГО ТЕСТИРОВАНИЯ КОДА НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА РАМКАХ ПЛАТФОРМЫ CODENTIC	
Л.А. Баширова	63
РОЛЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
А. Бегенан, М.Н. Бегенан, А.В. Овчинников	70
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА НА ПРИМЕРЕ БРЕНДОВОЙ ОДЕЖДЫ	
А.Е. Бегунова.....	73
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ В ПРОДВИЖЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ	
Р.Ф. Бикмаева	77
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ КАК АНТИКРИЗИСНАЯ ТАКТИКА В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ	
М.М. Бикмуллина, А.А. Ибрагимова	81
ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ШВЕЙНЫХ УЧАСТКАХ УЧРЕЖДЕНИЙ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ	
Ю.В. Бовкунова, А.Н. Афанасьев.....	84

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ РЕЗЕРВНОГО КОПИРОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТА БИЗНЕСА	
И.Д. Богачев, А.А. Ковалев, М.А. Роголёва	87
СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ УСЛОВНО БЕСПЛАТНОГО ТРАФИКА В ЦИФРОВОМ МАРКЕТИНГЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАНАЛОВ	
А.В. Божко	91
ПОДПИСКА – МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА	
М.А. Борисова, А.В. Овчинников	95
ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРСТВА НА СПЛОЧЕНИЕ КОЛЛЕКТИВА В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЕ	
А.В. Бражникова	98
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА	
В.Ю. Бугаева.....	101
ПРИМЕНЕНИЕ СКРУЧИВАНИЯ В КАЧЕСТВЕ ОБРАБОТКИ МЕТАЛЛОВ ДАВЛЕНИЕМ В СОВРЕМЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	
Д.Т. Бунтури	104
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ	
Р.Э. Вагапов, А.В. Махиянова	108
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМАМИ: МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ И МЕХАНИЗМЫ СОЗДАНИЯ СИНЕРГИИ	
А.Ф. Вагапова, Э.Ф. Хузиева	111
«ЧЕРНЫЙ PR» КОНКУРЕНТОВ: ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО ПО ВЫЖИВАНИЮ И КОНТРНАСТУПЛЕНИЮ	
Д.Д. Валиева, А.В. Овчинников	114
РОЛЬ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ДЛЯ КЛИЕНТА В СОВРЕМЕННОМ МАРКЕТИНГЕ	
А.Р. Вафина, А.В. Овчинников.....	119
ЗНАЧЕНИЕ ЭФФЕКТА БАУШИНГЕРА ДЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	
А.И. Ващенко	124
ПРОБЛЕМА КОРРОЗИИ ШТАМПОВОЙ ОСНАСТКИ ПРИ ХРАНЕНИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ	
А.И. Ващенко	127
ВЛИЯНИЕ АКЦИОННЫХ МЕХАНИК “КЭШБЭК” И “БОНУСЫ ЗА ОТЗЫВ” НА ПОВТОРНЫЕ ПОКУПКИ	
В.Р. Веретенникова	130
КТО ТАКИЕ ИНФЛЮЕНСЕРЫ И КАК ОНИ ВЛИЯЮТ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СПРОС?	
К.А. Вильданова, А.В. Овчинников	135
МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОБЪЕКТ РЕОРГАНИЗАЦИИ	
В.Е. Володин, Р.Р. Бадртдинова	139
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КЛЮЧЕВЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ МОЛОДЁЖИ	
А.А. Волынцев, Т.М. Попова.....	142
МИКРОТРАНЗАКЦИИ И МОНЕТИЗАЦИЯ В ВИДЕОИГРАХ КАК СОВРЕМЕННАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ	
Б.В. Вотяков	146
РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ	
Н.С. Гавриков	150
РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ	
Н.С. Гавриков	155
ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ В ЦИФРОВОМ МАРКЕТИНГЕ	
А.М. Гаврилова, А.А. Максимова, В.С. Цырулина, Ф.Р. Сафиуллина	159
ЛИДЕРСТВО – ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕФОРМИРОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
Р.А. Газизова, А.В. Овчинников.....	161

МАРКЕТИНГОВОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СТАРТАПА	
А.А. Гайсин	166
АДАПТАЦИОННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ПАО «МТС»: ОТ ОПЕРАТОРА СВЯЗИ К ЭКОСИСТЕМНОМУ БРЕНДУ	
М.В. Галеев.....	170
РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА	
И.Л. Галимов	174
МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ МЕНЕДЖМЕНТА	
И.Л. Галимов	178
ЛИЧНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СИНТЕЗ САМОРАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ХХІ ВЕКЕ	
Н.Ю. Галякбаров, А.В. Махиянова	181
МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ СТАРТАПОВ: СОВЕТЫ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ	
В.Р. Галямов	184
РАСЧЁТ ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ КОФЕЙНИ В СРЕДЕ MS EXCEL	
Марк Гантман, Степан Малюхович	190
ВЛИЯНИЕ ГЕНДЕРНЫХ СТЕРЕОТИПОВ НА ВОСПРИЯТИЕ РЕКЛАМЫ	
А.Р. Гатаулина.....	194
КЛИЕНТСКИЙ ПУТЬ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ	
Д.В. Гейдур.....	197
ОБНОВЛЕНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ	
Б.Н. Герасимов	203
ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА	
А.М. Гиздатуллина	210
ПОТЕРЯННЫЙ КЛИЕНТ: 5 НЕОЧЕВИДНЫХ ПРИЧИН, ПОЧЕМУ УХОДЯТ ДАЖЕ С ПРЕМИУМ-СЕРВИСА, И КАК ЭТО ИСПРАВИТЬ ЧЕРЕЗ КОНТЕНТ	
А.А. Гилмуллина.....	214
РЕБРЕНДИНГ КАК СПОСОБ ОБНОВЛЕНИЯ ИМИДЖА КОМПАНИИ	
А.А. Глюмова, А.В. Овчинников	217
ВОСПРИЯТИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ БРЕНДОВ В СЕГМЕНТЕ МАСС-МАРКЕТ	
П.С. Гребнева, А.В. Овчинников	221
UGC-КОНТЕНТ (USER GENERATED CONTENT) КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ К БРЕНДАМ ОДЕЖДЫ	
В.А. Григорьева.....	226
СКИДКИ И РАСПРОДАЖИ: ПОМОЩЬ В ПРОДВИЖЕНИИ ИЛИ ФАКТОР ОБЕСЦЕНИВАНИЯ БРЕНДА NIKE?	
Г.С. Гришин, А.В. Овчинников	229
МЕНЕДЖМЕНТ И РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ: ИНТЕГРАТИВНЫЙ ПОДХОД ДЛЯ ЛИДЕРОВ ХХІ ВЕКА	
К.Р. Гузаиров, Э.Ш. Ахметова.....	233
ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ: СТРАТЕГИИ УСПЕШНОГО РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ	
А.М. Дагаева.....	235
МЕХАНИЗМ УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ	
А.А. Дик.....	239
ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ В ПРАКТИКАХ УСТОЙЧИВОГО МАРКЕТИНГА	
У.С. Егорова	243
МАРКЕТИНГ С НУЛЕВЫМ БЮДЖЕТОМ: СТРАТЕГИИ РОСТА БЕЗ ВЛОЖЕНИЙ	
К.П. Ермилова	246

УЧЕТ И ОЦЕНКА ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ В ОТЧЕТНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ: РИСКИ И ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ	
А.А. Ефимова, О.В. Дюдина	251
СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СМЕТНЫХ ЗАТРАТ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	
А.А. Ефимова, А.А. Арутюнян, О.В. Минулина	254
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «КАМАЗ» В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ	
П.О. Жарковская	258
ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ	
К.С. Жихорева	263
РОЛЬ ЛИДЕРА В ПРЕОДОЛЕНИИ СОПРОТИВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ	
В.Е. Завьялова, А.В. Овчинников	266
НИЩЕАНСКАЯ ВОЛЯ К ВЛАСТИ И САМОРАЗВИТИЕ МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТЕ КАРЬЕРНОГО РОСТА	
А.Р. Зайдуллина	269
МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ О НЕЗАПЛАНИРОВАННЫХ ПОКУПКАХ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ	
А.Р. Зайнетдинова	272
ТРАНСФОРМАЦИЯ СМЕТНОЙ СТОИМОСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА ПОД ВЛИЯНИЕМ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЯ ЛОГИСТИКИ	
А.А. Зайнуллина, Ч.А. Хайруллина, О.В. Минулина	276
ТРАНСФОРМАЦИЯ ОПЕРАЦИОННОГО РЫЧАГА ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ ЦИФРОВИЗАЦИИ: АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ	
А.А. Зайнуллина, О.В. Дюдина	279
РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ	
Д.А. Зайцев	282
АНАЛИЗ СРАВНЕНИЯ АМЕРИКАНСКОГО И ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
Д.В. Захаров, Е.С. Чугунова	288
СПОСОБЫ МИНИМИЗАЦИИ УПУЩЕННОЙ ВЫГОДЫ	
А.П. Захарова	292
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ЛИДЕРА КАК КРИТИЧЕСКИЙ ФАКТОР УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ: ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ НАСТРОЕНИЯМИ КОЛЛЕКТИВА И СТРАТЕГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ДОВЕРИЯ	
Д.А. Зорина	296
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА АНАЛИЗА БОЛЬШИХ ДАННЫХ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	
А.Ю. Зубринкина, Л.П. Кузьмина	300
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ	
А.Ю. Зубринкина, Э.Ф. Хузиева	303
ИННОВАЦИИ – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
Р.Э. Иванова	307
МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОПУЛЯРНОСТИ ПРОДУКЦИИ APPLE: КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА И ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД	
К.А. Иванова	313
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	
А.Е. Игнатьева, Д.А. Маринцев, Е.Ю. Федорова	317
РОЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ЛИДЕРА В УСПЕШНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ	
Д.А. Игошина	320

МАРКЕТИНГ ДЕФИЦИТА: КАК ИСКУССТВЕННОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ ТИРАЖА СОЗДАЁТ АЖИОТАЖ	
Ф.М. Ильтуганов	324
УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ	
И.И. Исрафилов, Э.Ш. Ахметова	328
НЕЙРОМАРКЕТИНГ: БИОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ	
И.И. Исхакова	332
СЛОЖНЫЕ ПРОДАЖИ В ЭРУ КЛИПОВОГО МЫШЛЕНИЯ	
Р.Р. Кадышев	336
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧАТ-БОТОВ В МАРКЕТИНГЕ (НА ПРИМЕРЕ ФИТНЕС-КЛУБА DDX)	
У.П. Казачихина	339
КАК IT ТЕХНОЛОГИИ МЕНЯЮТ ПОДХОД К КЛИЕНТАМ В МАРКЕТИНГЕ?	
А.Т. Калимуллина	344
БУДУЩЕЕ ДАННЫХ И БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ ЗА КОНВЕРГЕНТНЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ	
А.Т. Калимуллина, У.С. Егорова, Е.В. Артамонова	347
ЭВОЛЮЦИЯ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ	
К.Л. Калимуллин	351
РЕНЕССАНС ТАКТИЛЬНОСТИ: ЗАЧЕМ МОЛОДОЕ ПОКОЛЕНИЕ СКУПАЕТ ПЛЁНОЧНЫЕ ФОТОАППАРАТЫ И ВИНИЛ?	
З.Р. Калукова	354
ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ: ПОДКАСТЫ КАК НОВАЯ ФОРМА ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКТОВ	
М.К. Камзина, Е.И. Жажина	357
КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАДАЧ ВЫБОРА ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ В АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКЕ	
Б.Р. Карачурин, Н.З. Сайфудинова	363
ВЛИЯНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ НА КАЧЕСТВО РЕШЕНИЙ В МАРКЕТИНГЕ	
А.И. Каримов	366
МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И АНАЛИТИЧЕСКОЙ ИНТЕРПРЕТАЦИИ ОТЧЕТА О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ	
Ж.А. угли Каримов, А.Г. кизи Каримова, Ю.В. Шарапов	371
ЭФФЕКТ ДЕФИЦИТА: КАК ПРАВИЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТАЙМЕРЫ И ЛИМИТЫ	
А.П. Карпов	375
ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ	
Т.П. Карпова	380
ЛИДЕРСТВО В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ: КАК СОВМЕСТИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ПЕРЕСТРОЙКУ МЕНЕДЖМЕНТА С ТАКТИЧЕСКОЙ ГИБКОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	
Е.С. Карымова	387
ЛИЧНОСТНЫЕ РЕСУРСЫ МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ УСПЕШНОЙ НЕЛИНЕЙНОЙ КАРЬЕРЫ	
А.М. Касакин, А.В. Махиянова	391
ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И СПОСОБЫ УСТРАНЕНИЯ ДЕФЕКТОВ ПРИ ВЫРУБКЕ И ПРОБИВКЕ ЛИСТОВЫХ МЕТАЛЛОВ	
И.В. Касьянова	395
ЭКОНОМИЧЕСКИ ЭФФЕКТИВНАЯ ШТАМПОВКА МЕТАЛЛОВ В ПРОИЗВОДСТВЕ ДЕТАЛЕЙ ДЛЯ ЭЛЕКТРОДВИГАТЕЛЕЙ	
И.В. Касьянова	398
МАРКЕТИНГ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ	
А.Д. Каюмов	401

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ УСТАЛОСТЬ ОТ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ И ПУТИ ЕЕ ПРЕОДОЛЕНИЯ	
А.С. Киричек	406
МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КРИПТОВАЛЮТ	
А.А. Клементьев.....	409
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ	
Д.А. Ключева, Э.Ф. Хузиева	412
 ГИБКИЕ ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
Д.А. Ключева, Л.П. Кузьмина.....	415
ИМИДЖ КОМПАНИИ: ПОЧЕМУ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ ВАЖНО ХОРОШО ВЫГЛЯДЕТЬ?	
В.Е. Козарез, А.В.Овчинников	419
ЭФФЕКТ ВЕБЛЕНА И ПОКОЛЕНИЕ Z: ЧТО СЕГОДНЯ СЧИТАЕТСЯ СИМВОЛОМ СТАТУСА?	
А.Д. Короткова.....	423
НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ ИДЕНТИЧНОСТИ: ЦИФРОВЫЕ ДВОЙНИКИ И ИИ-ПЕРСОНЫ	
А.Д. Короткова, В.А. Григорьева, Е.В. Артамонова	426
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАТЕРИАЛЬНО-СЫРЬЕВЫХ РЕСУРСОВ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ УЧРЕЖДЕНИЙ УИС	
И.Г. Кошкина, Д.В. Стрелкова	430
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСУЖДЕННЫХ В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЯ УИС	
И.Г. Кошкина, А.А. Шевляков	433
РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	
Я.Г. Краснова	437
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В КОМПАНИЯХ	
Я.Г. Краснова, А.В. Махиянова.....	440
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА: ПРОЦЕСС И РОЛЬ	
А.А. Кругликов	445
МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА	
Д.Г. Крутохвостов.....	449
ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ НАГРУЗКИ НА КЛЮЧЕВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ПРОЕКТАХ ПО АСУ ТП	
И.Г. Крутохвостов.....	453
СТРАТЕГИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ	
А.Р. Кубашев, А.В. Махиянова	460
ГРУППОВОЕ МЫШЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	
Л.П. Кузьмина, Ю.М. Шарапов.....	463
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	
Л.П. Кузьмина, А.Ф. Вагапова	466
ПРОБЛЕМА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ И ПУТИ ЕЁ РЕШЕНИЯ	
А.Ю. Кустенева	470
ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ	
Е.Ф. Линкевич	474
СИСТЕМА ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНИЯ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ	
Е.Ф. Линкевич	478

КРОСС-КУЛЬТУРНАЯ АДАПТАЦИЯ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В ИТ-КОМПАНИЯХ: ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ	
А.А.Литвинюк, Буй Тхиен Чанг, В.А.Щербакова	481
ОПТИМИЗАЦИЯ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ С ПОМОЩЬЮ ИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ	
А.А.Литвинюк, Лус Гардения Крус	487
ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «КАМАЗ» НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ	
Ли Яци, К.Р. Саубанов	492
ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ: ИСТОЧНИКИ, ЗНАЧЕНИЕ	
А.М. Лобашов, Р.Р. Дыганова	496
ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ КАНБАН В ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ	
Г.М. Лукьянчиков, М.Р. Тихонов	500
НОСТАЛЬГИЯ – ВАЛЮТА: КАК БРЕНДЫ ЗАРАБАТЫВАЮТ НА НАШЕЙ ПАМЯТИ	
Э.О. Макарова	505
ИМПУЛЬСНЫЕ ПОКУПКИ У КАССЫ: ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ	
А.В. Макарова	508
ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ	
И.Р. Мансурова	512
УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ СТРЕССОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА	
Л.А. Мануковская, М.С. Ермакова, У.А. Задеренко, В.А. Сурначева	515
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В 2026 ГОДУ	
Д.А. Маринцев, А.И. Прядко, О.Ю. Буракова	519
ГАРМОНИЯ ВЛИЯНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРСТВА В КОНТЕКСТЕ МУЗЫКАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ	
А.О. Маслова, А.В. Овчинников	523
ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМ СОСТОЯНИЕМ ООО ИК «СИБИНТЕК» (ДОЧЕРНЕЕ ОБЩЕСТВО ПАО НК «РОСНЕФТЬ»)	
И.А. Матасар	526
ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ	
А.А. Махиянова, Э.Ф.Хузиева	530
ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА: ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРИ НЕХВАТКЕ КАДРОВ, КАПИТАЛА И ВРЕМЕНИ	
А.И. МахмUTOва	533
ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА: РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	
М.Ю. Мирзабекова, Т.А. Караев	536
ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОГО БРЕНДА СПЕЦИАЛИСТА НА ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ	
Д.А. Митрофанов	542
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИННОВАЦИИ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ	
Е.А. Митрофанова, А.А. Кондратьева, Е.Ю. Царегородцева	548
ЛИДЕРСТВО КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
А.Ю. Митяева	552
ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ В СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ В КОНТАКТЕ (НА ПРИМЕРЕ БРЕНДА NIKE)	
А.А. Михайлова, А.В. Овчинников	557
АСПЕКТЫ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ В РЕКЛАМЕ	
С.А. Молчанова	560
РОЛЬ БЛОГЕРОВ И ИНФЛЮЕНСЕРОВ В СОВРЕМЕННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ	
А.А. Мугарипова	563

АВТОМАТИЗАЦИЯ И ПРОГНОЗНАЯ АНАЛИТИКА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ: ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ Д.И. Музурова, О.В. Дюдина.....	568
РЕФОРМИРОВАНИЕ И МАРКЕТИНГ: ТАКТИКА СОКРАЩЕНИЙ – СТРАТЕГИЯ ПОТЕРИ РЫНКА Э.Р. Муратова.....	571
КАК МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ВЛИЯЮТ НА РЕПУТАЦИЮ КОМПАНИИ Р.А. Мухалёв	575
БАЛАНС ТАКТИКИ И СТРАТЕГИИ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ М.П. Мясников.....	579
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ К ПОНИМАНИЮ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ В.О. Назаров	582
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЕКТ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА Д.Р. Накипова	586
ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ, ОСНОВАННЫХ НА ПРИНЦИПАХ ХАССП, В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ УИС П.С. Невструев	590
ВОПРОСЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА Д.А. Нестеров	594
ЛОКАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ: НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА КАЗАНИ Л.И. Низамиева	598
ФАКТОРЫ УСПЕХА В МАРКЕТИНГЕ УСЛУГ СФЕРЫ ТУРИЗМА А.В. Никифорова.....	602
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ Д.А. Николаев, Л.П. Кузьмина	605
СЕРТИФИКАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА БЕЗОПАСНОСТИ ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ – ПУТЬ К ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УИС М.А. Овечкин	609
КОНВЕРСИОННЫЙ МАРКЕТИНГ: ОБЩЕЕ И ОСОБЕННОЕ Е.А. Павлова	612
ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА: ОТ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ К ХАРИЗМАТИЧНОМУ ВОЗДЕЙСТВИЮ Я.С. Паллина	615
СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА Т.Н. Патрахина, А.Л. Килигой, А.С. Порошин.....	618
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ Т.Н. Патрахина, А.И. Круглова	621
ВЛИЯНИЕ СЛОГАНОВ И ДЕВИЗОВ НА ПРОДАЖИ: МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ К.В. Пехенько.....	625
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ФАКТОР ВЫЖИВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ПИТОМНИКОВ РАСТЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ ПИТОМНИКА «РАСТИМ ЦВЕТЫ ШАГ ЗА ШАГОМ») В.Т. Полтавец	628
ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ ЗА СЧЁТ СОЗДАНИЯ КОММУНИКАЦИОННО-ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПЛАТФОРМ В.В. Пономаренко.....	631

ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ	
А.С. Порфирьева, Э.Ш. Ахметова.....	640
МЕНЕДЖМЕНТ КОММУНАЛЬНЫХ РАСХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ	
Д.А. Прудилин.....	644
ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРУКТУРЫ РЫНКА ПРИРОДНОГО ГАЗА	
Д.А. Прудилин.....	647
ВЛИЯНИЕ ВИЗУАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ НА ВОСПРИЯТИЕ БРЕНДА	
А.С. Публикова	651
МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ В ЭПОХУ ГЛОБАЛИЗАЦИИ: ФАКТОРЫ КУЛЬТУРЫ И МЕНТАЛИТЕТА	
К.А. Пудова	654
ГИБКОСТЬ ЛИДЕРА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: КАК АДАПТИРОВАТЬСЯ И ВЕСТИ ЗА СОБОЙ	
С.В. Реутова.....	657
ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСКОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОСНОВА ДОЛГОСРОЧНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ	
Д.Д. Родионова.....	661
ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЦЕССЕ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА	
Ю.А. Романова, Л.П. Кузьмина	665
ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЫШЛЕНИЯ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
К.В. Русакова.....	669
ИНСТРУМЕНТЫ СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТОЛОГА	
Д.А. Рябов.....	672
ПСИХОЛОГИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ КАК ОБЪЕКТ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА	
А.А. Сабитова.....	677
ЭЛЕМЕНТЫ ДРЕВНИХ ФИЛОСОФСКИХ УЧЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ ПРАКТИКАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ	
З.М. Сабитова	682
МАНИПУЛЯТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ: МЕТОДИКА СОЗДАНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ	
А.С. Савельева.....	685
ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ X, Y, Z В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ: ОТ СТАБИЛЬНОСТИ К ЦЕННОСТЯМ И ТРАНСФОРМАЦИИ	
А.И. Сагдиева	689
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПЛАНИРОВАНИЯ	
А.М. Сагитов, Р.Р. Бадртдинова	693
ЛИДЕРСТВО – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ТАКТИЧЕСКИЙ ФАКТОР РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ	
Э.И. Салахова	695
ЭВОЛЮЦИЯ РЕКЛАМЫ: ОТ ГАЗЕТ ДО ТІКТОК ЗА 100 ЛЕТ	
Б.А. Сафин.....	699
ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ	
Ф.Д. Сафина	703
ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ И РЕСУРСАМИ ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
К.И. Сахабутдинова	707
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	
В.П. Серокурова, Ю.В. Шмойлова.....	711

МАНИПУЛЯЦИЯ ИЛИ ЗАБОТА? СВЕТАЯ И ТЕМНАЯ СТОРОНА МАРКЕТИНГОВЫХ ПРИЕМОВ	
С.А. Сибгатуллина	714
ИНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ: МЕХАНИЗМЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ ЛИДЕРОВ МНЕНИЙ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ	
Р.А. Синцова, А.В. Овчинников	717
МЕТОДИКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕКЛАМНЫМИ РАСХОДАМИ В РАМКАХ КОНТРОЛЛИНГА ОРГАНИЗАЦИИ	
Е.А. Смирнова, А.Ю. Ключин	721
ЭТИКА МАРКЕТИНГА НА ПРИМЕРЕ “ВКУСВИЛА”	
Д.А. Стародубова	725
ПСИХОЛОГИЯ ВЫБОРА: ПОЧЕМУ СЛИШКОМ БОЛЬШОЙ АССОРТИМЕНТ УБИВАЕТ ПРОДАЖИ	
А.Д. Сухоруких	728
ИИ В ТАРГЕТИРОВАННОЙ РЕКЛАМЕ: ЗАМЕНА ЧЕЛОВЕКА ИЛИ ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ?	
К.А. Талипова	731
АНАЛИЗ УТЕЧЕК ДАННЫХ В РОССИИ	
М.Р. Тегетаева, С.С. Камбердиева, М.С. Джагаева	734
АНАЛИЗ УТЕЧЕК ИНФОРМАЦИИ ИЗ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И КОММЕРЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В МИРЕ	
М.Р. Тегетаева, С.С. Камбердиева, М.С. Джагаева	742
АНАЛИЗ ПРОВАЛОВ: ПОЧЕМУ МЫ ОШИБАЕМСЯ	
М.Ч. Темиров	752
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЕКТА ДЛЯ АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	
Т.В. Терентьев, Н.З. Сайфудинова	757
СТРАТЕГИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ И ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ	
Б.Р. Тимергалеев	760
МАРКЕТИНГ В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЕКТА: ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ	
М.Д. Толкачева	763
АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ	
М.Б. Траченко, А.О. Володина	766
РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ТЕПЛОСНАБЖЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЕДИНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	
А.Р. Тугушева	770
ИНТЕГРАЦИЯ СТОИМОСТНОГО ИНЖИНИРИНГА В СТРОИТЕЛЬСТВО	
К.З. Тугушев	772
МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	
Д.Д. Туев	775
ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЕКТА НА МАРКЕТИНГ НА ПРИМЕРЕ НЕЙРОСЕТЕЙ	
В.В. Тютин, А.В. Овчинников	779
ВОПРОСЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО- ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ	
Н.И. Улендеева	782
МЕТОД ПРОЕКТОВ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ БУДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
Н.И. Улендеева	786
РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УИС В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ	
Н.И. Улендеева	789

ШРИНКФЛЯЦИЯ: СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ В ЭПОХУ ИНФЛЯЦИИ М.М. Фазлеева.....	792
АВТОМАТИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ИТ-ПРОЕКТОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИИ В СИСТЕМЕ SMARTVASKOFFICE Л.Н. Фазылова	795
МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ НА ПРИМЕРЕ ОНЛАЙН ШКОЛ Н.И. Фаррахова	803
УСТОЙЧИВОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ РОССИИ А.А. Фаттахов, Э.Ш. Ахметова	807
РАЗРАБОТКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЛНЕЧНЫМИ ПАНЕЛЯМИ МИКРОЭЛЕКТРОСТАНЦИЙ З.И. Фахрутдинов.....	810
ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО САМОРАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ Р.В. Федоров, А.В. Махиянова	814
МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ИТ-ПРОДУКТОВ НА ОСНОВЕ DATA-DRIVEN С УЧЕТОМ РИСКОВ Н.А. Федотов	818
РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ В.С. Филимонов	823
ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КАК КЛЮЧЕВАЯ ФУНКЦИЯ ЛИДЕРА: АНАЛИЗ ДЕЙСТВИЙ КАПИТАНА ХОККЕЙНОЙ КОМАНДЫ В УСЛОВИЯХ ИГРЫ А.И. Филиппов	826
ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛИДЕРСТВА В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ: КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ XXI ВЕКА А.А. Хабибрахманова	830
УПРАВЛЕНИЕ МНОГОПОКОЛЕНЧЕСКИМИ КОЛЛЕКТИВАМИ (GENERATIONS X, Y, Z): КОНФЛИКТ ЦЕННОСТЕЙ И ПОИСК УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И.Ф. Хабибуллин, А.В. Махиянова.....	832
ЛИДЕРСТВО В КРИЗИСЕ: ТАКТИКА ИЗМЕНЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ КОМПАНИИ И.И. Хабибуллина.....	836
ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА ЛИДЕРА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ И.И. Хабибуллина.....	840
ИИ В МАРКЕТИНГЕ: КАК НЕЙРОСЕТИ (CHATGPT, MIDJOURNEY) МЕНЯЮТ СОЗДАНИЕ КОНТЕНТА И СТРАТЕГИЮ Л.М. Хабирова.....	843
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БОЛЬШИХ ДАННЫХ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ А.Н. Хажиева.....	846
ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ИТ-КОМПАНИЯХ А.И. Хайруллин, Э.Ш. Ахметова	850
МЕТОДИКА ОЦЕНКИ «САНКЦИОННОЙ ПРОЧНОСТИ» БИЗНЕСА: СТРЕСС-ТЕСТИРОВАНИЕ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК И ФИНАНСОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЛОКАДЫ Ч.А. Хайруллина, О.В. Дюдина.....	853
АДАПТАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ НЕФТЕГАЗОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ УСИЛЕНИЯ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ЛУКОЙЛ») Д.Д. Хакимов.....	857
ЭФФЕКТ ДЕФИЦИТА И FOMO (СТРАХ УПУЩЕННОЙ ВЫГОДЫ): КАК ЭТИЧНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТИ ТРИГГЕРЫ Э.М. Хамидуллина.....	862

ЛИДЕРСТВО КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН А.Т. Хамитов	866
ЛИНЕЙКА БРЕНДА «ДОБРЫЙ СОЛА»: ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ А.Д. Хамитов	869
РОЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЯ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ Г.Е. Ханов	874
ПРАВОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ЖЕНЩИН-КИНОЛОГОВ Н.А. Хоменко	878
К ВОПРОСУ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗЕМЕЛЬНЫМИ УЧАСТКАМИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ Р.Р. Хохлов, Т.Е. Павлисова	881
ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ДИСТАНЦИОННОМ ФОРМАТЕ РАБОТЫ Р.Р. Хусаинова, Л.П. Кузьмина	885
КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ РАСХОДЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ БЕЗ ПОТЕРИ КАЧЕСТВА И.Г. Хуснуллин, Э.Ш. Ахметова	888
ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ РИСКОВ: АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПАО БАНК «ВТБ» З.Ш. Хуснутдинова, А.С. Юсупова	892
КОММУНИКАТИВНЫЙ РАЗЛОМ VS ЦИФРОВОЙ ИММУНИТЕТ: ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ПРИ РАБОТЕ С ПОКОЛЕНИЯМИ Z И «АЛЬФА» К.А. Хушкина	897
ВЛИЯНИЕ ПРОЦЕНТНЫХ РИСКОВ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БАНКОВ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК») Д.В. Царькова, А.С. Юсупова	900
ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ Цзян Шэнцзюй, К.Р. Саубанов	903
ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ НА СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ М.К. Цого, Л.П. Кузьмина	908
ИНФОРМАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ МАРКЕТИНГОМ Е.П. Цыганкова	911
РОЛЬ СКВОЗНОЙ АНАЛИТИКИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ СОВРЕМЕННОЙ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ А.Р. Чотчаева, В.И. Абрамов	916
ОСОБЕННОСТИ РЕМАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ С.К. Чуприянова, А.В. Овчинников	923
РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ А.Е. Шабанова, А.В. Махиянова	927
ХАРИЗМА ЛИДЕРА: МИФ ИЛИ УПРАВЛЯЕМЫЙ НАВЫК А.Е. Шабанова, А.В. Овчинников	929
РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА КАК ИНСТРУМЕНТА ОПТИМИЗАЦИИ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ А.И. Шагаева	932
ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА В ТАТАРСТАНЕ А.А. Шагиахметов	936
ПРОБЛЕМЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРИ РЕФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ Л.Р. Шайдуллина	940

«ИНТРИГИ» МЕНЕДЖМЕНТА: ДЕСТРУКТИВНЫЙ ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ИЛИ СКРЫТЫЙ ДВИГАТЕЛЬ ЭВОЛЮЦИИ	
Р.Р. Шайхилисламова	943
ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ	
К.Л. Шайхутдинов, Н.З. Сайфудинова	947
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ И РОССИЙСКИХ ПОДХОДОВ К ИННОВАЦИОННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ	
Р.М. Шакуров, А.А. Ибрагимова.....	950
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ В МАРКЕТИНГЕ	
Р.Р. Шакурова.....	954
РОЛЬ ЭСТЕТИКИ В ФОРМИРОВАНИИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ БРЕНДОВ У МОЛОДЕЖИ	
А.А. Шамсутдинова	958
РАЗРАБОТКА ПРОГРАММНОГО МОДУЛЯ «АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПАНЕЛЬ» В СОСТАВЕ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ МЕЖКОРПОРАТИВНОЙ КООПЕРАЦИИ «B2BCLOUD»	
А.В. Шапка	962
ВЛИЯНИЕ АНТИРОССИЙСКИХ САНКЦИЙ НА ТРАНСФОРМАЦИЮ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ОТ ЗАИМСТВОВАНИЯ К ЛИДЕРСТВУ	
Д.А. Шарапова	968
УЧЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	
В.М. Шарапова, А.Г.к. Каримова, Ж.А.у. Каримов	973
ФОРМИРОВАНИЕ ОТЧЕТА О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ: АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ	
Н.В. Шарапова, Ж.А.у. Каримов, А.Г.к. Каримова	977
МЕТОДЫ ПСИХИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В МАРКЕТИНГЕ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	
А.Р. Шарафутдинов	982
РОЛЬ ИНВЕСТИЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
И.И. Шарипов, А.А. Ибрагимова	986
САМОДИСЦИПЛИНА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ИНЖЕНЕРА КАК ЛИЧНОСТНЫЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ	
Ф.Р. Шаяхметов, Э.Ш. Ахметова	990
ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА В МАРКЕТИНГЕ	
М.С. Шейхова, Е.А. Бойко	993
АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ	
М.С. Шейхова, А.А. Сибилев	997
ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦИФРОВИЗАЦИИ	
М.С. Шейхова, А.А. Филатова	1001
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СОЗДАНИИ ПРОЕКТА	
М.С. Шейхова, А.Д. Чурсина.....	1005
КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ: ПОДХОДЫ И ПАРАМЕТРЫ	
М.С. Шейхова, А.Д. Чурсина.....	1009
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОБСЛУЖИВАНИЮ ШТАМПОВОЙ ОСНАСТКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА	
С.Д. Шеховцов	1012
ЛИДЕРСТВО И САМОРАЗВИТИЕ: ТОЧКИ ПЕРЕСЕЧЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ	
Е.А. Шипунова, Э.Ш. Ахметова.....	1015
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РЕФОРМЫ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА	
Е.А. Шипунова	1019

SMM КАК ИНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИЕЙ: ТАКТИКА МАЛОГО БИЗНЕСА	
В.Д. Ширяева.....	1022
ПРОБЛЕМА ИЗГОТОВЛЕНИЯ ГОФРИРОВАННЫХ В ПРОДОЛЬНОМ НАПРАВЛЕНИИ ТРУБНЫХ ЗАГОТОВОК	
А.А. Шишкина, С.С. Яковлев	1025
ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ	
Д.А. Шурганов	1028
ТАКТИЧЕСКИЙ РАЗРЫВ: КАК ТЕРЯЮТСЯ МАРКЕТИНГОВЫЕ БЮДЖЕТЫ	
В.А. Щелкунова	1035
ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСКИХ КОМАНД ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	
А.А. Щецова	1038
ПСИХОЛОГИЯ ЦВЕТА В БРЕНДИНГЕ	
И.А. Щипина, А.В. Овчинников.....	1043
РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ	
М.А. Юрасова, Э.Ф.Хузиева.....	1046
АНИМАЛИСТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ: ТРЕНДЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ	
С.Д. Якименко	1050
ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРА НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ В РЕАЛИЗАЦИЮ КОРПОРАТИВНЫХ ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ	
А.Д. Яровая, А.В. Овчинников	1053
СОЦИОЛОГИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ	
Е.А. Ясырева.....	1057
МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	
Д.А. Яхин.....	1061
ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ	
Д.А. Яхин.....	1064

Научное издание

ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ
РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ
ПРЕДПРИЯТИИ:
ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ

Статьи публикуются в авторской редакции

Ответственный за выпуск –
начальник Межотраслевого научно-информационного центра
Е.А. Галиуллина
Компьютерная верстка Л.Р. Дмитриенко

Дата подписания к публикации 13.04.2026.

Учетно-издательские листы 67,99

Межотраслевой научно-информационный центр Пензенского государственного аграрного университета.

440014, г. Пенза, ул. Ботаническая, 30,

<https://mnisc.pgau.ru>; mnisc@pgau.ru; телефоны редакции:

тел.-факс. (841-2) 62-90-60, +7 967 442-60-42

ISBN 978-5-00196-425-4



9 785001 964254 >