

ISSN 2411-5703

MIRBIS RESEARCH JOURNAL

Вестник МИРБИС



Московская международная
высшая школа бизнеса
МИРБИС

2 (46') 2026

2026 # 2

Вестник МИРБИС

издается с января 2015 года
выходит 4 раза в год

Учредитель и издатель: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), сокращенно Институт МИРБИС.

Свидетельство о регистрации
ЭЛ № ФС 77-60414 выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, от 30 декабря 2014 г.

ISSN 2411-5703

Дата выхода номера 06.07.2026

Адрес редакции и издателя: 109147, Москва, ул. Марксистская 34, корп. 7. Тел. +7 499 290-90-99. Fax: +7 499 290-90-99. E-mail: info@mirbis.ru; journal@mirbis.ru

Описание журнала: Вестник МИРБИС : международный научно-практический журнал / Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт). – Текст : электронный. – Москва : Институт МИРБИС, 2026. – № 2 (46). – URL : <http://journal-mirbis.ru/>. Загл. с экрана. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2

Форма периодического распространения: сетевое издание.

Журнал включен в «Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук» ВАК при Минобрнауки РФ, а также в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ).

Рецензируется по экономическим, социологическим и философским наукам. При отборе материалов для публикации главным критерием является их высокий научный уровень. Рукописи рецензируются, все материалы, публикуемые в журнале, проходят научную экспертизу. Авторы опубликованных материалов несут ответственность за их содержание, подбор и точность приведенных фактов, цитат, статистических данных, собственных имен, географических названий. Редакция не вступает в переписку с авторами. Мнение авторов может не совпадать с мнением редакции и редакционной коллегии. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Вестник МИРБИС», допускается только с письменного разрешения редакции.

© Институт МИРБИС, 2015–2026

Главный редактор Уколов Владимир Федорович, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления цифровым предприятием Высшей школы промышленной политики и предпринимательства. Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (Москва, Россия)

Редакционная коллегия

Албакова Фатима Юсуповна, д-р филос. наук, профессор, ректор Ингушского государственного университета (Магас, Россия)

Афанасьев Валентин Яковлевич, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе Государственного университета управления (ГУУ) (Москва, Россия)

Ананишнев Владимир Максимович, д-р социол. наук, профессор, Институт психологии, социологии и социальных отношений МГПУ (Москва, Россия)

Варава Владимир Владимирович, д-р филос. наук, профессор, ст. науч. сотрудник Центра фундаментальных и прикладных науч. проектов РГГУ. Член Союза писателей России (Москва, Россия)

Дементьев Виктор Евгеньевич, д-р экон. наук, профессор, член-корреспондент РАН, главный научный сотрудник Центрального экономико-математического института РАН (ЦЭМИ РАН) (Москва, Россия)

Клейнер Георгий Борисович, д-р экон. наук, профессор, член-корреспондент РАН (Москва, Россия)

Локосов Вячеслав Вениаминович, д-р социол. наук, профессор, член-корреспондент РАН, директор ИСЭПН ФНИСЦ РАН (Москва, Россия)

Лясников Николай Васильевич, д-р экон. наук, профессор, гл. научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН) (Москва, Россия)

Музыкант Валерий Леонидович, д-р социол. наук, профессор, профессор кафедры массовых коммуникаций РУДН; профессор факультета международных отношений и бизнеса Института управления РАНХиГС; эксперт Министерства образования и науки РФ (Москва, Россия)

Савин Станислав Леонидович, д-р экон. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, председатель Совета учредителей Института МИРБИС (Москва, Россия)

Черников Сергей Юрьевич, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга экономического ф-та РУДН (Москва, Россия)

Чернявский Сергей Владимирович, д-р экон. наук, профессор, ведущий научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН) (Москва, Россия)

Джеффкот Марк, MBA, бизнес-консультант VoiceNet asiapacific, глава департамента развития бизнеса компании Pro AV Solutions — NSW (Сидней, Австралия)

Зам. главного редактора: Кострюков Владимир Александрович, д-р экон. наук, профессор, Институт МИРБИС (Москва, Россия); **Суетин Сергей Николаевич**, канд. экон. наук, доцент, Институт международных экономических связей (Москва, Россия)

Отв. секретарь Ивахненко Марина Владимировна, вед. спец-т редакционно-издательского направления Школы бизнеса Института МИРБИС (Москва, Россия)

Chief Editor Ukolov Vladimir F., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Digital Enterprise Management of the Graduate School of Industrial Policy and Entrepreneurship of the Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (Moscow, Russia)

Editorial board

Albakova Fatima Yu., Dr. Sci. (Philosophy), Professor, Rector of Ingush State University (Magas, Russia)

Afanasyev Valentin Ya., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Economics and Management in the Fuel and Energy Complex of the State University of Management (SUM) (Moscow, Russia)

Ananishnev Vladimir M., Dr. Sci. (Sociology), Professor, Institute of Psychology, Sociology and Social Relations, Moscow State Pedagogical University (Moscow, Russia)

Varava Vladimir V., Dr. Sci. (Philosophy), Professor. Senior Research Fellow at the Center for Fundamental and Applied Scientific Projects at the Russian State University for the Humanities. Member of the Writers' Union of Russia (Moscow, Russia)

Kleiner Georgy B., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of RAS, Deputy Director of CEMI RAS (Moscow, Russia)

Lyasnikov Nikolai V., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chief Researcher, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS) (Moscow, Russia)

Muzykant Valery L., Dr. Sci. (Sociology), Professor, Professor of the Department of Mass Communications at Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba; Professor of the Faculty of International Relations and Business at the Institute of Management at RANEPA. Expert of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Savin Stanislav L., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Honored Scientist of Russia, Chairman of the Foundation Board of the Institute MIRBIS

Chernikov Sergey Y., Candidate Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Marketing of the Economic Faculty, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (Moscow, Russia)

Chernyavsky Sergey V., Doctor of Economics sciences, professor, Leading Research Fellow, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS)

Jeffcot Mark, Business Consultant, VoiceNet asiapacific, MBA; Chief Business Development Specialist Pro AV Solutions – NSW (Sydney, Australia)

Deputy Chief Editor: Kostryukov Vladimir A., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Institute MIRBIS; **Suetin Sergey N.**, Candidate Sci. (Econ.), Associate Professor, Institute of International Economic Relations (Moscow, Russia)

Executive Secretary Ivakhnenko Marina V., Leading specialist in the editorial and publishing direction of the School of Business, Institute MIRBIS (Moscow, Russia)

Founder and publisher: Autonomous non-profit organization of higher education "Moscow International Higher School of Business "MIRBIS "(Institute), short name Institute MIRBIS

The certificate ЭЛ No. ФС 77-60414 issued by the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications (ROSKOMNADZOR), dated December 30, 2014.

ISSN 2411-5703

Release date 07/06/2026

Editorial and publisher address: 34/7 Marksistskaya str., Moscow, 109147, Russia. Ph.: +7 499 290-90-99. Fax: +7 499 290-90-99. E-mail: info@mirbis.ru; journal@mirbis.ru

Description of the journal: Vestnik MIRBIS : international research journal / Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute). – Text : electronic. – Moscow: Institute MIRBIS, 2026. – No. 2 (46). – Available at <http://journal-mirbis.ru/>. Ver. From the screen. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2

Form of periodic distribution: online edition.

The journal is included in the "List of peer-reviewed scientific publications, which should publish the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of sciences, for the degree of doctor of science" HAC at the Ministry of Education and Science of the Russian Federation, as well as the Russian Science Citation Index (RINTS).

It is reviewed by economic, sociological and philosophical sciences. When selecting materials for publication, the main criterion is their high scientific level. Manuscripts are reviewed, all materials published in the journal undergo scientific examination. Authors of published materials are responsible for their content, selection and accuracy of the cited facts, quotations, statistics, proper names, geographical names. The editors do not enter into correspondence with the authors. The position of the authors represented in the papers does not always coincide with the position of the publishers of the journal. Reproduction, translation and placement of the journal "Vestnik MIRBIS" [Herald of MIRBIS] on the Internet is allowed only in agreement with the publisher. The reference to the journal is required. Published materials underwent procedure of reviewing and expert selection.

Содержание

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Черкасов В. В., Ду И. Пространственная дифференциация цифровой индустриализации в провинции Сычуань (КНР) на основе кластерного анализа	6
Зуенкова Ю. А., Хиеу В. Ч. Развитие розничной торговли во Вьетнаме в постковидный период	13
Аль-Масааби Г. А., Аль-Калбани Ф. М., Шарма М., Нахшал И. А. Конкурентный анализ между Netflix и Shahid на Ближнем Востоке с использованием алмазной модели Портера (метад. рус.)	22

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Дзюба А. П. Аналитические показатели оценки экономического эффекта при энергоснабжении промышленных предприятий от систем распределенной газопоршневой энергетики	32
Щипанова Д. Г., Мишин В. М. Роль потребительской кооперации в развитии региональных рынков	43
Котлячкова Н. В., Злобина Е. Ю. Сравнительная оценка и кластеризация федеральных округов России по уровню транспортной безопасности	51
Степанов Р. В. Инновационный потенциал промышленных кластеров и его влияние на региональную экономику	58
Кабиров Б. Р. Особенности оценки репутации регионов РФ: многоуровневый подход в условиях цифровизации	67
Кечин А. А. Экономическая оценка эффективности экологической политики Республики Мордовия	76
Айтов В. В. Переориентация агроэкспорта Краснодарского края в условиях торговой фрагментации	81
Плюсов Р. В. Оценка эффективности государственных мер поддержки повышения производительности труда	89

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Кожукалова О. Ю. Цифровая трансформация металлургической промышленности как драйвер повышения адаптивности региональной экономики к внешним шокам	106
Муртузалиева С. Ю., Бикметов А. В. Методология управление жизненным циклом самообучающихся цифровых продуктов в условиях динамично меняющихся киберугроз	118
Натхо С. Р., Косивченко Е. В., Волкова М. В. Влияние цифровизации на поведение потребителей локальных рынков	128
Краснянская О. В. Цифровая трансформация промышленности: экономические эффекты и барьеры	137
Герасимчук А. Я., Лебедева Д. В. Границы алгоритмизации проектирования частного земельного участка	146

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Тазов П. Ю., Токарев Б. Е. Ретроспективный анализ ценностного профиля слушателей программ MBA	158
Натхо С. Р., Чернявский С. В. Проблемы институционального развития локально-территориальных потребительских рынков	167
Никитаев Н. О. Ограничения традиционных инструментов прямого финансового стимулирования сотрудников отделов продаж FMCG-компаний в канале B2B	173
Сахневич С. В. От функции к «Я-удовольствию»: эмоциональная переменная и самовыражение как ядро удовольствия в экономике дизайна	186
Шнитман Т. Ю., Горкуша О. А. Инновационные методы обучения персонала в ресторанном бизнесе: от традиционных подходов к цифровым решениям	199
Зейферт А. В. Теоретико-методологические основы маркетинга в антикризисном управлении в сфере здравоохранения	210

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Пахомов В. М., Романова Ю. А., Пахомов Б. А. Краудинвестинг: модели и механизмы коллективного платформенного инвестирования	222
Серебрякова М. А., Чупахин В. В., Митенков А. В. Маркетинговые технологии в управлении: аспекты оценки уникального торгового предложения на рынке консалтинга	233

СОЦИОЛОГИЯ

Музыкант В. Л., Щербаков М. Е. Медиаемы как условие вирусности информационного беспорядка (MDM)	243
Лебедева А. Р., Кирсанова Н. П., Гонашвили А. С. Цифровизация спортивных брендов: анализ кейса Армянской хоккейной лиги	251
Сахневич С. В. Геохроническая навигация в условиях технологического шока: операционализация концепта и анализ вторичных и первичных данных на примере профессии переводчика	260
Хурамшина А. З. Трансформация семейного образа жизни и социализационные механизмы: теоретический обзор	276
Ермолаева Ю. В. Структурный анализ трансформации взаимодействия волонтеров, государства и НКО на примере разлива мазута в Керченском проливе на основе дискурс анализа федеральных СМИ	290
Дашевская И. Г., Татарко А. И. Престижное потребление или комфортная среда: дихотомия мотивов в структуре спроса на дизайн интерьеров	305

Contents (Metadata of Articles)

GLOBAL ECONOMY AND INTERNATIONAL COOPERATION

Cherkasov V. V., Du Y. Spatial Differentiation of Digital Industrialization in Sichuan Province (PRC) Based on Cluster Analysis	6
Zuenkova Yu. A., Xhieu V. The development of retail trade in Vietnam in the post-covid time	13
Al-Masaabi G. A., Al-Kalbani F. M., Sharma M., Nahshal I. A. Comparative analysis between Netflix and Shahid in middle east using Porter's diamond model	22

ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Dzyuba A. P. Analytical indicators for assessing the economic effect of energy supply to industrial enterprises from distributed gas-piston power systems	32
Shchipanova D. G., Mishin V. M. The role of consumer cooperatives in the development of regional markets	43
Kotlyachkova N. V., Zlobina E. Yu. Comparative Assessment and Clustering of Russia's Federal Districts by Level of Transport Security	51
Stepanov R. V. Innovation potential of industrial clusters and its impact on the regional economy	58
Kabirov B. R. Features of Assessing the Reputation of Russian Regions: A Multilevel Approach in the Context of Digitalization	67
Kechin A. A. Economic assessment of the effectiveness of the environmental policy of the Republic of Mordovia	76
Aitov V. V. Reorientation of Agricultural Exports of the Krasnodar Region under Trade Fragmentation	81
Plusov R. V. Evaluation of the effectiveness of government measures to support increasing labor productivity	89

DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Kozhukalova O. Yu. Digital transformation of the metallurgical industry as a driver of increasing the adaptability of the regional economy to external shocks	106
Murtuzalieva S. Yu., Bikmetov A. V. Methodology for managing the lifecycle of self-learning digital products in the context of dynamically changing cyber threats	118
Natkho S. R., Kosivchenko E. V., Volkova M. V. The impact of digitalization on consumer behavior in local markets	128
Krasnyanskaya O. V. Digital Transformation of Industry: Economic Effects and Barriers	137
Gerasimchuk A. Ya., Lebedeva D. V. Limits of algorithmization in private land plot design	146

MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Tazov P. Yu., Tokarev B. E. Retrospective analysis of the value profile of MBA students	158
Natkho S. R., Chernyavsky S. V. Problems of institutional development of local-territorial consumer markets	167
Nikitayev N. O. Limitations of traditional direct financial incentive tools for employees of sales departments of FMCG companies in the B2B channel	173
Sakhnevich S. V. From function to self-pleasure: the emotional variable and selfexpression as the core of pleasure in the design economy	186
Shnitman T. Yu., Gorkusha O. A. Innovative methods of staff training in the restaurant business: from traditional approaches to digital solutions	199
Zeyfert A. V. Theoretical and methodological foundations of marketing in crisis management in the healthcare sector	210

ACTUAL ISSUES OF FINANCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Pakhomov V. M., Romanova Yu. A., Pakhomov B. A. Crowd Investing: Models and Mechanisms of Collective Platform Investing	222
Serebryakova M. A., Chupakhin V. V., Mitenkov A. V. Marketing technologies in management: aspects of evaluating a unique sales offer in the consulting market	233

SOCIOLOGY

Muzykant V. L., Shcherbakov M. E. Media memes as a driver of information disorder (MDM) virality	243
Lebedeva A. R., Kirsanova N. P., Gonashvili A. S. Digitalization of Sports Brands: A Case Study of the Armenian Hockey League	251
Sakhnevich S. V. Geochronic Navigation in the Context of Technological Shock: Operationalizing the Concept and Analyzing Secondary and Primary Data Using the Case of the Translation Profession	260
Khuramshina A. Z. Family Lifestyle Transformation and Socialization Mechanisms: A Theoretical Review	276
Ermolaeva Yu. V. Structural Analysis of the Transformation of Interaction Between Volunteers, the State, and NGOs: The Case of the Fuel Oil Spill in the Kerch Strait Based on Discourse Analysis of Federal Media	290
Dashevskaya I. G., Tatarko A. I. Prestigious consumption vs. comfortable environment: dichotomy of motives in the structure of demand for interior design	305

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 6–12.
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 6–12.

Научная статья
УДК: 338.45:332.1
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.1

Пространственная дифференциация цифровой индустриализации в провинции Сычуань (КНР) на основе кластерного анализа

Виталий Васильевич Черкасов^{1,2}, Ин Ду^{1,3}

Аннотация. В данной работе проводится кластерный анализ пространственной дифференциации «цифровой индустриализации» (развития цифровой экономики) в провинции Сычуань (КНР) на основе реальных статистических данных 2021–2025 гг. Сформирована система ключевых показателей (прямые инвестиции, промышленный выпуск, доля высокотехнологичного производства, состояние цифровой инфраструктуры, занятость в ИКТ-секторе и экспорт продукции) и применены методы К-средних и иерархической кластеризации для группировки городов и индустриальных зон. На основании опубликованных оценок и отчётов выявлены типовые кластеры: лидерский (главные цифровые центры), средний и отстающие регионы. Результаты показывают, что в целом цифровая индустриализация сосредоточена в Чэнду и Мянъяне, остальные города отстают. Кластерный подход обеспечивает аналитическую новизну, позволяющую количественно и визуально выделить группы территорий по уровню развития цифровой экономики («цифровизации») для последующего формирования эффективной региональной экономической политики.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровая индустриализация, Сычуань, кластеры, пространственная дифференциация

Для цитирования: Черкасов В. В. Пространственная дифференциация цифровой индустриализации в провинции Сычуань (КНР) на основе кластерного анализа / В. В. Черкасов, И. Ду. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.1 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:6–12.

JEL: D2

Original article

Spatial Differentiation of Digital Industrialization in Sichuan Province (PRC) Based on Cluster Analysis

Vitaly V. Cherkasov,^{4,5} Ying Du^{4,6}

Abstract. This paper applies cluster analysis to examine the spatial differentiation of «digital industrialization» (the development of the digital economy) in Sichuan Province (PRC) using official statistical data for 2021–2025. A system of key indicators is developed (direct investment, industrial output, share of high-tech manufacturing, state of digital infrastructure, employment in the ICT sector, and exports), and the k-means and hierarchical clustering methods are used to group cities and industrial zones. Based on published assessments and reports, typical clusters are identified: leading (major digital centers), intermediate, and lagging regions. The results show that digital industrialization is largely concentrated in Chengdu and Mianyang, while other cities remain behind. The cluster approach provides analytical novelty by enabling a quantitative and visual identification of territorial groups according to the level of digital economy development «digitalization».

Key words: digital economy; digital industrialization; Sichuan; clusters; spatial differentiation

For citation: Cherkasov V. V. Spatial Differentiation of Digital Industrialization in Sichuan Province (PRC) Based on Cluster Analysis. By V. V. Cherkasov, Y. Du. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.1. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:6–12 (in Russ.).

JEL: D2

1 РАНХиГС (Москва, Россия)

2 cherkasov-vv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0004-7473-539X>

3 doing0311@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-1592-0212>

4 Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russia)

5 cherkasov-vv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0004-7473-539X>

6 doing0311@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-1592-0212>

Введение

Китай придаёт большое значение развитию цифровой экономики и «цифровой индустриализации» (数字产业化) как одному из драйверов роста. В провинции Сычуань в последние годы масштаб цифровой экономики быстро растёт, уже в 2022 году её объём превысил 2 трлн юаней, что составляет более 36,5 % ВРП. При этом наблюдается значительный разброс показателей по городам. Согласно официальным отчетам, только Чэнду и Мяньян находятся на первой (высшей) ступени цифрового развития (90+ баллов), тогда как все остальные города демонстрируют заметно более низкие значения. Безусловно эти данные говорят о сильной пространственной неоднородности цифровой индустриализации в провинции. Цель данной статьи — не просто описать политику цифровизации, а провести аналитическое исследование и сгруппировать города и индустриальные зоны Сычуани по нескольким цифровым параметрам, чтобы выявить «кластеры» территорий со сходным уровнем и характером цифрового развития. Для этого используются методы кластерного анализа (к-средних, иерархическая кластеризация), опирающиеся на реальные статистические данные (инвестиции, выпуск промышленности, доля ВРП от высоких технологий, развитие цифровой инфраструктуры, уровень занятости в секторах ИКТ, экспорт промышленной продукции) за период 2021–2025 гг. Новизна методического подхода заключается в комплексной аналитике, поскольку вместо исследования мер по развитию цифровой экономики и «цифровой индустриализации» мы системно оцениваем их результаты и выделяем группы территорий с учётом нескольких ключевых параметров [8].

Данные и методология кластеризации

Для кластерного анализа нами выбраны следующие показатели, отражающие цифровую индустриализацию регионов: (1) объём инвестиций в технологии и инновации (в отношении к основным фондам), (2) промышленный выпуск (общий объём производства в обрабатывающих отраслях), (3) доля высокотехнологичного сектора в промышленном выпуске (например, доля предприятий сектора «High-Tech» или IT),

(4) состояние цифровой инфраструктуры (число 5G-базовых станций и дата-центров на регион, показатели телеком-инфраструктуры), (5) занятость и доля работающих в ИКТ-сфере, (6) экспорт промышленной продукции (особенно высокотехнологичной) из региона. Источниками служат официальные статистические данные и отчёты, в частности оценочные отчёты провинции Сычуань по цифровой экономике, а также данные городских департаментов статистики (например, годовой статистический справочник в Чэнду). Методология анализа такова: по каждому городу (или по крупным индустриальным зонам) собираются значения оценок выбранных индикаторов. Затем применяется кластеризация (алгоритм К-средних или иерархический алгоритм) для группировки территорий на несколько кластеров (например, на 2–3 кластера). При упрощённом подходе можно было бы ограничиться табличной стратификацией по пороговым значениям каждого показателя без сложных математических выкладок. Однако применение кластерного анализа полноценно обеспечивает системность и репликацию группировки.

Результаты исследования

Анализ результатов кластеризации (и сопоставление с оценкой уровня развития цифровой экономики провинции) фиксирует устойчивую «трёхступенчатую» структуру пространственной дифференциации в Сычуани [5]. Её ключевая особенность заключается в выраженной поляризации. Мы видим ограниченное число территорий, которые концентрируют критическую массу цифровых ресурсов и компетенций, тогда как значительная часть городов и горных округов развивается в режиме догоняющего роста.

Именно такая конфигурация согласуется с логикой «центров притяжения» цифровой индустриализации, поскольку цифровая экономика сильно тяготеет к агломерациям, где одновременно присутствуют: инфраструктура (сети, центры обработки данных, вычислительные мощности); человеческий капитал; спрос со стороны промышленности и развитая инновационная экосистема.

1 © В. В. Черкасов, И. Ду, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 6–12.

2 © V. V. Cherkasov, Y. Du, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 6–12

Кластер 1. Лидеры цифровизации: сверхконцентрация инфраструктуры и «интеллектуальных» мощностей

Первый кластер формируют города-лидеры, прежде всего Чэнду и Мяньян [5].

Их лидерство отражает не только имеющийся у них административно-экономический масштаб, но и наличие «тяжёлой» цифровой базы, то есть вычислительных ресурсов, опорных сетей, платформенных компаний и отраслей, способных быстро капитализировать цифровые технологии в промышленности и услугах.

Для Чэнду характерно одновременное накопление двух критических факторов цифровой индустриализации: (1) своеобразного инфраструктурного «дна» (сети связи, дата-центры, вычислительные контуры) и (2) индустриального «верха» (масштабная отрасль ИИ и цифровых сервисов, которые создают спрос на инфраструктуру и превращают её в экономический результат).

В опубликованных материалах фиксируется, что к 2024 году суммарный объём вычислительных мощностей Чэнду достиг 8754 PFlops, при этом сам по себе масштаб отрасли искусственного интеллекта оценивался в 1079 млрд юаней [1].

Стоит заметить, что эти параметры методологически важны, поскольку они показывают, что «цифровая индустриализация» в Чэнду опирается не на единичные проекты, а на системную инфраструктуру, которая поддерживает промышленное применение ИИ, обработку больших массивов данных и внедрение моделей в производственные и городские сервисы. Безусловно, отдельное значение имеет телекоммуникационная составляющая, поскольку Чэнду относится к числу городов с масштабной сетью 5G. В официальных и аналитических обзорах приводится оценка: «более 80 тысяч» построенных 5G-базовых станций (на конец 2023 года) и существенное ежегодное увеличение ввода [2]. Для кластеризации это крайне важно, поскольку высокое качество и плотность сети связи уменьшают транзакционные издержки цифровизации промышленности, облегчают само внедрение Industrial Internet, IIoT и сценариев «5G+промышленность», а также существенно повышают привлекательность территории для капиталоемких цифровых проектов (ЦОД, вычислительные кластеры, отраслевые платформы).

Лидерство Чэнду также подтверждается на

«мезоуровне» развитыми индустриальными зонами, где сама цифровая индустриализация материализуется в виде производственных цепочек и специализированных компаний. Заметим, что масштаб «ИИ-связанной» (关联) индустрии в Чэнду в 2023 году оценивается в 468 млрд юаней, что отражает высокую концентрацию компаний и проектов в рамках одного индустриального ядра [3]. Безусловно данный факт является яркой характеристикой кластера: цифровая индустриализация здесь проявляется как «платформенная» агломерация, где совмещаются разработка, внедрение и производственная кооперация. Мяньян занимает вторую позицию в «лидирующей группе» и выступает как специализированный центр цифровой индустриализации с опорой на научно-технические компетенции и промышленную базу [5]. По данным опубликованных сообщений городских структур и региональных медиа, в 2024 году добавленная стоимость «ядра» цифровой экономики (核心产业) здесь составила уже существенные 560,62 млрд юаней, а его доля в ВРП достигла 12,9 % [4]. В терминах кластерного анализа это означает, что Мяньян приближается к «пороговому» уровню, когда цифровая экономика перестаёт по сути своей быть надстройкой и становится одним из основных источников роста, влияя на структуру занятости, инвестиционные приоритеты и экспортный профиль.

Важно подчеркнуть, что отличительные особенности кластера 1 составляют не просто «высокие значения отдельных показателей», а их совместная конфигурация: инфраструктура + промышленное применение + концентрация компаний. Именно такая комбинация даёт эффект масштаба и сильно увеличивает саму способность территории удерживать высокую траекторию цифровой индустриализации.

Кластер 2. Средний уровень: промышленная база и избирательная цифровизация

Второй кластер формируют города с развивающейся цифровой экономикой и «средними» значениями интегральных оценок: Дзянь, Лучжоу, Дачжоу, Ибинь, Мэйшань и др. [5].

Их положение обычно характеризуется как «устойчивое развитие при сохраняющемся разрыве с лидерами»: у этих территорий есть промышленный и инвестиционный потенциал, но пока нет сопоставимой с Чэн-

ду концентрации вычислительной инфраструктуры и «платформенной» экосистемы. Региональная (по провинции Сычуань) оценка развития цифровой экономики четко фиксирует трёхуровневую структуру: Чэнду и Мяньян в верхнем эшелоне (90+ баллов); далее идет «второй эшелон» (70+) с расширением числа городов и усилением внутригрупповой конкуренции, при этом отмечается рост показателей ряда промышленных городов, в который входят Дзян, Цзыгун, Лучжоу и Ибинь [5].

«Средний кластер» не статичен, он представляет собой зону наиболее активной динамики и потенциального «прорыва» при правильной комбинации отраслевых и инфраструктурных факторов. Характерным примером промышленно-экспортной динамики является Ибинь, поскольку в официальной статистике приводится существенный объём его внешней торговли (товары) 364,19 млрд юаней в 2023 году и ее рост 15,5 % к предыдущему году [6].

Полученные данные подтверждают, что города второго кластера могут демонстрировать высокую внешнеэкономическую активность, но цифровая индустриализация в их случае чаще всего развивается «прикладно», то есть через цифровизацию отдельных цепочек (умное производство, логистика, контроль качества), а не через формирование полного комплекса «инфраструктура и AI/платформы и крупные центры обработки данных».

В целом, второй кластер можно характеризовать как «индустриально опорный», поскольку цифровые решения здесь чаще всего выступают инструментом повышения эффективности традиционных отраслей (машиностроение, химия, энергетика, пищевая промышленность и т. д.). На уровне кластерного анализа это проявляется в более умеренных значениях показателей цифровой инфраструктуры и доли high-tech (по сравнению с лидерами), но при этом в достаточно высоких показателях промышленного выпуска, инвестиций и/или экспорта.

Кластер 3. Догоняющие территории: инфраструктурный разрыв и ограниченность эффектов масштаба

Третий кластер — это малые и удалённые города, а также горные округа и автономные районы, где на данном этапе цифровая индустриализация сталкивается с системными огра-

ничениями, среди которых низкая плотность населения, сложная орография, высокая стоимость развертывания инфраструктуры и более узкая отраслево-производственная база. На этих территориях цифровая экономика довольно часто разворачивается «точечно» (отдельные проекты связи, цифровые сервисы, элементы электронного управления), при этом из-за ограниченности индустриальной базы и рынка труда эффект масштаба возникает медленнее. В провинции Сычуань это особенно характерно для горных и этнических автономий, включая Аба-Тибетско-Цяньский, Ганьцзы-Тибетский и Ляншань-Ийский автономные округа. Здесь цифровая индустриализация в большей степени зависит от «внешнего импульса» (провинциальные программы инфраструктуры, межрегиональные инвестиции), чем от собственных накопленных агломерационных преимуществ.

Показательно, что в отчете провинции Сычуань отмечается наличие «трёх эшелонов» и постепенное «подтягивание» нижней группы, однако разрыв между лидерами и остальными сохраняется [5]. И это хорошо укладывается в кластерную логику, поскольку, даже при общем улучшении показателей, относительная структура может оставаться устойчивой, если лидеры растут быстрее (что и происходит при масштабном развитии вычислительной инфраструктуры и AI-индустрии).

Сводная интерпретация: почему же кластеры воспроизводятся?

Заметим, что кластерный анализ дает устойчивую группировку: (1) инновационно-инфраструктурные центры (Чэнду, Мяньян), (2) промышленные города среднего уровня с прикладной цифровизацией, (3) периферийные догоняющие территории. Подобная закономерность подтверждается и внешнеторговой концентрацией. По данным таможенной статистики в 2023 году Чэнду обеспечил 78,2 % внешнеторгового оборота провинции, что указывает на сверхконцентрацию экспортно-импортных потоков в ядре [7]. Для цифровой индустриализации это довольно принципиально. Экспортная и инвестиционная концентрация повышает финансовую устойчивость цифровых проектов (ЦОД, вычислительные кластеры, платформенные решения), сильно ускоряет обновление основного капитала и формирует спрос на сложные цифровые сервисы.

В итоге, «трёхступенчатость» следует трактовать не как разовую статистическую картинку, а как результат совокупного действия факторов агломерации, инфраструктурного преимущества и отраслевой структуры. С точки зрения научной логики, именно такая интерпретация делает наше исследование «аналитическим» и объясняет механизм различий, а не только перечисляет меры цифровой политики.

Результаты кластерного анализа пространственного распределения цифровой индустриализации представлены на рисунке.

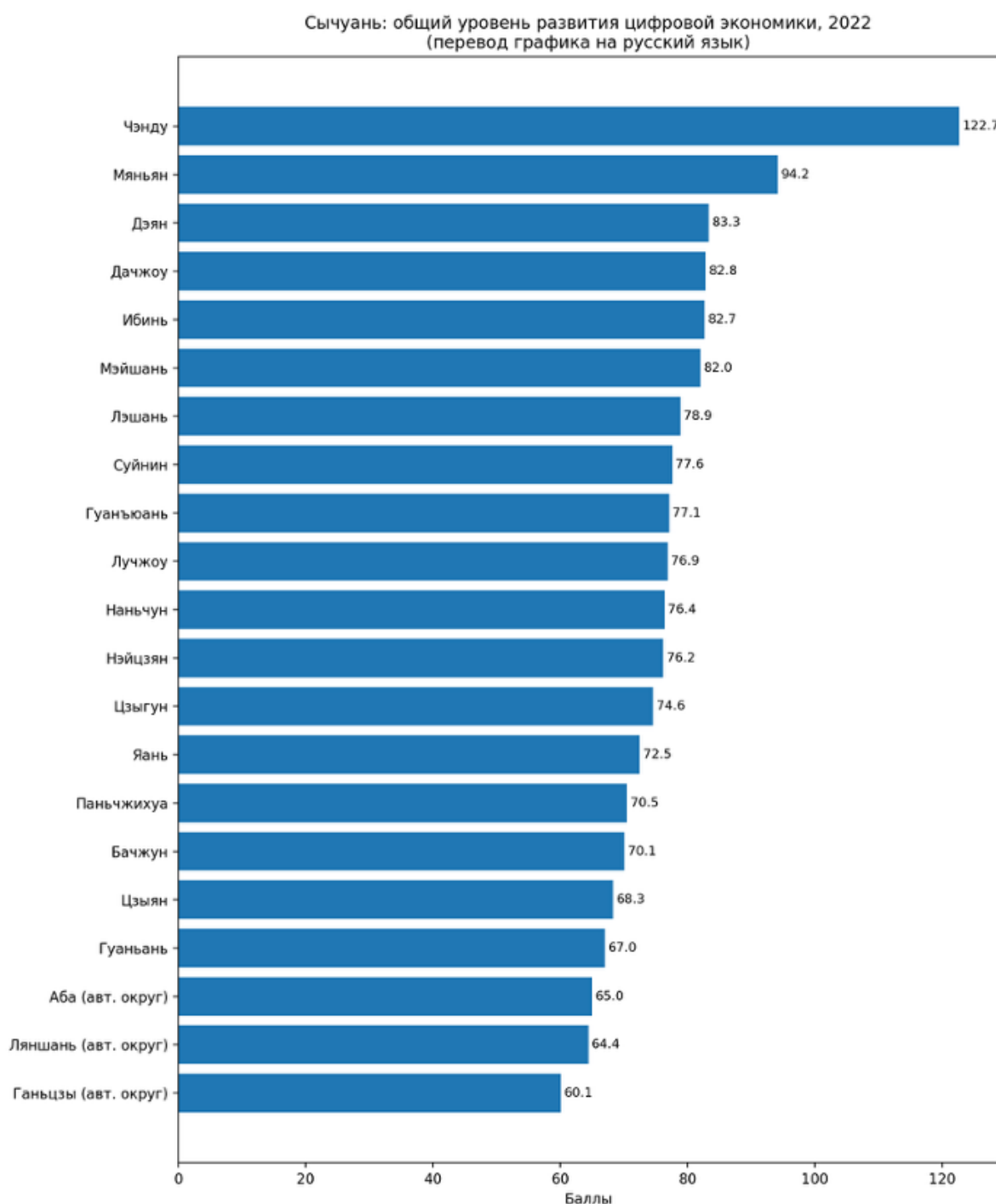


Рис. Общий уровень цифровой экономики (цифровой индустриализации) в городах Сычуани по итогам 2022 года. Согласно официальной оценке, Чэнду (成都) набрал 122,7 балла, Мяньян (绵阳) — 94,2, а остальные города существенно отстают

Источник: составлено авторами по данным настоящего исследования

Обсуждение и выводы

Кластерный анализ продемонстрировал высокую степень пространственной дифференциации цифровой индустриализации в провинции Сычуань. Ведущие города (Чэнду и Мянъян) формируют сильный самостоятельный кластер с комплексно высокими показателями по всем цифровым направлениям. Также они обладают развитой инфраструктурой (телекоммуникации, дата-центры), мощными высокотехнологичными индустриальными кластерами и значительным объёмом инвестиций в ИТ. Второй кластер включает города среднего уровня, где цифровые показатели умеренные, но продолжают расти, отставая от лидеров. Третий кластер в целом охватывает сельские и горные районы, где цифровая индустриализация только начинается.

Полученные выводы хорошо согласуются с оценочными отчётами провинции и указывают на необходимость реализации региональной полицентричной политики, при этом для выравнивания развития требуются усилия по прокладке инфраструктуры и содействию цифровизации в отстающих зонах. С методической точки зрения, кластерный анализ показал хорошую результативность, поскольку он выявил закономерные группы территорий и акцентировал внимание на сочетание показателей, а не на отдельную политику. Анализ опирается на реальные опубликованные статистические данные (2021–2024 гг.), что подтверждает достоверность исследования.

Список источников

1. 每日经济新闻 (NBD) . 成都数字经济“新基座”：从算力奔跑到产业赋能 = Чэнду: «новая база» цифровой экономики: от ускоренного развития вычислительных мощностей к расширению возможностей промышленности. Текст : электронный. URL: <https://www.nbd.com.cn/articles/2025-06-27/3924613.html> (дата обращения: 02.02.2026).
2. 每日经济新闻 (NBD) . 成都建成5G基站超8万个，赋能数字经济释放新活力 = В Чэнду построено более 80 тысяч базовых станций 5G: цифровая экономика получает новые импульсы развития. Текст : электронный. URL: <https://www.nbd.com.cn/articles/2024-07-15/3467802.html> (дата обращения: 02.02.2026).
3. 成都高新区政务服务网. 成都高新区加快发展数字经济 = Район высоких технологий г. Чэнду ускоряет развитие цифровой экономики. Текст : электронный. URL: https://cdsgxq.sczfwf.gov.cn/art/2024/5/10/art_24385_256412.html (дата обращения: 02.02.2026).
4. 绵阳市人民政府. 绵阳入选数字百强市（2024年全市数字经济核心产业增加值560.62亿元等） = Мянъян включён в топ-100 городов цифровой экономики (в 2024 г. добавленная стоимость ключевых отраслей цифровой экономики 56,062 млрд юаней и др.). Текст : электронный. URL: <https://www.my.gov.cn/mysrmzf/c100003/202509/db4d54b6aa02450ba21300b6362c78e6.shtml> (дата обращения: 02.02.2026).
5. 四川在线. 四川省数字经济综合发展水平评估报告发布 = Опубликован доклад об оценке комплексного уровня развития цифровой экономики провинции Сычуань. Текст : электронный. URL: <https://sichuan.scol.com.cn/ggxw/202311/82419176.html> (дата обращения: 02.02.2026).
6. 四川省地方志工作办公室. GDP超3800亿财政收入超300亿！2023年宜宾成绩单正式出炉 = ВВП превысил 380 млрд, бюджетные доходы превысили 30 млрд: официально опубликованы итоги 2023 года г. Ибинь. Текст : электронный. URL: https://scdfz.sc.gov.cn/gzdt/zyhy/content_135500 (дата обращения: 02.02.2026).
7. 成都市人民政府政务服务网. 成都实现外贸进出口7489.8亿元 = Внешнеторговый импорт и экспорт г. Чэнду достиг 748,98 млрд юаней. Текст : электронный. URL: https://cds.sczfwf.gov.cn/art/2024/1/18/art_15395_245971.html (дата обращения: 02.02.2026).
8. Уколов, В. Ф. Методика выбора опыта реализации государственной политики цифровизации экономики в различных страновых условиях / В. Ф. Уколов, Э. Д. Гомадо. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.1. EDN: CXMZHV // Вестник МИРБИС. 2025; 1:6–15.

References

1. 每日经济新闻 (NBD) . 成都数字经济“新基座”：从算力奔跑到产业赋能 [Chengdu's "new foundation" of the digital economy: from computing power growth to industrial empowerment]. Online text. Available at <https://www.nbd.com.cn/articles/2025-06-27/3924613.html> (accessed 02.02.2026) (In Chin.)

2. 每日经济新闻 (NBD) . 成都建成5G基站超8万个，赋能数字经济释放新活力 [Chengdu has built more than 80,000 5G base stations, empowering the digital economy with new momentum] Online text. Available at <https://www.nbd.com.cn/articles/2024-07-15/3467802.html> (accessed 02.02.2026) (In Chin.).
3. 成都高新区政务服务网. 成都高新区加快发展数字经济 [Chengdu High-Tech Zone accelerates the development of the digital economy]. Online text. Available at https://cdsgxq.sczfwf.gov.cn/art/2024/5/10/art_24385_256412.html (accessed 02.02.2026) (In Chin.).
4. 绵阳市人民政府. 绵阳入选数字百强市 (2024年全市数字经济核心产业增加值560.62亿元等) [Mianyang selected among China's top 100 digital cities (including 2024 value added of core digital industries at 56.062 billion yuan, etc.)]. Online text. Available at <https://www.my.gov.cn/mysrmzf/c100003/202509/db4d54b6aa02450ba21300b6362c78e6.shtml> (accessed 02.02.2026) (In Chin.).
5. 四川在线. 四川省数字经济综合发展水平评估报告发布 [Sichuan Province releases an evaluation report on the overall development level of the digital economy]. Online text. Available at <https://sichuan.scol.com.cn/ggxw/202311/82419176.html> (accessed 02.02.2026) (In Chin.).
6. 四川省地方志工作办公室. GDP超3800亿财政收入超300亿！2023年宜宾成绩单正式出炉 [GDP exceeds 380 billion and fiscal revenue exceeds 30 billion: Yibin's 2023 results officially released]. Online text. Available at https://scdfz.sc.gov.cn/gzdt/zyhy/content_135500 (accessed 02.02.2026) (In Chin.).
7. 成都市人民政府政务服务网. 成都实现外贸进出口7489.8亿元 [Chengdu's total foreign trade (imports and exports) reached 748.98 billion yuan] . Online text. Available at https://cds.sczfwf.gov.cn/art/2024/1/18/art_15395_245971.html (accessed 02.02.2026) (In Chin.).
8. Ukolov, V. F. Metodika vybora opyta realizatsii gosudarstvennoy politiki tsifrovizatsii ekonomiki v razlichnykh stranovykh usloviyakh [Methodology for selecting experience in implementing state policy on digitalization of the economy in various country conditions]. By V. F. Ukolov, E. D. Gomado. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.1. EDN: CXMZHV. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1:6–15.

Информация об авторах:

Черкасов Виталий Васильевич — доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления фирмой факультета менеджмента и инноватики, SPIN-код: 6345-3114, AuthorID: 803529; **Ду Ин** — аспирантка кафедры управления фирмой факультета менеджмента и инноватики, SPIN-код: 5328-8019, AuthorID: 1318972.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (РАНХиГС), пр-кт Вернадского, 82/1, Москва, 119571, Россия. ИИН: 7729050901.

Information about the authors:

Cherkasov Vitaly V. — Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Firm Management, Faculty of Management and Innovation, Institute of Management, SPIN-code: 6345-3114, AuthorID: 803529; **Du Ying** — Postgraduate student, Department of Firm Management, Faculty of Management and Innovation, Institute of Management, SPIN-code: 5328-8019, AuthorID: 1318972.

The authors' place of work: The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), 82/1 Vernadsky Prospekt, 119571, Moscow, Russia.

Статья поступила в редакцию 03.02.2026; одобрена после рецензирования 17.02.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 02/03/2026; approved after reviewing 02/17/2026; accepted for publication 06/26/2026.

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 13–21
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 13–21

Научная статья
УДК: 339.37
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.2

Развитие розничной торговли во Вьетнаме в постковидный период

Юлия Александровна Зуенкова^{1,2}, Ву Чунг Хиеу^{1,3}

Аннотация. В статье исследуются динамика и особенности розничной торговли во Вьетнаме в постковидный период. Анализируется современное состояние розничного рынка и дается оценка уровня его привлекательности. Выявлено, что привлекательность рынка Вьетнама связана с высокой долей молодого населения (65%), их платежеспособностью и готовностью платить. В 2017 году Вьетнам поднялся на 5 позиций и занял 6-е место в рейтинге GRDI. Отмечается, что параллельно с ростом инвестиционной привлекательности в последние годы во Вьетнаме наблюдается существенная трансформация торговой инфраструктуры, соответствующая процессам социально-экономического развития и международной интеграции. По прогнозам, к 2029 году рынок ритейла во Вьетнаме может достичь 488,08 млрд долларов США. Помимо роста выручки, рынок розничной торговли во Вьетнаме демонстрирует устойчивое расширение торговых площадей, особенно в крупных городских агломерациях. Обозначены новые тенденции развития рынка розничной торговли и выявлены факторы, повлиявшие на структуру и динамику регионального рынка, а также особенности покупательского поведения на современном этапе развития. Ключевыми тенденциями отраслевого развития во Вьетнаме являются омниканальность продаж, увеличение количества сделок по слиянию и поглощению, развитие гибких платежных систем, внедрение искусственного интеллекта в различные аспекты розничной торговли, развитие формата малых супермаркетов и магазинов шаговой доступности. В статье дается обзор нормативно-правовой базы и даются указания для иностранных инвесторов. В итоге авторами делаются выводы и даются рекомендации по развитию розничной торговли во Вьетнаме.

Ключевые слова: розничная торговля, COVID-19, международная торговля, международный маркетинг, импорт, экспорт, рынок, продажи

Для цитирования: Зуенкова Ю. А. Развитие розничной торговли во Вьетнаме в постковидный период / Ю. А. Зуенкова, Ву Чунг Хиеу. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.2 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:13–21.

JEL: F14, F17

Original article

The development of retail trade in Vietnam in the post-covid time

Yulia A. Zuenkova^{4,5}, Xhieu Vux^{4,6}

Abstract. The article explores the dynamics and features of retail trade in Vietnam during the post-COVID period. Based on data from the Ministry of Industry, analytical reports, and scientific literature, the current state of the retail market is analyzed, and its attractiveness is assessed. The retail market is considered one of the most attractive due to the high proportion of young people, their purchasing power, and willingness to pay. In 2017, Vietnam rose 5 positions and secured the 6th place in the GRDI ranking. It is noted that in recent years, Vietnam has seen a significant transformation of its trade infrastructure in line with its socio-economic development and international integration efforts. By 2029, the retail market in Vietnam is projected to reach a value of \$488.08 billion. In addition to increasing revenue, the retail market in Vietnam has seen a steady expansion of retail space, particularly in major urban areas. The article outlines new trends in the development of the retail market and identifies factors that have influenced the structure and dynamics of the regional market, as well as the characteristics of consumer behavior at the current stage of development. The key trends

- 1 Финансовый университет (Москва, Россия)
- 2 zuenkova@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3660-0476>
- 3 xhieuvux@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-5299-3936>
- 4 Financial University (Moscow, Russia)
- 5 zuenkova@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3660-0476>
- 6 xhieuvux@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-5299-3936>

in the industry's development in Vietnam include omnichannel sales, an increase in the number of mergers and acquisitions, the development of flexible payment systems, the introduction of artificial intelligence in various aspects of retail, and the development of small supermarkets and convenience stores. The article provides an overview of the regulatory framework and provides guidance for foreign investors. As a result, the authors draw conclusions and provide recommendations for the development of retail trade in Vietnam.

Key words: retail trade, COVID-19, international trade, international marketing, import, export, market, sales

For citation: Zuenkova Yu. A. The development of retail trade in Vietnam in the post-covid time. By Yu. A. Zuenkova, Xhieu Vux. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.2. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:13–21 (in Russ.).

JEL: F14, F17

Введение

Актуальность проблемы

Розничная торговля играет важную роль в экономике Вьетнама, выступая непосредственным связующим звеном между производством и потреблением, а также способствуя экономическому росту, созданию рабочих мест и повышению уровня жизни населения. До начала пандемии COVID-19 рынок розничной торговли Вьетнама рассматривался как один из наиболее динамичных и перспективных в Юго-Восточной Азии, привлекая все большее число как отечественных компаний, так и предприятий с иностранными инвестициями.

Начавшаяся в конце 2019 года в г. Ухань (Китай) пандемия COVID-19 быстро распространилась по всему миру, создав серьезные риски для общественного здоровья и мировой экономики. Во Вьетнаме с момента регистрации первого случая заражения в начале 2020 года пандемия оказала негативное влияние практически на все отрасли экономики, при этом розничная торговля стала одной из сфер, непосредственно и наиболее остро пострадавших от кризиса. Введение мер социального дистанцирования, локдаунов и ограничений на передвижение с целью сдерживания распространения инфекции привело к снижению потребительского спроса, разрывам цепочек поставок, а также существенным трудностям в сфере транспортировки и распределения товаров.

Согласно сводным отчетам о деятельности предприятий во Вьетнаме, в 2020–2021 годах большинство розничных компаний в той или иной степени испытали негативное воздействие пандемии, что выразилось в снижении выручки

и ухудшении показателей эффективности бизнеса. В частности, под влиянием четвертой волны COVID-19 объем розничной торговли товарами за первые девять месяцев 2021 года сократился по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года (National Statistics Office of Vietnam, 2021)³. Вместе с тем внутри сектора розничной торговли наблюдалась заметная дифференциация: сегменты товаров первой необходимости и продовольствия сохраняли определенные темпы роста благодаря стабильному спросу со стороны населения.

На международном уровне многочисленные эмпирические исследования показывают, что пандемия COVID-19 оказала отрицательное влияние на эффективность деятельности компаний через сокращение выручки, инвестиционных масштабов и ухудшение финансовых показателей (Fu & Shen, 2020; Khatib & Nour, 2021). Во Вьетнаме ряд исследований также отмечают значительное снижение операционной эффективности и денежных потоков компаний, включая предприятия сферы услуг и розничной торговли (Võ & Trần, 2021; Hong, 2022). Однако углубленные исследования, посвященные процессам восстановления и развития розничной торговли Вьетнама в постковидный период, по-прежнему остаются ограниченными.

Цель исследования — всесторонний анализ постковидного развития розничной торговли во Вьетнаме, выявление изменений в бизнес-ландшафте, моделях продаж и потребительских предпочтениях, а также анализ возможностей и ограничений. Для решения поставленной цели были определены следующие задачи:

1 © Ю. А. Зуенкова, Ву Чунг Хиеу, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 13–21.

2 © Yu. A. Zuenkova, Xhieu Vux, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 13–21

3 National Statistics Office (Генеральное статистическое управление Вьетнама), Available at <https://www.nso.gov.vn/en/homepage/> (accessed 24.02.2026).

- систематизация теоретических подходов к изучению розничной торговли и определение ее роли в экономике Вьетнама;
- анализ последствий пандемии COVID-19 для розничной торговли во Вьетнаме;
- оценка текущего состояния восстановления и динамики развития розничной торговли в постковидный период;
- идентификация ключевых трендов, определяющих развитие отрасли в новых реалиях;
- разработка предложений по стимулированию устойчивого развития розничной торговли во Вьетнаме.

Материалы и методы

Источниками данных для анализа явились научные публикации базы данных Dimensions.ai, отчеты консалтинговых компаний, данные Министерства промышленности торговли Вьетнама, локальные отчеты и мониторинги розничной торговли, данные Института стратегии и финансово-бюджетной политики, нормативно-правовые акты. Для анализа полученной информации использовались методы синтеза, анализа, экспертной оценки.

Результаты исследования

Влияние COVID-19 на розничную торговлю

Пандемия COVID-19 негативно повлияла на деятельность многих компаний, нарушив спрос и логистику. В исследовании Fu & Shen (2020) показано влияние пандемии на снижение инвестиций и общей выручки. Они же, анализируя листинговые компании энергетического сектора Китая, выявили резкое снижение эффективности в первом квартале 2020 года — в период наиболее интенсивного распространения пандемии. Эти результаты свидетельствуют о том, что шоки в сфере здравоохранения способны быстро трансформироваться в экономические потрясения, напрямую влияя на прибыльность бизнеса.

Схожие выводы получены и в исследованиях ученых других стран. В Малайзии Khatib & Nour (2021) установили, что пандемия COVID-19 не только снизила эффективность деятельности компаний, но и повлияла на структуру корпоративного управления, дивидендную политику, ликвидность и уровень финансового рычага. В Индонезии Yulianti с соавт. (2020) показали, что пандемия существенно изменила финансовые показатели компаний в различных отраслях.

С позиции теории, полученные данные указывают на многогранное влияние пандемии COVID-19. Помимо прямого снижения доходов, она оказывает косвенное воздействие, трансформируя финансовую структуру, инвестиционные подходы и механизмы управления рисками. Таким образом, успешность компаний в кризисный период определяется не только внешними рыночными условиями, но и внутренними факторами, включая масштаб деятельности, долговую нагрузку и управленческий потенциал.

Во Вьетнаме исследования влияния пандемии COVID-19 на экономику и деятельность предприятий также получили развитие, однако в основном они носят обобщенный характер или сосредоточены на отдельных секторах. Тем не менее, существующие работы в основном характеризуются обобщенным подходом или фокусируются на отдельных отраслевых сегментах. В частности, исследование Võ et al. (2021), основанное на выборке из 415 листинговых компаний, выявило существенное ослабление операционной эффективности и денежных потоков, а также влияние пандемии на политику удержания денежных средств и уровень финансового рычага. Аналогично, Hong (2022) в своем анализе листинговых логистических компаний Вьетнама зафиксировал снижение показателей финансовой эффективности, таких как рентабельность активов (ROA) и оборачиваемость дебиторской задолженности, в период пандемии.

Несмотря на значимость полученных эмпирических данных, большинство текущих исследований ограничивается анализом листинговых компаний или базовых секторов, таких как логистика и финансы. В то же время, розничная торговля, отрасль, непосредственно зависящая от динамики потребительского поведения и мер социального дистанцирования, остается недостаточно исследованной, особенно в контексте постковидного периода.

Розничную торговлю отличает высокая зависимость от потребительского спроса. Поэтому влияние пандемии проявляется не только в краткосрочном снижении выручки, но и в изменениях потребительского поведения. Во многих работах в качестве показателя эффективности используется рентабельность активов (ROA), поскольку данный индикатор достаточно полно отражает способность компании генерировать прибыль за

счет имеющихся ресурсов. Такой подход широко применяется в исследованиях Võ Thị Thùy Anh и Trần Nguyễn Trâm Anh (2021), Khatib и Nour (2021), Boshnak и соавторов (2021), а также Hong (2022).

Современное состояние розничной торговли Вьетнама и уровень привлекательности рынка Согласно Anh Thuy, Trinh & Anh, Tran. (2020), в до-

пандемийный период рынок розничной торговли Вьетнама оценивался как один из наиболее привлекательных в мире благодаря тому, что 65% населения страны составляют молодые люди, которые придерживаются оптимистичного отношения к покупкам.

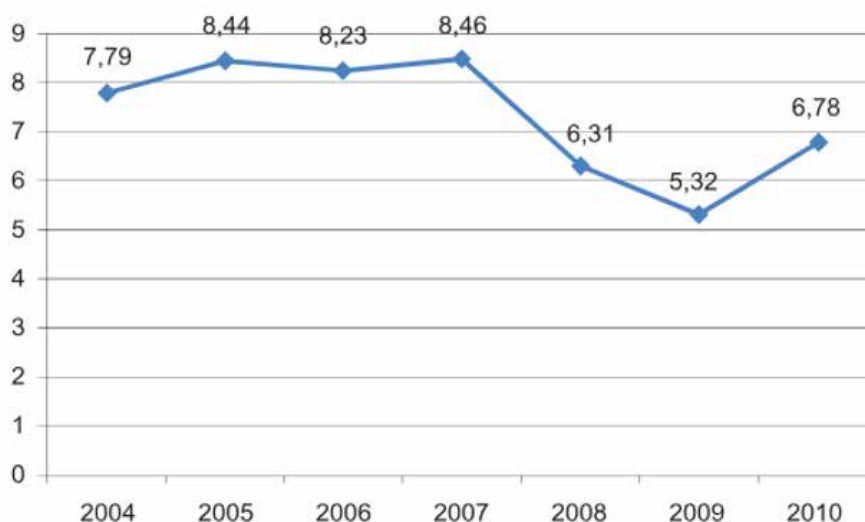


Рис. Рост ВВП во Вьетнаме, 2004–2010 гг.

Источник: Генеральное статистическое бюро Вьетнама

Наряду с этим, согласно Глобальному индексу развития розничной торговли (Global Retail Development Index — GRDI), публикуемому американской консалтинговой компанией, позиции Вьетнама существенно улучшились. В 2017 году Вьетнам поднялся на 5 позиций и занял 6-е место в рейтинге GRDI (Đỗ Nga, 2022). В региональном и глобальном контексте Вьетнам уступал лишь таким крупным розничным рынкам, как Индия, Китай, Малайзия, Турция и Объединённые Арабские Эмираты (ОАЭ). Примечательно, что Вьетнам определяют в ряд стран с высокой численностью населения или развитым розничным рынком, включая Индонезию (8-е место), Филиппины (18-е место), Казахстан (16-е место), Саудовскую Аравию (11-е место), а также Таиланд (30-е место) (Minh Nga, 2018).

Вьетнам демонстрирует впечатляющий рост инвестиционной привлекательности, параллельно с которым происходит масштабная модернизация его торговой инфраструктуры. Эти процессы тесно связаны с социально-экономическим развитием и международной интеграцией страны. Традиционные рынки активно трансформируются в современные форматы, такие как

супермаркеты и торговые центры. Количество супермаркетов увеличилось примерно в 2,3 раза по сравнению с 2006 годом, и в настоящее время 62 из 63 провинций и городов страны располагают действующими сетями супермаркетов. Одновременно число торговых центров выросло в три раза и охватило 51 из 63 административных единиц (Đỗ Nga, 2022).

Развитие современных каналов распределения способствовало изменению структуры товарооборота в экономике. Доля товаров, реализуемых через современные розничные каналы, увеличилась с примерно 16% в 2010 году до 22–25 % в 2015 году и стабилизировалась на уровне 25–27 % в 2018 году (Đỗ Nga, 2022). Электронная торговля стала драйвером рынка розничной торговли. Онлайн-продажи и рост иностранных инвестиций ускорили процессы цифровой трансформации розничной торговли во Вьетнаме. Đỗ Nga (2022) отмечает, что в настоящий момент в сегменте онлайн розничной торговли на долю компаний с иностранными инвестициями приходится до 50 % рынка.

Согласно данным Министерства промышленности и торговли, оборот торговли в рознице со-

хранял среднегодовые темпы роста 10–12 % (Министерство промышленности и торговли, 2019)¹. Отмечается, что товары первой необходимости (продукты питания, напитки, средства личной гигиены) демонстрировали стабильное увеличение продаж. В отличие от них, категории одежды, электроники и бытовой техники демонстрировали более волатильное поведение, чутко реагируя на изменения в покупательной способности населения и актуальные потребительские тренды. Эта разница в динамике продаж является отражением особенностей вьетнамского розничного рынка, который характеризуется как устойчивым спросом на товары первой необходимости, так и значительным потенциалом для развития в сегментах более дорогих товаров и товаров, связанных с современным образом жизни (Đỗ Nga, 2022).

Стремительное развитие электронной коммерции выступило в качестве нового катализатора для роста отрасли. В последние годы сегмент онлайн-торговли демонстрировал впечатляющие ежегодные темпы прироста в диапазоне 25–30 %, что было особенно заметно в период

пандемии COVID-19, когда наблюдался массовый переход потребителей к совершению покупок в интернете (Shinhan Securities Vietnam, 2025). Данная динамика не только обеспечила компаниям возможность сохранения доходов в условиях ограничений на офлайн-операции, но и способствовала расширению их клиентской базы за счет привлечения новых сегментов, в первую очередь молодежи и жителей городов.

Согласно данным за 2024 год, общий объем выручки розничной торговли Вьетнама превысил 6 391 трлн донгов (около 247 млрд долл. США), что свидетельствует о сильном восстановлении отрасли после нескольких лет воздействия пандемии и макроэкономических колебаний (Shinhan Securities Vietnam, 2025). Среднегодовой темп роста розничной торговли в постковидный период оценивается на уровне 10–12 %, что превышает средние темпы роста ВВП страны и подтверждает роль розничной торговли как одного из ключевых драйверов экономического роста Вьетнама (Таблица).

Таблица. Розничные продажи во Вьетнаме, 2024 год, миллиарды долларов США

	Q1	Q2	Q3	Q4	YTD
Все товары General goods	46.18	46.83	46.94	49.13	190.47
Продукты питания Food	17.05	16.62	16.69	17.29	68.02
Одежда Garments	2.37	2.42	2.41	2.46	9.70
Посуда, инструменты и хозяйственное оборудование Utensils, tools, and household equipment	5.14	5.01	5.00	5.11	20.31
Предметы культурного и образовательного назначения Cultural and educational items	0.57	0.58	0.67	0.63	2.44
Транспортные средства (кроме легковых автомобилей, включая запасные части)					
Vehicles (except cars, including spare parts)	1.99	2.24	2.31	2.41	9.17
Услуги по размещению и питанию Accommodation and food services	6.78	7.00	7.24	7.23	28.40
Путешествия, туризм					
Travel, tourism	0.55	0.59	0.64	0.61	2.42
Услуги					
Services	6.09	6.05	6.49	7.07	26.04
Итого					
Grand total	59.60	60.47	61.31	64.04	247.33

Источник: Мониторинг розничной торговли во Вьетнаме, URL: <https://the-shiv.com/vietnams-retail-industry/> Source: [Vietnam Retail Sales Tracker](#)

1 Bộ Công Thương. Quyết định số 648/QĐ-BCT ngày 20 tháng 3 năm 2019 về điều chỉnh mức giá bán lẻ điện bình quân và quy định giá bán điện. Hà Nội: Bộ Công Thương. Available at <https://www.evn.com.vn/userfile/User/tcdl/files/2019/3/648.pdf> (accessed 24.02.2026) (in Vietnamese).

По данным консалтинговой компании Mordor Intelligence, рынок значительно вырастет, и, по прогнозам, к 2029 году он может достичь 488,08 млрд долларов США¹.

Кроме того, рынок Вьетнама характеризуется устойчивым увеличением предложения торговых площадей, главным образом в крупных городах. Так, в I квартале 2025 года, суммарный объем торговых площадей в г. Хошимин составлял 1,6 миллиона м². Это на 6 % превышает показатели аналогичного периода 2024 года. Востребованность торговых объектов также остается высоко и составляет около 95 %. Это можно объяснить спросом со стороны таких отраслей, как общественное питание, индустрия развлечений и мебельная отрасль (Savills Vietnam, 2025).

Анализ данных показывает, что розничный сектор Вьетнама демонстрирует как внушительные объемы, так и устойчивый рост. Это создает благоприятные условия для долгосрочного бизнес-планирования. Параллельно с этим, переход к современным и онлайн-форматам торговли открывает новые перспективы для оптимизации операций и полного использования рыночного потенциала в постковидную эпоху.

Новые тенденции развития розничной торговли

В постковидный период розничная торговля Вьетнама переживала глубокие структурные изменения, обусловленные адаптацией к новым потребительским привычкам, трансформацией каналов продаж и активным внедрением цифровых технологий. На основе отчетов Vietnam Report (2020) и Института стратегии и финансово-бюджетной политики Viện Chiến lược và Chính sách tài chính. (2021) можно выделить несколько ключевых тенденций, определяющих развитие отрасли, среди которых особое место занимает развитие омниканальных моделей продаж.

Омниканальная розничная торговля

Под воздействием пандемии COVID-19 вьетнамские потребители в значительной степени сместили свое внимание с традиционных офлайн-покупок в сторону онлайн-каналов, особенно в сегменте неосновных товаров. В то же время спрос на товары первой необходимости по-прежнему поддерживался через физические торговые точки, при этом заметно возросла роль супермар-

кетов и магазинов шаговой доступности.

Интеграция онлайн- и офлайн-каналов продаж позволяет розничным компаниям сохранять устойчивые объемы выручки, гибко взаимодействовать с клиентами и одновременно повышать качество покупательского опыта, что становится важным фактором конкурентоспособности в новых рыночных условиях (Vietnam Report, 2020).

Рост активности слияний и поглощений (M&A)

Рынок розничной торговли Вьетнама характеризуется усилением волны сделок M&A, в частности приобретением компанией Saigon Co. op восемнадцати супермаркетов сети Auchan, а также передачей корпорацией Vingroup всего розничного бизнеса VinCommerce группе Masan (Vietnam Report, 2020).

Гибкость платежных решений и бесконтактная оплата

Пандемия ускорила внедрение бесконтактных технологий платежа — QR-коды и интернет-банкинг. По данным Vietnam Report (2020), 60,6 % пользователей сократили использование наличных, 59,6 % перешли на интернет-банкинг, а 57,7 % — используют также электронные кошельки. Данная тенденция не только повышает уровень безопасности для потребителей, но и способствует оптимизации операционной эффективности розничных компаний.

Использование больших данных и искусственного интеллекта (AI)

Результаты опросов показывают, что 56,9 % покупателей самостоятельно изучают информацию, 20,6 % ориентируются на рекомендации друзей и знакомых, 13,7 % — на онлайн-акции и рекламные предложения, а 5,9 % — на информацию из социальных сетей. Использование технологий Big Data и искусственного интеллекта позволяет компаниям анализировать поведение клиентов, прогнозировать спрос и формировать более эффективные стратегии продаж (Vietnam Report, 2020).

Развитие формата малых супермаркетов и магазинов шаговой доступности

В последние годы во Вьетнаме наблюдается быстрый рост числа малых супермаркетов в городах второго и третьего уровня, что отвечает потребности населения в совершении покупок

¹ Vietnam Retail Market Size & Share Analysis - Growth Trends and Forecast (2026 - 2031). Available at <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/retail-industry-in-vietnam> (accessed 24.02.2026)

вблизи места проживания. Вместе с тем доля магазинов шаговой доступности по-прежнему составляет менее 10 % от общего объема современного розничного рынка, что свидетельствует о наличии значительного потенциала для дальнейшего расширения. Данная тенденция отражает трансформацию потребительских предпочтений в сторону удобства, скорости и легкой доступности товаров и услуг (Vietnam Report, 2020).

В целом рассмотренные пять тенденций свидетельствуют о глубокой трансформации розничной торговли Вьетнама, которая одновременно использует возможности, возникающие вследствие изменения потребительского поведения, и активно внедряет современные технологии для повышения эффективности бизнеса и конкурентоспособности отрасли.

Факторы, влияющие на развитие розничной торговли во Вьетнаме

Розничная торговля Вьетнама находится под воздействием множества факторов, включая государственную политику, макроэкономическую ситуацию, эпидемиологические риски и изменения потребительских привычек. Эти факторы одновременно создают как возможности, так и вызовы для предприятий в процессе корректировки и адаптации их бизнес-стратегий.

Государственная политика

Правовая система Вьетнама формирует достаточно комплексную нормативно-правовую базу для развития розничной торговли, включающую как общее законодательство (о создании, организации и деятельности предприятий), так и специальные нормы, регулирующие сферу розничной торговли (Министерство промышленности и торговли, 2013). Для иностранных инвесторов актуальными являются следующие документы:

- Декрет № 23/2007/ND-CP Chính phủ (2007)
- Решение № 10/2007/QĐ-BTM
- (Decision No. 10/2007/QĐ-BTM)
- Циркуляр № 08/2013/TT-BCT (The circular 08/2013/TT-BCT).

Данные документы устанавливают требования к входу на рынок, лицензированию розничных объектов, структуре капитала и ассортименту товаров.

Кроме того, Декрет № 118/2015/ND-CP (Decree No. 118/2015/ND-CP ("Decree No. 118")) предусматривают льготы для современных форматов розничной торговли, таких как супермаркеты,

торговые центры, складские комплексы и логистические центры. В то же время для традиционной розничной торговли приоритет предоставляется инвестиционным проектам по развитию рынков в сельских районах.

В период пандемии COVID-19 государство реализовало широкий спектр мер поддержки бизнеса, включая снижение и отмену отдельных сборов, отсрочку уплаты налогов и арендной платы за землю примерно для 98 % предприятий, освобождение от импортных пошлин на медицинское оборудование, а также снижение цен на электроэнергию на 10 % для производственных и коммерческих отраслей. Дополнительная финансовая поддержка осуществлялась через Государственный банк Вьетнама посредством реструктуризации долговых обязательств, снижения процентных ставок и расширения доступа к кредитным ресурсам.

Кроме того, международные обязательства Вьетнама в рамках соглашений ВТА, ВТО и ТРП способствуют расширению возможностей для развития розничной торговли, привлечению иностранных инвестиций и повышению конкурентоспособности отрасли (Vietnam Report, 2020).

Экономические факторы

Розничная торговля напрямую отражает состояние экономики. Вьетнам реализует «двойную цель» — одновременно контролировать пандемию и восстанавливать экономику, при этом прогнозируемый рост ВВП составил около 4 % в 2020 году (Nghiên cứu — Trao đổi, 2020). Несмотря на негативное влияние пандемии, многие макроэкономические показатели улучшились с мая 2020 года благодаря своевременному контролю за распространением болезни. Тем не менее экономика сталкивается с рядом трудностей: низкий рост ВВП, высокая инфляция, сокращение притока прямых иностранных инвестиций, сложности в деятельности предприятий, медленный рост кредитования и увеличение бюджетного дефицита (Nghiên cứu — Trao đổi, 2020).

Влияние пандемии COVID-19 на покупательское поведение

Пандемия COVID-19 существенно повлияла на потребительские привычки, сформировав новые тенденции и изменив образ жизни и покупательское поведение населения.

Изменение потребительской психологии. С появлением случаев заражения люди испытыва-

ли тревогу, что приводило к накоплению запасов, ограничению встреч, увеличению онлайн-покупок, доставке на дом и онлайн-развлечениям. Традиционная реклама сокращалась, тогда как цифровой маркетинг демонстрировал резкий рост Nielsen Vietnam, 2020).

Изменения в повседневной жизни. Учёба, туризм и развлечения сильно пострадали. Люди ограничивали посещение супермаркетов, рынков и магазинов, предпочитая онлайн-покупки (Nielsen Vietnam, 2020).

Изменение потребительского спроса. Снижение потребления свежих продуктов, пива и безалкогольных напитков, при этом вырос спрос на упакованные продукты, товары для гигиены и товары для дома. Например, продажи упакованных продуктов увеличились на 67 %, а пива снизились на 49% (Nielsen Vietnam, 2020).

Увеличение запасов FMCG. Личные средства ухода (антисептики, мыло, бумажные полотенца) выросли на 35–78 %, а готовые продукты питания, замороженные блюда, стерилизованные колбасы — на 19–67 % (Nielsen Vietnam, 2020). В целом, пандемия способствовала переходу от офлайн к онлайн, изменив структуру рынка и заставив розничные компании гибко корректировать каналы сбыта, управление запасами и удовлетворять новые потребности потребителей.

Заключение

Вьетнам относится к странам с высокой численностью населения или развитым розничным рынком. Рынок розничной торговли Вьетнама оценивался как один из наиболее привлекательных, что связано с высокой долей молодого населения, их платежеспособностью и готовностью платить. В 2017 году Вьетнам поднялся на 5 позиций и занял 6-е место в рейтинге GRDI. Параллельно с ростом инвестиционной привлекательности в последние годы во Вьетнаме наблюдается существенная трансформация торговой инфраструктуры, соответствующая процессам социально-экономического развития и междуна-

родной интеграции. Ключевыми драйверами розничной торговли во Вьетнаме являются цифровизация бизнеса и продаж, развитие омниканального маркетинга, приток иностранных инвестиций и меры государственной поддержки. Вьетнам демонстрирует впечатляющий рост инвестиционной привлекательности, параллельно с которым происходит масштабная модернизация его торговой инфраструктуры. Развитие современных каналов распределения способствовало изменению структуры товарооборота в экономике. Доля товаров, реализуемых через современные розничные каналы, увеличилась с примерно 16 % в 2010 году до 22–25 % в 2015 году и стабилизировалась на уровне 25–27 % в 2018 году. В настоящий момент в сегменте онлайн розничной торговли на долю компаний с иностранными инвестициями приходится до 50 % рынка. Общий объем выручки розничной торговли Вьетнама в 2024 году превысил 6 391 трлн донгов (около 247 млрд долл. США), что свидетельствует о сильном восстановлении отрасли после нескольких лет воздействия пандемии и макроэкономических колебаний. Среднегодовой темп роста розничной торговли в постковидный период оценивается на уровне 10–12 %, что превышает средние темпы роста ВВП страны. По прогнозам, к 2029 году рынок ритейла во Вьетнаме может достичь 488,08 млрд долларов США. Помимо роста выручки, рынок розничной торговли во Вьетнаме демонстрирует устойчивое расширение торговых площадей, особенно в крупных городских агломерациях. Ключевыми тенденциями отраслевого развития во Вьетнаме являются омниканальность продаж, увеличение количества сделок по слиянию и поглощению, развитие гибких платежных систем, внедрение искусственного интеллекта в различные аспекты розничной торговли, развитие формата малых супермаркетов и магазинов шаговой доступности.

References

- Chakraborty, D., Polisetty, A., & Rana, N. P. (2024). Consumers' continuance intention towards metaverse-based virtual stores: A multi-study perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 123405. Available at <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123405>
- Gleim, M. R., McCullough, H., Gabler, C., Ferrell, L., & Ferrell, O. C. (2025). Examining the customer experience in the metaverse retail revolution. *Journal of Business Research*, 171, 115045. Available at <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115045>
- Guo, C., & Zhang, X. (2024). The impact of AR online shopping experience on customer purchase intention: An empirical study based on the TAM model. *PLOS ONE*, 19(3),

- e0309468. Available at <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0309468>
- Hofmann, L., Al-Dhabyani, Y., & Arslan, E. (2024). Towards a metaverse shopping revolution: A mixed-method study on factors influencing consumers' intentions to adopt metaverse as shopping marketplace. *E+M Ekonomie a Management*, 27(3), 1–18. Available at <https://doi.org/10.11118/ejobsat.2024.013>
- Kamble, A., Dubey, S., Srivastva, A., & Kate, N. (2024). Metaverse marketplace development. In *Retail Innovation and Digital Platforms* (pp. 55–72). CRC Press. Available at <https://doi.org/10.1201/9781003569008-4>
- Kim, W. B., & Kwon, K. Y. (2025). How can the metaverse enhance shopping well-being? The role of hedonic shopping motivations and customer engagement. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 29(2), 1–20. Available at <https://doi.org/10.1108/jfmm-05-2024-0168>
- Naik, M. K. P., Jaiswal, A., & Negi, P. (2025). Consumer shopping intentions in metaverse food e-commerce: A hybrid ISM-DEMATEL approach. *International Journal of Consumer Studies*, 49(1), 1–22. Available at <https://doi.org/10.1111/ijcs.70091>
- Nunkoo, R., Shukla, A., & Mishra, A. (2024). The role of temporal distance, conspicuous consumption, and multisensory interfaces on consumer judgments in metaverse. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77, 104037. Available at <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104037>
- Patil, K., Bharathi, V. K. S., & Pramod, D. (2022). Can metaverse retail lead to purchase intentions among the youth? A stimulus–organism–response theory perspective. *Proceedings of the International Conference on Emerging Technologies in System and Information Sciences*. Available at <https://doi.org/10.1109/icetsis55481.2022.9888929>
- Pragha, P., & Dhalmahapatra, K. (2025). How do cognitive and affective factors affect impulsive buying in metaverse retailing? *Journal of Global Marketing*, 38(1), 1–17. Available at <https://doi.org/10.1080/08911762.2025.2567965>
- Shahzad, K., Shahzad, M. F., Ahmad, B., Hayat, K., & Liu, W. (2025). Impact of metaverse experiences on consumer behavior in metaverse-enabled hospitality retailing. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 34(1), 1–23. Available at <https://doi.org/10.1080/19368623.2025.2496912>
- Tam, F. Y., & Lung, J. (2024). Luxury fashion brands in metaverse retailing: A review of literature and practice. *Fashion and Sustainability*, 6(3), 1–15. Available at <https://doi.org/10.1108/fs-07-2023-0132>
- Uddin, S. M. F., Khan, F. M., Anas, M., Faisal, M. N., & Rana, N. P. (2025). Exploring stimulus to consumers' virtual shopping environment in the metaverse. *Journal of Internet Commerce*, 24(1), 1–26. Available at <https://doi.org/10.1080/08874417.2025.2459685>

Информация об авторах:

Зуенкова Юлия Александровна — кандидат медицинских наук, доктор делового администрирования, доцент кафедры маркетинга, факультет Высшая школа управления, SPIN-код: 2046-3170, AuthorID: 1060917; **Хиеу Ву Чунг** — студент, Высшая школа управления.

Место работы авторов: федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», проспект Ленинградский, 49/2, Москва, 125167, Россия. ИНН 7714086422.

Information about the authors:

Zuenkova Yulia A. — Candidate of Medical Sciences, Doctor of Business Administration, Associate Professor of the Department of Marketing, Graduate School of Management, SPIN code: 2046-3170, Author ID: 1060917; **Xhieu Vux** — student, Graduate School of Management.

The authors' place of work: Financial University, 49/2 prospekt Leningradskiy, Moscow, 125167, Russia.

Статья поступила в редакцию 08.03.2026; одобрена после рецензирования 20.03.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 03/08/2026; approved after reviewing 03/20/2026; accepted for publication 06/26/2026.

GLOBAL ECONOMY AND INTERNATIONAL COOPERATION

Vestnik MIRBIS. 2026, 2 (46):22–31

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 22–31

Original article

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.3

Comparative analysis between Netflix and Shahid in middle east using Porter's diamond model

Ghaidaa Ali Mohammed Qassim Al-Masaabi^{1,2}, Fatema Mohammed Salim Al-Kalbani^{1,3}, Manisha Sharma^{1,4},
Ibrahim Abdullah Ahmed Nahshal^{1,5}

Abstract. This study compares the competitiveness of two leading streaming platforms, Netflix and Shahid, in the Middle East. We adopt Porter's Single Diamond Model to structure the analysis, as it comprehensively captures the interplay of factor conditions, demand conditions, related industries, and firm strategy/rivalry. The paper defines four quantitative indicators for each dimension and gathers publicly available data to compare Netflix and Shahid. Key findings indicate that Shahid leads in local content and regional penetration, whereas Netflix maintains strengths in global infrastructure and brand. Charts illustrate comparative scores on each diamond dimension. Based on the analysis, we propose actionable policies: Netflix should deepen local partnerships and content investment, while Shahid should leverage global technology and refine pricing strategies. The study draws on industry reports and market data through 2025, providing empirical and quantitative insights.

Key words: Netflix, Shahid, MENA streaming, Porter's Diamond, content localization, Middle East, MBC Group, MENA market, SVOD market, Comparative analysis.

For citation: Comparative analysis between Netflix and Shahid in middle east using Porter's diamond model. By G. Al-Masaabi, F. Al-Kalbani, M. Sharma, A. Nahshal. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.3. *Vestnik MIRBIS*. 2026, 2: 22–31.

JEL: L10, L82, O33, F23, M21

Научная статья

УДК: 339.137

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.2.3

Конкурентный анализ между Netflix и Shahid на Ближнем Востоке с использованием алмазной модели Портера

Ghaidaa Ali Mohammed Qassim Al-Masaabi^{6,7}, Fatema Mohammed Salim Al-Kalbani^{6,8}, Manisha Sharma^{6,9}, Ibrahim Abdullah Ahmed Nahshal^{6,10}

Аннотация. Животноводство В данном исследовании проводится сравнение конкурентоспособности двух ведущих стриминговых платформ, Netflix и Shahid, на Ближнем Востоке. Мы используем модель одиночного бриллианта Портера для структурирования анализа, так как она полностью охватывает взаимодействие факторов условий, условий спроса, связанных отраслей и стратегии/соперничества компаний. В статье определены четыре количественных показателя по каждому измерению, и собраны открытые данные для сравнения Netflix и Shahid. Основные выводы показывают, что Shahid лидирует в области локального контента и региональной проникновенности, в то время как Netflix сохраняет сильные позиции в глобальной инфраструктуре и бренде. Графики иллюстрируют сравнительные баллы по каждому измерению бриллианта. Основываясь на анализе, мы предлагаем действенные рекомендации: Netflix следует углубить местные партнерства и инвестиции в контент, в то время как Shahid следует использовать глобальные технологии и совершенствовать ценовые стратегии. Исследование опирается на отраслевые

1 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University) (Moscow, Russia)

2 ghaidaalmasabi1997@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-9432-8590>

3 fatma1mohammed.97@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-0444-9941>

4 manisha.sharma7596@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-7299-2117>

5 ibrahimnahshal054@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-0238-3033>

6 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН) (Москва, Россия)

7 ghaidaalmasabi1997@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-9432-8590>

8 fatma1mohammed.97@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-0444-9941>

9 manisha.sharma7596@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-7299-2117>

10 ibrahimnahshal054@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-0238-3033>

отчеты и рыночные данные до 2025 года, предоставляя эмпирические и количественные инсайты.

Ключевые слова: Netflix, Shahid, потоковое вещание, алмаз Портера, локализация контента, Ближний Восток, MBC Group, рынок MENA, рынок SVOD, сравнительный анализ.

Для цитирования: Comparative analysis between Netflix and Shahid in middle east using Porter's diamond model / By G. Al-Masaabi, F. Al-Kalbani, M. Sharma, A. Nahshal.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.3 // Вестник МИРБИС. 2026, 2:22–31.

JEL: L10, L82, O33, F23, M21

Introduction

Assessing Netflix's and Shahid's competitive positions in the Middle East requires a framework that captures both external environment and firm strategy. Porter's Diamond Model is particularly suitable because it integrates four broad determinants of competitiveness: factor conditions (e.g. infrastructure, skilled labor), demand conditions (market size and customer sophistication), related and supporting industries (local suppliers, partners, complementary sectors), and firm strategy/structure/rivalry (company tactics and competitive intensity) [Porter 1990]. Unlike simpler models such as SWOT or Porter's Five Forces, the Diamond Model emphasizes the national/regional context and its impact on firms [Lee 2024; Lee 2023]. In the Middle East, where regional culture, language, and regulation critically shape streaming media demand, the Diamond model can systematically compare how Netflix (a global U.S. firm) and Shahid (a regional platform by MBC Group) navigate these factors. This approach also captures government policies and industry clusters that traditional micro-focused frameworks may miss. Other frameworks (e.g. PESTEL, Five Forces) either overlook the role of local demand patterns and supply conditions or focus narrowly on industry structure. The Diamond Model uniquely accommodates both the global scale of Netflix's assets and Shahid's local embedding [Eickelpasch 2010; Yap 2011; Lee 2015; Holtbrügge 2016; Naserbakht 2008]. For example, Demand Conditions reflect Middle East consumers' preferences for Arabic content, while Related Industries include regional telecom bundling and local production companies. By applying this model, we aim to reveal how each platform's strategy aligns with Middle Eastern factor conditions and market demand, providing a holistic comparative analysis.

The original version of Porter's diamond model

[Porter 1990] was developed to analyze national competitiveness. However, subsequent research has shown that the determinants of competitive advantage are shaped not at the macroeconomic level, but at the level of industrial clusters, which can exist both within and beyond national borders. Thus, the unit of analysis in the model is not the state, but a cluster of resources, institutions, and firms. Modern digital platforms such as Netflix and Shahid function precisely as such clusters: they integrate content production, user data, technological infrastructure, advertising services, and telecommunications partnerships. Therefore, each company represents a "firm-level cluster," making the application of the Diamond Model theoretically justified.

The OTT market in the MENA region possesses the characteristics of a transnational cluster: a common language, shared media culture, similar regulatory frameworks, and unified content distribution infrastructure. Under these conditions, the nation-state is no longer an appropriate unit of analysis, whereas the firm—with its own production, technological, and institutional configuration—becomes a more relevant level of study [Ryazhskikh 2018]. Therefore, using a modified Porter Diamond Model to compare Netflix and Shahid is methodologically sound, theoretically grounded, and consistent with contemporary approaches to analyzing the competitiveness of digital platforms.

The Middle East and North Africa (MENA) has experienced a radical transformation in the trend of media consumption, with a steep incline towards digital streaming platforms over conventional television. The Over-The-Top (OTT) video streaming market in MENA in 2025 amounted to more than \$1.5 billion in revenue [Omdia 2025]. High internet penetration, a youth population, and an increase in on-demand content requests fuel the increase. A few key players in this evolving ecosystem include

1 © Mohammad Naser Moain, Abdulla Samim, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 22–31..

2 © Мохаммад Насер Моайн, Абдулла Самим, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), С. 22–31.

global streaming behemoth Netflix and regional player Shahid, which is owned by Saudi Arabian MBC Group. Interestingly, Shahid has capitalized on the regional demand for local content, with nearly 43% of its library being Arabic-language productions, compared to Netflix's 4%¹.

This paper proceeds as follows: We review literature on streaming competition and the Diamond Model, describe our methodology and data sources, then analyze each diamond dimension with four defined metrics. We conduct statistical comparisons and visualize results. Finally, we discuss implications and policy recommendations for Netflix and Shahid. Data are drawn from industry reports and official statistics available through 2025, ensuring an up-to-date and quantitative evaluation.

Literature Review

Before rapid expansion of streaming services in the Middle East and North Africa (MENA) has been the focus of much academic attention, particularly concerning the competition between international players such as Netflix and domestic players such as Shahid [Khalil 2024; Alardawi 2024]. This literature review synthesizes extant research, detailing dominant trends, key findings, and observing gaps pertinent to the comparative evaluation of the platforms.

Trends in Streaming Services Research

Studies have long emphasized the importance of cultural relevance in content supply. For instance, Alardawi and Brereton (2024) recorded that the initial entry of Netflix to the Arab world involved the localisation of conventional Arabic shows to the international standard, hence testing conventional form and content. This was an attempt to make provision more culturally relevant and Arabs-friendly [Alardawi 2024]. Similarly, Bouraqia (2020) noted that Arabic viewers more and more viewed varied media content on Netflix, including films and television series, and favored content that could support the customization of language and accent [Bouraqia 2020].

On the other hand, local platforms like Shahid have leveraged their in-depth understanding of regional tastes. BB Media (2024) stated that Shahid's library contains nearly 57% Arabic-language

content, directly catering to regional tastes². Such strategic focus on regional content has played a substantial role in Shahid's growth in Saudi Arabia and the broader MENA region³.

Our approach essentially develops this tradition: we shift the focus from nations to firms within a specific region, which aligns with the conclusions of Eickelpasch et al. (2010) regarding the importance of a firm's local environment for innovation-driven development [Eickelpasch 2010]. Similarly, Yap et al. (2011) demonstrated that combining aggregate demand models with the Diamond Model makes it possible to identify strategies beneficial for clusters of firms [Yap 2011].

Key Findings from Comparative Analyses

Comparative research has also emphasized different strategies that have been pursued by Netflix and Shahid. Khalil (2024) talked about the «Netflix Paradox,» where although Netflix dominates the international scene, it is struggling in markets such as MENA because of insufficiently culturally localized content [Khalil 2024]. On the other hand, Shahid's adherence to developing and marketing local content has also found huge appeal with local audiences, resulting in higher subscriber rates.

Also, the tech aspect of streaming websites was looked into by Lamkhede and Das (2019), precisely how to make the search process work effectively on websites like Netflix. The demand for keystroke-level instant searching and the challenges in providing such support on numerous devices and languages were brought up [Lamkhede 2019].

Research Gaps Identified

While existing literature is informative of content strategies and technical matters, few studies so far have drawn on extensive analysis frameworks for examining the competitive positioning of streaming websites in the MENA region [Alardawi 2024; Khalil 2024]. Specifically, the application of Porter's Single Diamond Model of comparison between contenders like Netflix and Shahid is yet to be explored. This type of perspective can give a structured account of factors of competitiveness, i.e., factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy, structure, and rivalry [Bouraqia 2020; Lamkhede 2019; Enright 2005].

1 BB Media. Saudi Arabia Streaming Trends: Local Titles Dominate the Market. Available at: <https://bb-media.com/saudi-arabia-streaming-local-content-trends> (accessed on May 20, 2025).

2 Ibid.

3 Ibid.

This study employs a qualitative multiple-case comparative design to explore how Netflix and Shahid leverage local market forces in the MENA market, structured around Porter's Single Diamond Model. By comparing two platforms – one global (Netflix) and one regional (Shahid) – within the same market context, we can uncover common as well as unique competitive strategies.

Research Design and Theoretical Framework This Underpinned by Porter's Single Diamond Model, the research assesses four determinants of competitiveness – factor conditions, demand conditions, supporting and related industries, and firm strategy, structure & rivalry [Porter 1990]. Reconfiguring the model to examine platforms rather than countries improves its analytical strength to industry players in a common national/regional environment [Khalil 2024; Chung 2016]. The theoretical context allows for systematic establishment of the source of competitive advantage for each service [Eickelpasch 2010; Yap 2011; Naserbakht 2008].

Methodology

We adopt Porter's Single Diamond Model as the analytical framework. For each of the four diamond components, we define four variables that capture key aspects relevant to Netflix and Shahid in the Middle East. Each variable is chosen to have publicly available data or credible estimates. After defining and justifying the variables, we collect data (2023–2025) from sources like industry reports, and official statistics. We then compute comparative values for Netflix and Shahid on each variable. Our analysis includes basic statistical comparisons (differences, ratios) between the two companies, and we visualize performance using charts.

To ensure objectivity, data are drawn from reputable sources: e.g. Omdia for subscriber counts, corporate financial reports for revenues and profits, and market news for pricing and partnerships. All figures reflect the Middle East/MENA region. Where data gaps exist, we make conservative estimations with clear justification.

To eliminate large-scale inconsistencies and obtain integrated assessments, we applied data normalization. Let x_{ij} – be the original value of the j -th indicator for company i (Netflix или Shahid). The normalized score N_{ij} is calculated as follows:

$$N_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max(x)} \times 100$$

Thus, the best result receives 100 points, and the others are scaled proportionally. For indicators where lower values represent an advantage (if such indicators were present), reverse normalization was applied. Then, for each of the four aspects of the Diamond Model, a composite score was calculated as the arithmetic mean of the corresponding normalized variables. This ensures that the conclusions do not depend on absolute scale differences between the firms. For example, even though Netflix operates in a much larger global market, we focus on regional metrics: subscriber numbers and market share are analyzed strictly within the MENA region (Netflix $\approx$ 3.0 million and Shahid $\approx$ 4.4 million in 2024, according to Omdia). In addition, any available global data (e.g., Netflix's overall margin of $\sim 22\%$) are normalized within the common context, interpreted more as an indicator of relative profitability. This approach ensures that the comparison presented in Table 2 and Figure 1 uses a unified scale, eliminating the influence of company size differences.

For visualizing indicators using the Single Diamond Model, we aggregate variables by category. For example, each corner of the "diamond" is evaluated as the mean (normalized) value of its variables. Then, we construct a radar chart (radial axis diagram) to compare the profiles of both companies. In the conclusion, strategic recommendations are formulated: the analysis identifies which areas each company should focus on (e.g., Netflix – increasing the share of local content), depending on their relative scores.

Data Collection

All data are from publicly available sources up to 2025. Key data sources include industry analyst reports, company releases and statistical databases.

Analysis and Findings

The following section presents the results for each dimension of Porter's Diamond Model. For every component, we define four variables, justify their relevance, compare Netflix and Shahid, and interpret the resulting data. The section concludes with comparative insights and policy recommendations.

Factor Conditions

Arabic-language content represents only about 4% of Netflix's catalog in the Middle East, while the remaining 96% consists of foreign material. In contrast, Shahid has a much larger proportion

of Arabic-language content: it reaches 43% of the platform's catalog, with the remaining 57% consisting of foreign productions. This sharp difference reflects Shahid's deep focus on producing local and regional content, supported by strong partnerships with Middle Eastern studios and government initiatives, especially in Saudi Arabia. Although Netflix has been increasing its number of Arabic originals, it still heavily relies on its global library, which limits its cultural relevance and attractiveness compared to Shahid. This difference in content composition significantly influences consumer demand and platform competitiveness. Shahid's emphasis on Arabic-language content aligns more closely with the preferences of the local audience, driving subscriber growth and market share. Netflix's smaller share of Arabic content may limit its growth potential in a region where cultural relevance and language play a crucial role in the success of streaming services.

Local Production Index (proxy, 0–100)

To assess the production capacities of the platforms, we used a proxy index reflecting the volume and regularity of releasing original Arabic content. Direct data on total investment and production contracts are not publicly available, but annual release statistics allow us to formalize differences between the companies. Shahid demonstrates a significantly higher level of production activity: according to open sources, the platform released more than 25 new Arabic projects in 2024 alone, including over 20 exclusive Ramadan-season series – a figure unmatched by any competitor in the region. By comparison, Netflix released around 9 original Arabic productions in 2024, indicating a more limited scale of local production and a lower release frequency. Based on these consistent disparities, values of 25/100 (Netflix)¹ and 75/100 (Shahid)² were assigned, quantitatively capturing the substantial structural gap in local content production capabilities.

Technological Infrastructure Index (proxy, 0–100)

Technological infrastructure is a key factor of competitiveness in Porter's model, as it determines content delivery quality, scalability, performance, and service stability. To evaluate it, we used an integrated proxy index (0–100), which includes such components as CDN network scale, presence

of local servers in the region, quality of adaptive streaming, adoption of modern codecs, efficiency of recommendation algorithms, and overall technological capacity of the platform.

Netflix demonstrates an almost maximum level of technological maturity, with its proprietary global CDN network Open Connect, advanced compression and recommendation algorithms, and a scalable cloud-based infrastructure, corresponding to a value of 90/100. Shahid's technological base, by contrast, relies primarily on regional infrastructure and third-party CDN solutions, delivering good but less optimized content delivery performance; its integrated score of 60/100 reflects this. The index confirms Netflix's stable advantage in technological capabilities.

Content Localization Investment Index (proxy, 0–100)

To assess the efforts companies devote to adapting content to the region's cultural and linguistic context, we used a content localization investment index (proxy, 0–100). This reflects resources allocated to producing Arabic content, developing regional offices, acquiring rights to local productions, dubbing, subtitling, and marketing across MENA countries.

Netflix demonstrates a moderate but limited level of such investment: the scale of its Arabic projects is significantly smaller than its global programs, regional releases appear sporadically, and the proportion of budgets allocated to MENA remains low. This corresponds to a score of 30/100. In contrast, Shahid undertakes systematic investments in Arabic series, shows, and exclusive MBC Originals, maintaining substantial annual budgets for local content creation and promotion. Based on the available data, Shahid receives a score of 70/100, reflecting its role as a leading investor in the regional entertainment industry.

Demand Conditions

This component reflects the characteristics of the Middle Eastern consumer market. Our variables are: SVOD subscribers (millions) in the MENA region: A direct indicator of the user base. According to Omdia, Shahid has about 4.4 million subscribers, while Netflix has roughly 3.0 million as of December 2024, indicating Shahid's lead.

1 Netflix Net Profit Margin 2010-2025. Available at: <https://macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/netflix/net-profit-margin> (accessed on May 24, 2025).

2 Shahid – Official Website. Available at: <https://shahid.mbc.net/en> (accessed on April 6, 2025).

Annual subscriber growth (%): The yearly increase in the user base. Available data indicates that Shahid grew by ~25% (from 3.5 million to 4.4 million from 2023 to 2024), while Netflix's growth was lower [MBC Group 2025].

Market penetration rate: The share of SVOD users among internet users. With internet penetration around 80% and 27 million SVOD subscribers out of a 360-million regional population, overall SVOD penetration is roughly 7.5%. If we isolate company-level shares in the SVOD market, Netflix's share (~11%) and Shahid's share (~16%) correspond to penetration levels of about 0.5% and 0.7% respectively.

Average revenue per user (ARPU, USD): As a proxy, we use the price of a monthly subscription. The standard Netflix plan in the UAE costs about 49 AED (~\$13); the Shahid VIP plan costs \$10.49 (Shahid 2025). Thus, Netflix's ARPU (~\$13) slightly exceeds that of Shahid (~\$10.50).

Related and Supporting Industries

This component evaluates the extent to which adjacent sectors and partners support each platform. The selected variables are:

Partnerships with telecommunications companies: The number of mobile/telco operators that include the service in their bundles. By 2021, Shahid had more than 30 partnerships with telecom providers in the MENA region, including direct carrier billing; Netflix has far fewer regional integrations. Approximate values: Shahid $\approx$ 30, Netflix $\approx$ 3 (including partnerships with e& and select operators).

Share of revenue from advertising (AVOD, %): The percentage of revenue generated through an advertising-supported model. Shahid has a large base of free, ad-supported users: in Q1 2025, AVOD revenue amounted to 115.1 million SAR (~29% of total revenue) [MBC Group 2025]. Netflix introduced its ad-supported tier globally only recently, and its contribution in the MENA region remains minimal. Estimated values: Shahid ~30%, Netflix ~0%.

Level of government support: Shahid benefits from significant government backing, especially from Saudi Arabia and regulatory bodies such as the Ministry of Culture and the General Entertainment Authority. This support includes funding, regulatory facilitation, and alignment with cultural initiatives under Saudi Vision 2030, all of which encourage local content production and reinforce Shahid's market

leadership. Netflix, as an international company, receives moderate support—although it invests in local content and partnerships, it does not receive direct governmental promotion, which affects its competitive position in the region.

Index of Integration into the Regional Media and Infrastructure Ecosystem (proxy, 0–100).

This indicator aggregates four structural components:

- the level of integration with local media conglomerates;
- involvement in the regional advertising industry and the presence of AVOD partnerships;
- coverage of local payment systems;
- cooperation with local creative and production industries.

Shahid, as part of the MBC Group, demonstrates a high degree of industry integration due to its strong ties with TV networks, advertisers, telecom operators, and local production studios, reflected in a score of 90/100. Netflix, by contrast, relies mainly on global processes and shows limited integration with regional adjacent industries, corresponding to a score of 30/100. This composite index provides a quantitative measure of Shahid's structural advantage within the supporting market ecosystem.

Firm Strategy, Structure, and Rivalry

This component analyzes the internal strategies of the companies and the competitive dynamics of the market. The variables considered include:

SVOD market share in the MENA region (%): According to Omdia, Shahid accounts for approximately 16.3% of regional SVOD subscriptions (4.4 million out of 27 million), while Netflix holds around 11.1% (3.0 million out of 27 million). These figures reflect each company's standing in the local market.

Business Model Flexibility Index (0–100): To assess differences in strategic orientation, we applied a business model flexibility index scaled from 0 to 100. This indicator measures the company's ability to adapt its monetization structure to regional market specifics, including the balance between subscription (SVOD) and advertising (AVOD) models, the availability of hybrid tiers, subscription variety, and the presence of a free access level.

Netflix relies primarily on an SVOD-only model, which ensures stability but significantly limits flexibility in markets with high price sensitivity. As a

result, Netflix’s flexibility score is 30/100.

In contrast, Shahid employs a hybrid AVOD+SVOD model with a wide range of pricing plans, including a free tier and seasonal packages, offering significantly greater adaptability to local conditions. This advantage is reflected in its flexibility score of 70/100.

Competitive Adaptability Index (0–100): This index reflects a streaming platform’s ability to respond quickly to shifts in market conditions, emerging competitors, changes in user preferences, and seasonal demand fluctuations. It accounts for the speed of platform updates, responsiveness in adjusting content offerings, flexibility in marketing strategy, and the efficiency of managerial decision-making.

Netflix demonstrates a moderate level of adaptability (50/100) due to its globally centralized structure.

Shahid, on the other hand, shows high responsiveness to competitive market dynamics: it adjusts content priorities rapidly (especially during key periods such as Ramadan), scales marketing campaigns intensively, and updates product features in alignment with local trends. Consequently, Shahid achieves a score of 80/100.

Strategic Focus Index (0–100): This indicator captures the degree to which a platform concentrates on prioritised market segments and the alignment of its strategic model with regional demand. It considers the geographic orientation of the strategy (global vs. regional), the extent of localization in content policy, the direction of marketing communications, and the coherence of business priorities.

Netflix exhibits a relatively low level of strategic focus on the MENA market (40/100) because its business model is primarily global, treating the local segment as part of a broad international portfolio. Conversely, Shahid demonstrates a high degree of strategic focus (90/100), having built its entire strategy around the needs of Arabic-speaking audiences.

Table 1 provides a comparative analysis of Netflix and Shahid using Porter’s Diamond model. It highlights key factors such as content localization, subscriber base, market penetration, partnerships, revenue indicators, and the degree of government support in the MENA region. This comparison makes it possible to assess the competitive positions and strategic approaches of both streaming platforms in the Middle Eastern and North African SVOD market.

Table 1. Raw Indicators

1. Factor Conditions	Netflix	Shahid
Share of Arabic-language content (%)	~ 4% of titles	~ 57% of catalog
Local production index (0–100, proxy)	25	75
Technological infrastructure index (0–100)	90	60
Localization investment index (0–100)	30	70
2. Demand Conditions	Netflix	Shahid
Number of SVOD subscribers in the MENA region (2024, million)	3.0 млн	4.4 млн
Annual subscriber growth (%)	~10	~25%
Market penetration (%)	~0.5%	~0.7%
Average revenue per user (ARPU, USD/month)	~ \$13	\$ 10.49
3. Related and Supporting Industries	Netflix	Shahid
Partnerships with telecom operators (units)	~3	>30
Share of revenue from advertising (AVOD, %)	~0	~30
Level of government support (0–100)	20	80
Media ecosystem integration index (0–100)	30	90
4. Firm Strategy, Structure, and Rivalry	Netflix	Shahid
MENA SVOD market share (%)	~11.1	~16.3

Business model flexibility index (0–100)	30	70
Business model flexibility index (0–100)	50	80
Strategic focus index (0–100)	40	90

Compiled from IDMA (2023) and IBEF (2023).

Table 2. Normalized Scores (maximum = 100)

Porter's Diamond Factor	Netflix	Shahid
Factor Conditions	46.4	91.7
Demand Conditions	69.90	96.2
Related and Supporting Industries	17.1	100
Firm Strategy and Rivalry	54.5	100

Figure 1 clearly compares Netflix and Shahid across the four dimensions of Porter's Diamond Model using normalized scores. The diagram highlights the relative strengths and weaknesses of each platform in terms of factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy and rivalry. This visualization helps emphasize the competitive advantages and strategic positioning of each streaming service in the MENA market.

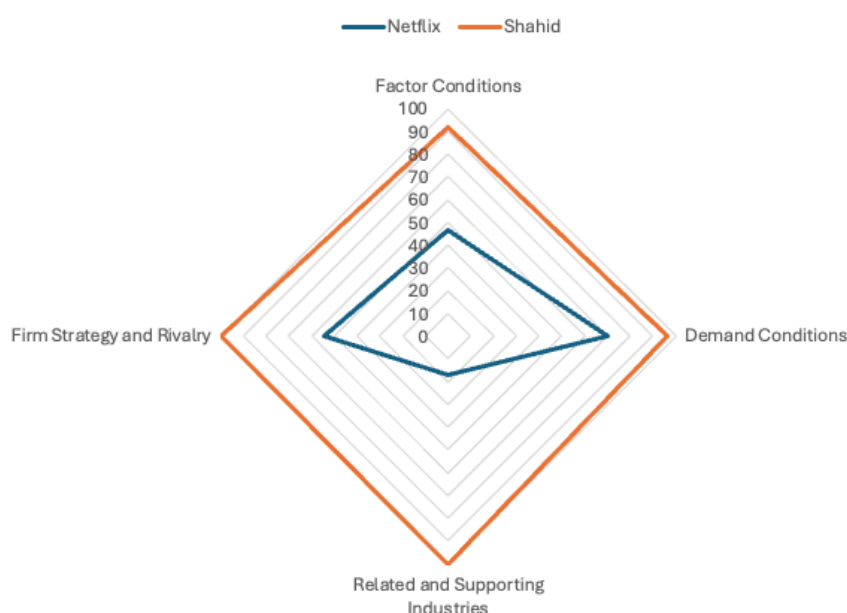


Figure 1. Porter's Diamond Model for Netflix and Shahid

Comparative Results and Recommendations

The comparative analysis shows that the competitive profiles of Netflix and Shahid differ significantly across the four determinants of Porter's Diamond Model. The results indicate that digital companies operating within the same market may build advantages through fundamentally different combinations of factors. This observation aligns with Porter's extended argument that competitiveness depends heavily on the specificity of the local context (Porter, 1990; see also related research published on ideas.repec.org and arxiv.org).

In terms of factor conditions, Netflix holds clear technological superiority, relying on its advanced global Open Connect infrastructure and algorithmic capabilities, which provide high service stability and support premium monetization. In contrast, Shahid gains its advantage through deep localization, a strong regional production base, active involvement in MENA creative industries, and institutional support (including substantial cultural investments from Saudi Arabia). This reflects one of Porter's core insights: advanced factors—such as infrastructure and knowledge—develop differently in global and local systems, generating distinct trajectories of competitiveness.

Regarding demand conditions, Shahid occupies a stronger position: it has a larger audience in MENA, demonstrates higher growth rates, and aligns more closely with cultural expectations of users. While Netflix benefits from its global brand, it faces limitations linked to cultural relevance—an aspect that Porter associates with the quality of domestic demand, not only its size.

The component of related and supporting industries even more convincingly illustrates the systemic nature of Shahid's advantages: integration with the MBC Group, well-developed connections with advertisers, and extensive partnerships with telecom operators create a dense institutional cluster. This closely matches Porter's logic regarding the importance of the surrounding industrial environment for sustainable competitiveness. Netflix, by comparison, remains a relatively autonomous player with a low degree of network embeddedness, which constrains its local adaptability.

Finally, in the domain of firm strategy, structure, and rivalry, the two platforms follow fundamentally different models. Netflix adheres to a centralized global strategy, which ensures efficiency but reduces flexibility in markets where local specificity is critical. Shahid exhibits strong strategic focus, a hybrid monetization structure (SVOD+AVOD), rapid adaptation of content cycles, and agility in competitive interactions—features that Porter associates with dynamic competitive systems.

Practical Recommendations

Based on the analysis, several practical recommendations can be formulated:

For Netflix

Increase investments in Arabic-language content and expand partnerships with regional telecom operators and production studios to reduce the “cultural gap” and strengthen local relevance.

Diversify pricing models: introducing more affordable tiers or hybrid ad-supported plans could improve reach among price-sensitive segments.

Enhance integration with regional media ecosystems to improve local traction.

For Shahid

Leverage the strong local brand and media cluster to gradually internationalize (North Africa, MENA diaspora, Muslim-majority markets in Southeast Asia).

Strengthen technological capabilities, especially in recommendation systems, adaptive encoding, and CDN performance.

Introduce premium services and optimize pricing to increase ARPU.

Explore collaborations with global platforms—co-productions, partnerships, and international licensing—to scale reach and diversify revenue streams.

For regional regulators

Continue institutional support for local content production, ensure transparent competitive conditions, and stimulate the development of creative industries.

In Porter's terms, such policies reinforce local clusters and help build long-term national advantages.

Conclusion

The conducted study demonstrates that the modified Porter's Diamond Model is an effective tool for analyzing firm competitiveness in a digital and transnational environment, where traditional determinants—such as infrastructure, demand, supporting industries, and competitive structure—manifest in new forms. The use of quantitatively normalized indicators made it possible to identify contrasting patterns of competitive advantage between Netflix and Shahid: the former is characterized by strong technological capability and stable monetization, while the latter benefits from deep local adaptation, integration within the regional media cluster, and high market dynamism.

These results further develop Porter's theoretical framework, showing that in the digital economy the key determinants of competitiveness are transformed: infrastructure-based resources are complemented by data assets, algorithmic capabilities, hybrid monetization models, and network effects. Our analysis indicates that global platforms operating in local markets must seek a balance between leveraging universal global resources and adapting to local context.

Thus, the proposed modification of Porter's model and the empirical results obtained contribute to the advancement of competitiveness theory in the context of digitalization. They demonstrate that sustainable advantages emerge at the intersection of infrastructure, data, cultural relevance, and ecosystem integration. Future research may extend this approach to other markets, testing the generalizability of the findings and further clarifying the role of localization and digital clusters in the competitive dynamics of global platforms.

References

- Alardawi, M. & Brereton P. Arabic Script Television Formats between Adaptation and Cultural Identity: A Case Study of The Killing. DOI:10.5539/ijps.v16n4p1. *International Journal of Psychological Studies*. 2024; 16(4):1-1. Bouraqia, K., Sabir, E., Sadik, M., Ladid, L. Quality of Experience for Streaming Services: Measurements, Challenges and Insights. DOI:10.1109/ACCESS.2020.2965099. *IEEE Access PP*, 2020; (99):1-1. 2020.
- Eickelpasch, A. F., Lejpras, A., Stephan, A. Locational and Internal Sources of Firm Competitive Advantage: Applying Porter's Diamond Model at the Firm Level. *JIBS Working Papers*. Jönköping : Jönköping International Business School, 2010. No. 2010-6.
- Enright, M. J. Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality. By M. J. Enright, Ja. Newton. DOI: 10.1177/0047287505274647. EDN: JOFVPP. *Journal of Travel Research*. 2005; 43(4):339–350.
- Holtbrügge, D., Friedmann, C. B. Does location choice affect foreign subsidiary success in India? An empirical study based on Porter's diamond model. *International Journal of Business and Emerging Markets*. 2016; 8(1):3–19.
- Khalil, J. F. The Netflix Paradox in The Middle East: Diversity, Inclusivity, and Authenticity? DOI:10.1177/15274764241285563. *Television & New Media*. 2024; 25(1):1–15.
- Lamkhede, S., Das, S. Challenges in Search on Streaming Services: Netflix Case Study. DOI:10.1145/3331184.3331440. *The 42nd International ACM SIGIR Conference. July 21–25, 2019, Paris, France*. Available at: <https://arxiv.org/abs/1903.04638> (accessed on May 14, 2025).
- Lee, H. Y., Yoon, J., Dinwoodie, J. Competitiveness of Container Terminal Operating Companies in South Korea and the Industry–University–Government Network. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2015; 80:1–14.
- Lee, H. S., Chernikov, S. U., Degtereva, E. A., Zobov, A. M. A study on brand competitiveness: A comparative analysis of European and Korean auto brands in the Russian automotive industry. DOI: 10.21638/spbu05.2024.103. *St Petersburg University Journal of Economic Studies*. 2024; 40(1):58–79.
- Lee H. S., Zobov A. M., Chernikov S. U., Moseykin Yu. N. The impact of the services trade partnership with Asian countries of APEC on the economic growth in Russia, 2002–2021. DOI: 10.15196/RS130406. *Regional Statistics*. 2023; 13(4):696–713.
- MBC GROUP REPORTS 1Q 2025 RESULTS. Available at: https://mbc-lite-strap-s3-backup.s3.us-east-1.amazonaws.com/MBC_GROUP_1_Q_2025_Earnings_Release_EN_cef68d8b07.pdf (accessed on May 26, 2025).
- Naserbakht, M., Asgharizadeh, E., Mohaghar, A., Naserbakht, J. Merging the Porter's diamond model with SWOT method in order to analyze the Iranian Technology Parks competitiveness level. DOI:10.1109/PICMET.2008.4599633. *PICMET '08 - 2008. Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, Cape Town, South Africa, 2008, pp. 276–283.
- Porter, M. E. The competitive advantage of nations. New York : Free Press, 1990. Available at: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf (accessed on May 14, 2025).
- Yap, W. Y., Lam, J. S. L., Cullinane, K. A theoretical framework for the evaluation of competition between container terminal operators. *The Singapore Economic Review (SER)*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., vol. 56(04), pages 535–559.

Information about the authors:

Al-Masaabi G. A. M. Q., Al-Kalbani F. M. S., Sharma M., Nahshal I. A. A. — Master's students at the Faculty of Economics, The authors' place of work: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia.

Информация об авторах:

Аль-Масааби Г. А. М. К., Аль-Калбани Ф. М. С., Шарма М., Нахшал И. А. А. — магистранты экономического ф-та. Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия. ИНН 7728073720.

Статья поступила в редакцию 28.01.2026, одобрена после рецензирования 12.02.2026, принята к публикации 26.06.2026. The article was submitted 01/28/2026, approved after reviewing 02/12/2026, accepted for publication 06/26/2026.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 32–42
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 32–42

Научная статья
УДК: 620.9:330.13
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.4

Аналитические показатели оценки экономического эффекта при энергоснабжении промышленных предприятий от систем распределенной газопоршневой энергетики

Анатолий Петрович Дзюба — Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия). dzyuba-a@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6319-1316>

Аннотация. В условиях устойчивого роста тарифов на электрическую энергию в Российской Федерации, опережающего темпы инфляции и рост цен на промышленную продукцию, вопрос снижения затрат на энергоснабжение приобретает критическое значение для отечественных предприятий. В статье рассматривается экономическая эффективность перехода промышленных потребителей на собственные источники генерации на базе газопоршневых установок. Проведен анализ структуры конечной цены на электроэнергию, в результате которого выявлено, что доля услуг по передаче электроэнергии (сетевой составляющей) в различных регионах достигает от 31 % до 83 %, составляя в среднем около 50 % от конечного тарифа. Автором обосновывается тезис, что ключевым источником экономии при использовании распределенной генерации является исключение (либо снижение) платы за услуги по передаче электроэнергии и сбытовых надбавок для объемов, выработанных собственными силами. На основе сравнительного анализа региональных данных по тарифам на передачу электроэнергии (уровень напряжения СН-2) и стоимости природного газа разработана классификационная карта регионов России. Выделены три группы субъектов РФ по степени перспективности внедрения газопоршневой генерации. Результаты исследования могут быть использованы энергетическими менеджерами предприятий и специалистами в области энергоаудита для предварительной оценки целесообразности инвестиций в объекты распределенной энергетики.

Ключевые слова: распределенная генерация, газопоршневые установки, тарифы на электроэнергию, услуги передачи электроэнергии, экономическая эффективность, экономика промышленности, себестоимость продукции, региональный анализ

Для цитирования: Дзюба А. П. Аналитические показатели оценки экономического эффекта при энергоснабжении промышленных предприятий от систем распределенной газопоршневой энергетики. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.4 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:32–42.

JEL: L16

Original article

Analytical indicators for assessing the economic effect of energy supply to industrial enterprises from distributed gas-piston power systems

Anatoly P. Dzyuba — Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russia). dzyuba-a@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6319-1316>

Abstract. In the context of a steady increase in electricity tariffs in the Russian Federation, outpacing the rate of inflation and rising prices for industrial products, the issue of reducing energy supply costs is becoming critical for domestic enterprises. The article considers the economic efficiency of the transition of industrial consumers to their own sources of generation based on gas piston installations. The analysis of the structure of the final price of electricity was carried out, as a result of which it was revealed that the share of electricity transmission services (network component) in various regions ranges from 31% to 83%, averaging about 50% of the final tariff. The author substantiates the thesis that the key source of savings when using distributed generation is the exclusion (or reduction) of fees for electricity transmission services and sales surcharges for volumes generated on their own. Based on a comparative analysis of regional data on electricity transmission tariffs (voltage level CH-2) and the cost of natural gas, a classification map of the regions of Russia has been developed. Three groups of subjects of the Russian Federation are identified according to the degree of prospects for the introduction of gas-piston generation. The results of the study can be used by energy managers of enterprises and specialists in the field of energy audit for a preliminary assessment of the feasibility of investments in distributed energy facilities.

Key words: distributed generation, gas piston installations, electricity tariffs, electricity transmission services,

economic efficiency, industrial economics, cost of production, regional analysis, natural gas prices

For citation: Dzyuba A. P. Analytical indicators for assessing the economic effect of energy supply to industrial enterprises from distributed gas-piston power systems. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.4. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2: 32–42 (in Russ.).

JEL: L16

Введение

Как известно, в России одной из основных составляющих себестоимости продукции различных отраслей промышленности являются затраты на закупку электрической энергии [Борисов 2020; О совершенствовании тарифного... 2019; Дзюба 2022]. Еще со времен СССР ключевой концепцией создания промышленных и агломерационных центров являлось обеспечение комплексным централизованным электроснабжением всех объектов жизнеобеспечения, что определило высокую зависимость промышленных предприятий и городских территорий от систем внешнего электроснабжения [Гительман 2008; Дзюба 2024]. Сегодня электрическая энергия, как универсальный энергетический ресурс участвует во всех процессах производства продукции, обеспечения транспорта продукции и сырья, а также обеспечения жизнедеятельности офисных и вспомогательных производственных объектов [Васьковский 2025; Армашова-Тельник 2020].

При этом, в период последнего десятилетия, цены (тарифы) на электрическую энергию в России демонстрируют динамику постоянного роста, которая опережает темпы роста на большинство единиц продукции и услуг [Распределенная энергетика... 2018]. На рисунке 1 представлены диаграммы динамики роста средних цен на закупку электроэнергии для потребителей Тюменской области за 2011–2025 гг. Представленная динамика отражает динамику роста цен во всех регионах России, при этом уровень цен в других регионах будет иным. За представленные 15 лет цены на электроэнергию выросли в 3,2 раза. Показатели базисного прироста за 15 лет составили 220 %, средние показатели цепного прироста — 8,8 %. Самый низкий уровень цепного прироста выявлен в 2015 году — 1,5 % по отношению к уровню 2014 года), самый большой — в 2012 и 2025 годах,

равный 17,2 % и 16,3 % соответственно.

Результаты исследования

Постановка задачи

Постоянный рост тарифов на электрическую энергию в России побуждает промышленные предприятия осуществлять поиск решений в области снижения затрат на закупку электроэнергии. В период последних 5 лет среди популярных решений в области снижения затрат на потребление энергетических ресурсов у отечественных промышленных предприятий стало использование систем распределенных источников энергии основанных на технологии газопоршневых двигателей, установленной электрической мощностью от 0,3 МВт до 5–6 МВт, способных выдавать не только электрическую энергию, но и в качестве побочного продукта тепловую энергию.

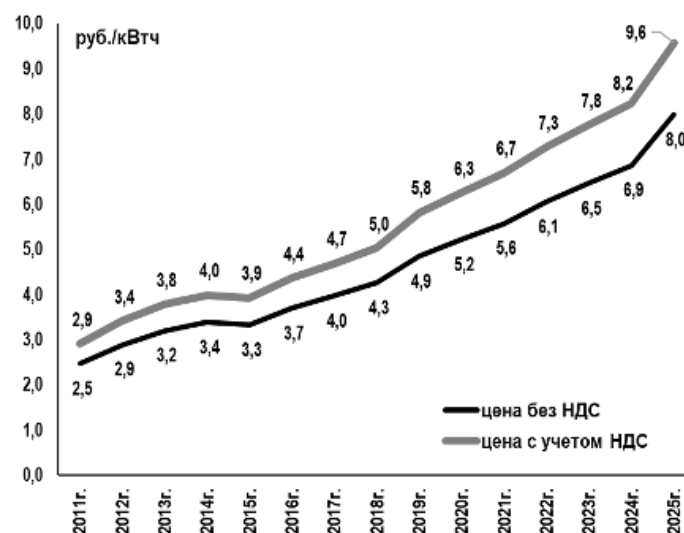


Рис. 1. Динамика средних цен на закупку электроэнергии для потребителей Тюменской области за 2011–2025 гг. (ценовые параметры представлены без учета НДС и с учетом НДС)

Источник: составлено автором по данным [Дзюба 2025а]

1 © А. П. Дзюба, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 32–42.

2 © A. P. Dzuba, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 32–42.

Среди ключевых предпосылок использования систем газопоршневой генерации на российских промышленных предприятиях можно выделить:

- рост тарифов на отпуск электроэнергии из внешней электрической сети [Brunow 2024];
- высокие ставки за технологическое присоединение к электрическим сетям для новых промышленных объектов (средняя цена технологического присоединения 1 МВт составляет порядка 30 млн руб.) [Дзюба 2025a];
- доступность технологического присоединения к сетям централизованного газоснабжения, наличие свободных лимитов газа [Дзюба 2025b];
- повышение доступности технологий газопоршневой генерации для отечественной промышленности [Воропай 2017; Басманов 2023; Терентьева 2023];
- возможность обеспечения объектов не только электрической энергией, но и тепловой, что повышает эффективность использования систем распределенной генерации [Маркова 2020; Трачук 2018; Амиров 2025];
- исключение необходимости оплаты услуг по передаче электроэнергии по распределительным электрическим сетям и сбытовых надбавок региональных поставщиков электроэнергии [Dzyuba 2023; Dzyuba 2024].

При оплате за электрическую энергию закупаемую из внешней сети электроснабжения, потребители оплачивают структуру стоимости электроэнергии представленной на диаграмме рисунка 2. Как следует из диаграммы, конечная стоимость электроэнергии состоит не только из оплаты за электрическую энергию и мощность вырабатываемую электростанциями, значительную долю затрат в конечной стоимости составляет оплата услуг по передаче электроэнергии в адрес электросетевых компаний, доля которых составляет в среднем 40 % в структуре конечных затрат.

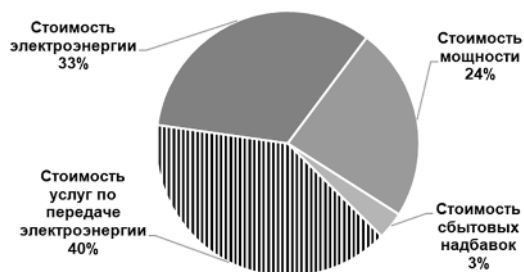


Рис. 2. Структура стоимости закупок электроэнергии промышленными предприятиями России

Источник: составлено по данным АО «АТС».

Составляющая услуги по передаче электроэнергии

Услуга по передаче электроэнергии — плата потребителей электроэнергии за оказание услуг по передаче электрической энергии от электростанций, производителей электроэнергии (мощности), до электроустановок потребителей. Поскольку у потребителя отсутствует возможность смены электросетевой компании к которой присоединены его электроустановки, деятельность по передаче электроэнергии является естественно монопольным видом деятельности и подлежит государственному регулированию. Тарифы на передачу электроэнергии для конечных потребителей устанавливаются по котловому принципу, то есть, все потребители одного субъекта федерации оплачивают электроэнергию в рамках равной абсолютно для всех тарифной шкалы. В свою очередь, плата за услуги по передаче оплачиваемой потребителями электроэнергии оплачивается в адрес единого оператора электросетевой инфраструктуры — системообразующей сетевой организации [/], которая, в свою очередь, распределяет выручку между всеми электросетевыми организациями действующими в регионе в рамках утвержденных для них индивидуальных тарифов [/].

На рисунке 3 представлены диаграммы цен на электроэнергию в регионах России с выделением составляющей услуг по передаче электроэнергии. Составляющая услуг по передаче электроэнергии принята для утвержденного в каждом регионе тарифа по уровню СН-2.

Представленная диаграмма тарифов характеризуется следующими особенностями: Цены на электроэнергию в регионах России существенно различаются. Различие региональных цен может достигать 1,5 раза;

Сравнение региональных показателей составляющих цен на электрическую энергию, электрическую мощность и сбытовую надбавку (выделено цветом на диаграммах) показывает, что уровень указанных составляющих для всех регионов, за отдельным исключением, находится на одном уровне (в среднем 5 руб/кВтч);

Сравнение показателей составляющих услуг по передаче электроэнергии в различных регионах существенно меняется. Различие стоимости услуг по передаче составляет от 2,6 руб/кВтч до 7,6 руб/кВтч.

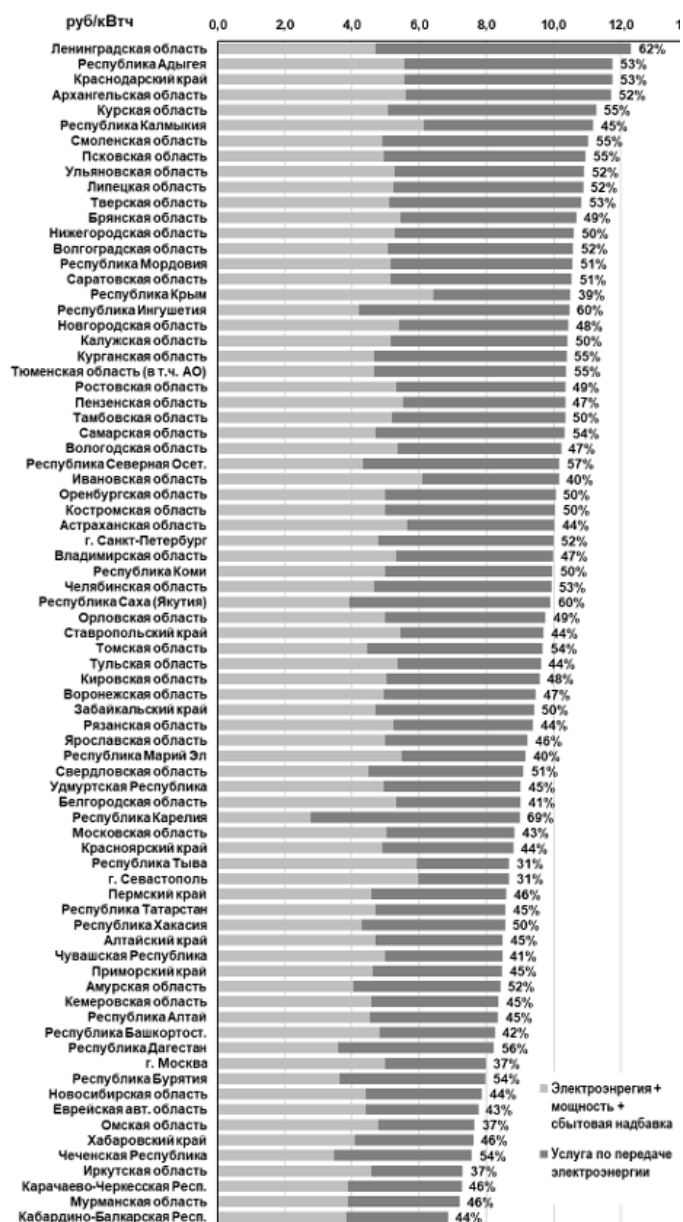


Рис. 3. Цены на электроэнергию в регионах России с выделением составляющей услуг по передаче электроэнергии (уровень СН-2)

Источник: составлено по данным АО «АТС», URL: <https://www.atsenergo.ru> (дата обращения 04.01.2026)

Доля составляющих услуг по передаче электроэнергии в конечных ценах на отпуск электроэнергии в среднем составляет 49 % (минимальное региональное значение — 31 %, максимальное — 83 %).

Таким образом, при оплате за потребленную электроэнергию, почти половину цены оплачиваемой потребителям составляет плата за передачу электроэнергии по электрическим сетям.

Анализ стоимости услуг по передаче в регионах показывает, что именно составляющие услуг

по передаче электроэнергии влияют на различие региональных цен на отпуск электроэнергии.

На рисунке 4 представлены варианты оплаты услуг по передаче электроэнергии потребителями. На рисунке представлено два варианта присоединения потребителей к электроустановкам электростанций (вариант А и вариант Б).

Вариант А описывает присоединение электроустановок потребителей к сетям электростанций через объекты электросетевой инфраструктуры Единой энергетической системы (ЕЭС). Электростанция может находиться на значительном удалении от потребителя, при этом, вырабатывая электроэнергию во внешнюю сеть, она передается потребителям через объекты электросетевого хозяйства (линии электропередач, распределительные пункты, трансформаторные подстанции), и передается потребителям электроэнергии. Таким образом, потребитель электроэнергии (а данном случае промышленное предприятие) принимая электрическую энергию, оплачивает в адрес электросетевой организации (по прямому договору либо через энергосбытовую компанию) услугу по передаче электроэнергии. Учитывая то, что в процессе передачи электроэнергии в электрических сетях возникают технологические потери, потребители в составе тарифа на передачу осуществляют плату не только за содержание электрических сетей, но и за технологические потери.

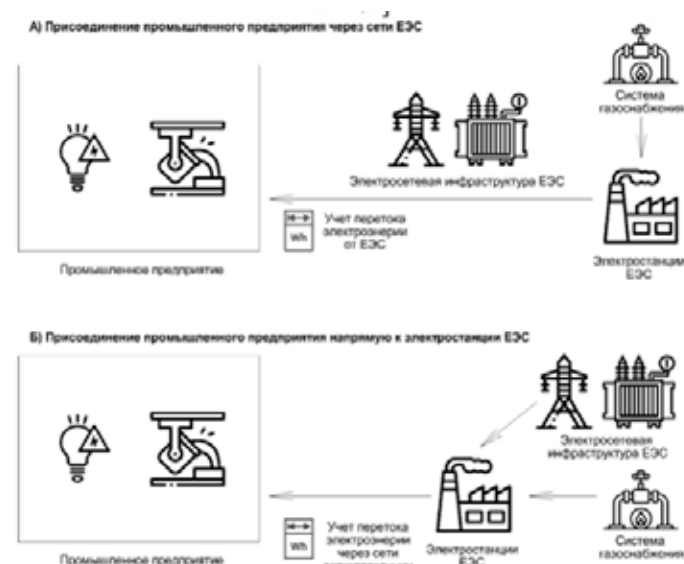


Рис. 4. Варианты оплаты услуг по передаче электроэнергии потребителями

Источник: составлено автором

Вариант Б описывает присоединение электроустановок потребителей к сетям электростанций через напрямую, без применения объектов электросетевой инфраструктуры Единой энергетической системы (ЕЭС). В таком случае все равно, потребитель оплачивает услугу по передаче электроэнергии в адрес сетевой компании. Это объясняется тем, что электростанция в любой момент может снизить нагрузку выработки электроэнергии, и электроэнергия будет поступать потребителю через электрические сети ЕЭС. При этом, при таком варианте присоединения электроустановок потребителя, последний не оплачивает стоимость технологических потерь,

возникающих в электрической сети. Однако, составляющая стоимости технологических потерь составляет не более 10% от тарифов на передачу электроэнергии.

На рисунке 5 представлена схема замещения потребления электроэнергии из внешней электрической сети посредством системы собственной генерации электроэнергии. В такой схеме на объекте потребителя электроэнергии (в данном случае промышленного предприятия) устанавливается система распределенной генерации, вырабатывающая электроэнергию исключительно для собственных нужд энергопринимающих устройств предприятия.



Рис. 5. Схема замещения потребления электроэнергии из внешней электрической сети посредством системы собственной генерации электроэнергии

Источник: составлено автором

Таким образом, поскольку электрическая энергия выработанная системой распределенной генерации не проходит через сети электросетевых организаций, то потребитель может не оплачивать услугу по передаче электроэнергии выработанную такой системой. При этом, если потребитель электроэнергии сохраняет действующее технологическое присоединение к внешней электрической сети, то недостатки объемов электроэнергии (разница между полным потреблением и объемом выработанной электроэнергии системой распределенной генерации) потребляется из внешней электрической сети. За дополнительный объем потребления услуга по передаче электроэнергии оплачивается, т.к. эта электроэнергия была передана по электрическим сетям ЕЭС.

Также, потребитель электроэнергии, обеспечивающий покрытие собственного спроса на электроэнергию выработкой электроэнергии системой распределенной генерации, оплачивает сбытовую надбавку гарантирующего по-

ставщика электроэнергии только в объемах электроэнергии, потреблённой из внешней электрической сети. Поскольку предметом настоящей работы является исследование доли услуг по передаче электроэнергии в составе конечного тарифа, изучение составляющих сбытовых надбавок в структуре конечных тарифов является предметом отдельного исследования. Таким образом, учитывая то, что стоимость производства электроэнергии системами газопоршневой распределенной генерации практически сравнима со стоимостью закупок электроэнергии на оптовом рынке (электрическая энергия с учетом мощности), то оценивая стоимость услуг по передаче электроэнергии в структуре конечных тарифов, можно выполнить прогноз экономии при использовании газопоршневой генерации.

В таблице представлены данные величин тарифов услуг по передаче электроэнергии в структуре конечного тарифа в регионах Центрального федерального округа, а также доля услуг по передаче в структуре конечных цен на отпуск

электроэнергии. Расчёты выполнены с учетом применения уровня тарифного напряжения ВН различных тарифных уровней напряжения (ВН, средняя величина доли тарифа на передачу в ко- СН1, СН2, НН). Описание особенностей тарифных нечной цене составляет 34 %, для СН-1 — 43 %, уровней напряжения представлено в авторских для СН-2 — 47 %, для НН — 55 %. исследованиях [/]. Как следует из таблицы, при

Таблица. Доля услуг по передаче электроэнергии в структуре конечного тарифа в регионах Центрального федерального округа

Регион	ВН		СН1		СН2		НН	
	руб/ кВтч	доля в тарифе, %	руб/ кВтч	доля в тарифе, %	руб/ кВтч	доля в тарифе, %	руб/ кВтч	доля в тарифе, %
Белгородская область	2,8	35	3,5	40	3,7	41	5,2	49
Брянская область	3,2	37	4,0	42	5,2	49	7,5	58
Владимирская область	2,6	33	3,5	40	4,6	47	6,4	54
Воронежская область	2,3	31	3,7	43	4,5	47	6,2	55
Ивановская область	2,6	30	3,2	34	4,1	40	5,1	46
Калужская область	3,0	37	4,4	46	5,2	50	6,9	57
Костромская область	2,9	37	4,1	45	5,0	50	6,1	55
Курская область	2,7	34	4,5	47	6,2	55	7,8	60
Липецкая область	2,8	35	5,0	49	5,6	52	7,7	59
Московская область	2,2	31	3,3	40	3,8	43	4,9	49
Орловская область	2,9	37	3,7	43	4,8	49	5,7	54
Рязанская область	2,5	33	4,1	44	4,1	44	5,7	52
Смоленская область	3,1	39	5,4	52	6,1	55	7,6	61
Тамбовская область	3,4	40	4,3	45	5,1	50	7,2	58
Тверская область	3,3	40	4,4	46	5,7	53	7,3	59
Тульская область	2,9	35	3,7	41	4,2	44	6,4	54
Ярославская область	2,5	33	3,2	39	4,2	46	6,2	55
г. Москва	1,5	23	2,4	32	3,0	37	4,0	44

Источник: составлено по данным АО «АТС», URL: <https://www.atsenergo.ru> (дата обращения 04.01.2026)

Таким образом, использование систем распре- ем не столь большой величины мощности. Наи- деленной газопоршневой генерации позволяет более распространенным уровнем тарифного получить наибольший экономический эффект напряжения для малых промышленных предпри- для потребителей, оплачивающих услугу по пе- ятий и прочих потребителей электроэнергии яв- передаче электроэнергии по тарифу НН. При этом, ляется тарифный уровень СН-2. такие потребители характеризуются потреблени- При этом, для оценки эффективности выработ-

ки электроэнергии системами распределенной генерации следует учитывать фактор стоимости природного газа, реализуемого в регионе. В каждом регионе тарифы на отпуск природного газа промышленным предприятиям имеют сравнительные отличия, что связано с индивидуальной региональной стоимостью оптовых цен на электроэнергию, платы за транспортировку газа по распределительным сетям, снабженческо-сбытовых услуг, оплаты инвестиционной надбавки за развитие газораспределительных сетей, наценки за калорийность отпускаемого газа. Тарифы на отпуск газа в регионах России мо-

гут взаимно отличаться до 1,5 кратного размера. Таким образом, для сравнительной оценки экономики при использовании газопоршневой генерации в каждом регионе, следует учитывать не только величину сэкономленных тарифов на услуги по передаче электроэнергии, но и стоимости отпуска природного газа в каждом регионе.

Карта цен эффективности применения малой распределенной энергетики в регионах России

На рисунке 6 представлена разработанная карта цен эффективности применения малой распределенной энергетики в регионах России.

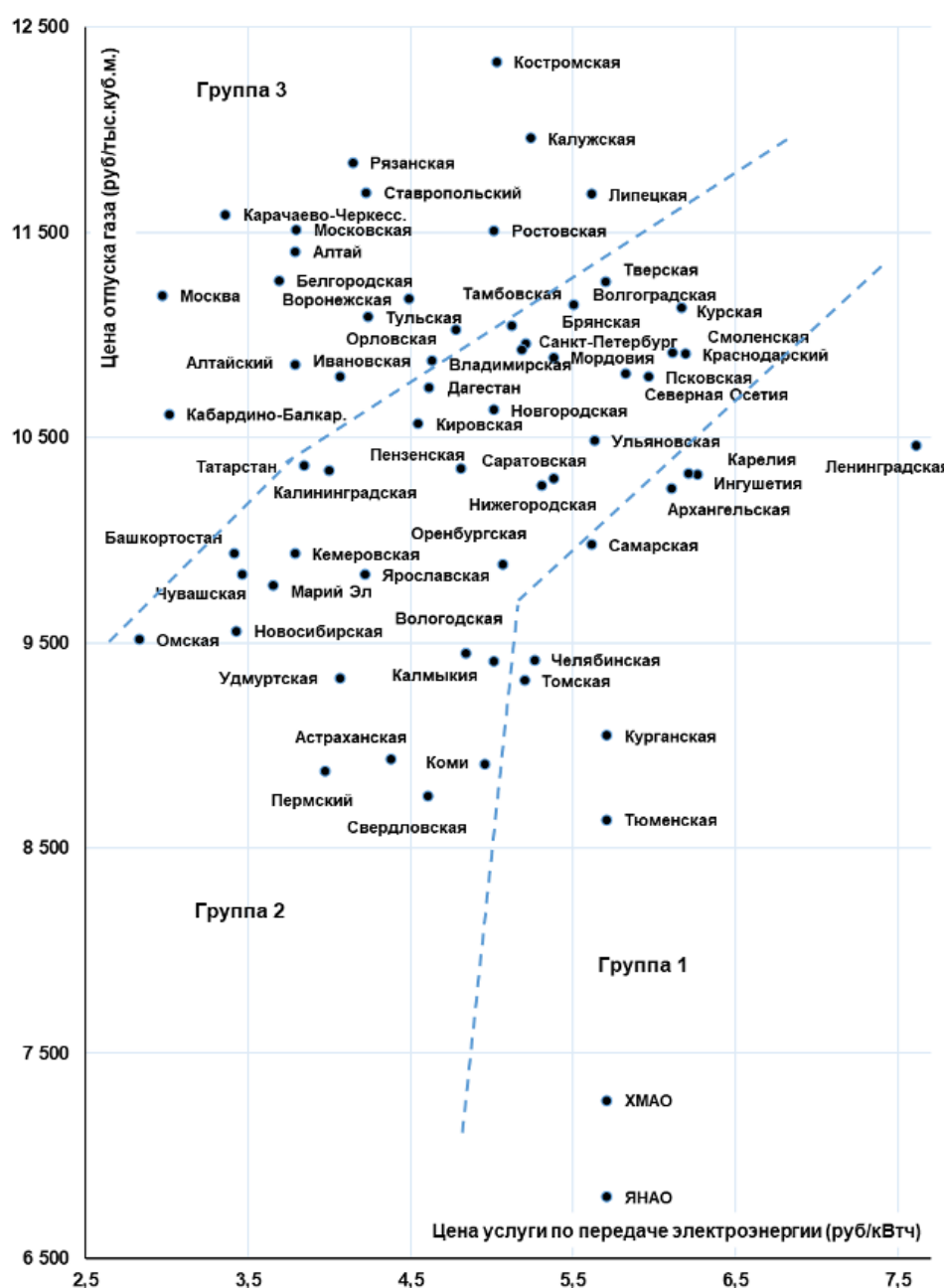


Рис. 6. Карта цен эффективности применения малой распределенной энергетики в регионах России

Источник: составлено автором

По оси абсцисс регионы представлены по ценам услуг по передаче электроэнергии (уровень напряжения СН-2), по оси ординат регионы распределены по показателям региональных цен (тарифов) на отпуск природного газа.

Как следует из карты, регионы достаточно распределяются по координатам построенной карты. Распределение регионов позволяет сделать их группировку на группы, по признакам перспективности использования систем газопоршневой распределенной генерации.

Группа 1 — регионы с высокими тарифами на передачу электроэнергии и одновременно сравнительно низкой стоимостью тарифов на отпускаемый природный газ.

Группа 2 — регионы со средними тарифами на передачу электроэнергии и одновременно сравнительно средними показателями стоимости тарифов на отпускаемый природный газ.

Группа 3 — регионы с низкими тарифами на передачу электроэнергии и одновременно сравнительно высокой стоимостью тарифов на отпускаемый природный газ.

Наиболее перспективной группой является Группа 1, в которую входят 10 регионов: ХМАО, ЯНАО, Тюменская область без автономных округов, Курганская область, Челябинская область, Томская область, Самарская область, Республика Карелия, Республика Ингушетия, Ленинградская область. В большинстве этих регионов добывается природный газ, либо они расположены в географической близости с регионами где производится добычи природного газа.

В регионах относящихся к Группе 2 для оценки экономического эффекта использования систем газопоршневой генерации следует проводить более детальный анализ региональных условий стоимости услуг по передаче, в том числе оценки индивидуальных уровней тарифных напряжений, а также затрат на закупку природного газа. В регионах относящихся к Группе 3 для оценки экономического эффекта использования систем газопоршневой генерации следует проводить более детальный анализ условий закупок электроэнергии и природного газа, с оценкой возможных рисков от возможных изменений энергорыночной и ценовой среды в регионе.

Заключение

В качестве заключительных выводов к проведенному исследованию следует констатировать

ряд положений: в ходе анализа структуры конечных тарифов на электроэнергию для промышленных потребителей России установлено, что определяющим фактором, влияющим на межрегиональную дифференциацию цен, является размер платы за услуги по передаче электроэнергии. Доля сетевой составляющей в среднем по стране приближается к 50 %, а в отдельных регионах и для низких уровней напряжения (НН) может достигать 83 %. Именно исключение данной составляющей при выработке электроэнергии собственными газопоршневыми установками (минуя сети Единой энергетической системы) формирует основу экономического эффекта, в то время как стоимость самого «энергетического ресурса» (электроэнергии на оптовом рынке и газа) сопоставима; Выявлена существенная неоднородность регионов России как по стоимости услуг по передаче электроэнергии (от 2,6 до 7,6 руб/кВтч), так и по ценообразованию на природный газ (различия до 1,5 раз). Это обуславливает необходимость индивидуального подхода к оценке проектов распределенной генерации в каждом конкретном субъекте федерации; разработанная автором карта цен эффективности позволила разделить регионы на три группы. Наиболее привлекательными для внедрения газопоршневой генерации (Группа 1) являются регионы с высокими сетевыми тарифами и низкой стоимостью газа — преимущественно газодобывающие регионы (ХМАО, ЯНАО, Тюменская, Оренбургская области и др.). Для регионов Группы 2 (средние показатели) требуется углубленный технико-экономический анализ. Реализация проектов в регионах Группы 3 (низкие сетевые тарифы и дорогой газ) сопряжена с высокими рисками и требует осторожной оценки с учетом возможной динамики цен; Предложенный в статье методический подход, основанный на сопоставлении двух ключевых параметров — регионального тарифа на передачу электроэнергии и цены на газ — позволяет на предынвестиционной стадии выполнять экспресс-оценку целесообразности перехода на схему собственной генерации. Это дает возможность промышленным предприятиям снизить зависимость от постоянного роста регулируемых тарифов и повысить устойчивость производственных процессов.

Список источников

- Амиров, Р. К. Экономика цифровизации при тарифном регулировании территориальных сетевых организаций. DOI :10.24891/ifhswx. EDN: IFHSWX // Региональная экономика: теория и практика. 2025; 23(8):148–157. ISSN: 2073-1477; eISSN: 2311-8733.
- Армашова-Тельник, Г. С. Оценка потенциала технологий распределенной энергетики в качестве компенсации потребности в генерирующих мощностях до 2035 года. DOI: 10.20914/2310-1202-2020-1-409-418. EDN: XKTQNV // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий = Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies. 2020; 82(1):409–418. ISSN: 2226-910X; eISSN: 2310-1202.
- Басманов, В. Г. Устройство, описание и особенности эксплуатации газопоршневых установок / В. Г. Басманов, К. А. Сунцов. EDN :SFUELA // Общество. Наука. Инновации. (НПК-2023) : Сборник материалов XXIII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, приуроченной к 60-летию ВятГУ. В 2-х томах, Киров, 12–22 июня 2023 года. Том 2. Киров : Вятский государственный университет, 2023. 243 с. С. 12–16. ISBN: 978-5-98228-269-9.
- Борисов, М. Г. Энергетический переход и геополитика. DOI: 10.31696/2227-5568-2020-01-007-016. EDN: UGYJFY // Восточная аналитика = Eastern Analytics. 2020; 1: 7–16. ISSN: 2227-5568.
- Васьковский, А. С. Налогообложение участников рынка электроэнергии в условиях технологических потерь электроэнергии в электросетях. EDN: VWXDTT // Проблемы экономики и юридической практики = Economic Problems and Legal Practice. 2025; 21(5):66–71. ISSN: 2541-8025; eISSN: 2712-7605.
- Воропай, Н. И., Стенников, В. А. Централизованная и распределенная генерация — не альтернатива, а интеграция. EDN: YUIVAD // Инновационная электроэнергетика — 21. Москва : Издательско-аналитический центр Энергия, 2017. 584 с. С. 272–290. ISBN: 978-5-98908-457-9.
- Гительман, Л. Д., Ратников, Б. Е. Энергетический бизнес : учебное пособие. 6-е изд., перераб. и доп. Москва : Дело, 2008. 415 с. ISBN: 978-5-7749-0505-8.
- Дзюба, А. П. Сущность услуг на передачу электроэнергии, обращаемой в энергосистеме России // Вестник экономики, управления и права. 2025. Т. 18. № 2. С. 11–22.
- Дзюба, А. П. Исследования принципов формирования тарифов на передачу электрической энергии (мощности) для потребителей, присоединенных к электрическим сетям производителей электроэнергии. EDN: LHOB0J // Вестник Казанского государственного энергетического университета. 2025а; 17(2):96–110. ISSN: 2072-6007.
- Дзюба, А. П. Повышение энергетической эффективности теплоснабжения регионов России на основе применения систем централизованного электрического отопления / А. П. Дзюба, Д. В. Конопелько. DOI: 10.52452/18115942_2024_2_8. EDN: MINAOL // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки = Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences. 2024; 2:8–20.
- Дзюба, А. П. Динамика роста цен на электроэнергию в России на примере Тюменской области. EDN: DQAWFY // Энергосбережение. 2025b; 8:48–50. ISSN: 1609-7505.
- Дзюба, А. П. Перспективы внедрения активных энергетических комплексов в промышленность России / А. П. Дзюба, И. А. Соловьева, А. В. Семиколонов. DOI: 10.29141/2658-5081-2022-23-2-5. EDN: BEAXKI // Journal of New Economy. 2022; 23(2):80–101. ISSN: 2658-5081; eISSN: 2687-0002.
- Маркова, В. М. Децентрализация энергетики: интеграция и инновации / В. М. Маркова, В. Н. Чурашев. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2020-4-8-27 // ЭКО. 2020; 4:8–27. ISSN: 0131-7652.
- Распределенная энергетика в России: потенциал развития / А. Хохлов, Ю. Мельников, Ф. Веселов и др.; Энергетический центр Московской школы управления Сколково. Москва, 2018. 89 с. Текст: электронный. URL: https://energy.skolkovo.ru/downloads/documents/SEneC/Research/SKOLKOVO_EneC_DER-3.0_2018.02.01.pdf (дата обращения 15.01.2026).
- Терентьева, А. С., Тарасов, Е. Я. Анализ развития рынка распределенной энергетики в мире и возможные направления развития в России // Научные труды. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2023. No 2. С. 116–137. DOI: 10.47711/2076-3182-2023-2-116-137. Текст : электронный. URL: <https://ecfor.ru/publication/razvitie-tehnologij-raspredelennoj-energetiki-v-mire-i-rossii/> (дата обращения 15.01.2026).
- Трачук, А. В. Технологии распределенной генерации: эмпирические оценки факторов применения / А. В. Трачук, Н. В. Линдер. EDN: XOQZLN // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018; 1:32–48. ISSN: 2618-947X; eISSN: 2618-9984.

- О совершенствовании тарифного регулирования в электросетевом комплексе / Россети, 2019. 8 с. Текст : электронный. URL: https://kt.tatarstan.ru/file/pub/pub_2064678.pdf (дата обращения 15.01.2026).
- Brunow, S. Measuring the Efficiency of Public Employment Services in Russia: Which Regions Have Similarities? / S. Brunow, N. N. Kunitsyna. DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-3-12. EDN: OFDBFD // *Economy of Regions*. 2024; 20(3):787–801. ISSN: 2072-6414 eISSN: 2411-1406.
- Dzyuba, A. P. Industrial microgrids as tools for managing the energy efficiency in industrial regions / A. P. Dzyuba, A. V. Semikolenov. EDN: HRDMUJ. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-2-100-117 // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2024; 15(2):100–117. ISSN: 2618-947X; eISSN: 2618-9984.
- Dzyuba, A., Solovyeva, I., Semikolenov, A. Raising the Resilience of Industrial Manufacturers through Implementing Natural Gas-Fired Distributed Energy Resource Systems with Demand Response. DOI: 10.3390/su15107835 // *Sustainability*. 2023, 15(10):1-24.

References

- Amirov, R. K. *Ekonomika tsifrovizatsii pri tarifnom regulirovanii territorial'nykh setevykh organizatsiy* [The economics of digitalization in the tariff regulation of local grid companies. DOI:10.24891/ifhswx. EDN: IFHSWX. *Regional Economics: Theory And Practice*. 2025; 23(8):148–157. ISSN: 2073-1477; eISSN: 2311-8733 (in Russ.).
- Armašova-Telnik, G. S. Otsenka potentsiala tekhnologiy raspredelennoy energetiki v kachestve kompensatsii potrebnosti v generiruyushchikh moshchnostyakh do 2035 goda [Assessing the Potential of Distributed Energy Technologies to Compensate for the Need for Generating Capacity until 2035]. DOI: 10.20914/2310-1202-2020-1-409-418. EDN: XKTQNV. *Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies*. 2020; 82(1):409–418. ISSN: 2226-910X; eISSN: 2310-1202 (in Russ.).
- Basmanov, V. G. *Ustroystvo, opisaniye i osobennosti ekspluatatsii gazoporshnevnykh ustanovok* [Design, Description, and Operational Features of Gas Piston Units]. By V. G. Basmanov, K. A. Suntsov. EDN: SFUELA. *Obshchestvo. Nauka. Innovatsii. (NPK-2023)* [Society. Science. Innovations. (NPK-2023)] : Proceedings of the 23rd All-Russian (national) scientific and practical conference dedicated to the 60th anniversary of Vyatka State University. In 2 volumes, Kirov, June 12–22, 2023. Vol. 2. Kirov : Vyatka State University, 2023. 243 p. pp. 12–16. ISBN: 978-5-98228-269-9 (in Russ.).
- Borisov, M. G. *Energeticheskiy perekhod i geopolitika* [Energy transition and geopolitics]. DOI: 10.31696/2227-5568-2020-01-007-016. EDN: UGYJFY. *Eastern Analytics*. 2020; 1: 7–16. ISSN: 2227-5568 (in Russ.).
- Vas'kovsky, A. S. *Nalogooblozheniye uchastnikov rynka elektroenergii v usloviyakh tekhnologicheskikh poter' elektroenergii v elektrosetyakh* [Taxation of Electricity Market Participants in the Context of Technological Losses of Electricity in Power Grids]. EDN: VWXDTT. *Economic Problems and Legal Practice*. 2025; 21(5):66–71. ISSN: 2541-8025; eISSN: 2712-7605 (in Russ.).
- Voropai, N. I., Stennikov, V. A. *Tsentralizovannaya i raspredelennaya generatsiya — ne al'ternativa, a integratsiya* [Centralized and Distributed Generation — Not an Alternative, but Integration]. EDN: YUIVAD. *Innovatsionnaya elektroenergetika — 21* [Innovative Electric Power Industry — 21]. Moscow : Izdatel'sko-analiticheskiy tsentr Energiya Publ., 2017. 584 p. pp. 272–290. ISBN: 978-5-98908-457-9 (in Russ.).
- Gitelman, L. D., Ratnikov, B. E. *Energeticheskiy biznes* [Energy Business] : a Textbook. 6th ed., revised and enlarged. Moscow : Delo Publ., 2008. 415 p. ISBN: 978-5-7749-0505-8. (in Russ.).
- Dzyuba, A. P. *Sushchnost' uslug na peredachu elektroenergii, obrashchayemoy v energosisteme Rossii* [The nature of services for the transmission of electric energy circulated in the Russian energy system]. *Vestnik ekonomiki, upravleniya i prava*. 2025;18(2):11–22 (in Russ.).
- Dzyuba, A. P. *Issledovaniya printsipov formirovaniya tarifov na peredachu elektricheskoy energii (moshchnosti) dlya potrebiteley, prisoyedinennykh k elektricheskim setyam proizvoditeley elektroenergii* [Research of the principles of formation of tariffs for the transmission of electric energy (capacity) for consumers connected to the electric grids of electricity producers]. EDN: LHOBOL. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo energeticheskogo universiteta*. 2025a; 17(2):96–110. ISSN: 2072-6007 (in Russ.).
- Dzyuba, A. P. *Povysheniye energeticheskoy effektivnosti teplosnabzheniya regionov Rossii na osnove primeneniya sistem tsentralizovannogo elektricheskogo otopeniya* [Improving the Energy Efficiency of Heat Supply in Russian Regions Using Centralized Electric Heating Systems]. By A. P. Dzyuba, D. V. Konopelko. DOI: 10.52452/18115942_2024_2_8. EDN: MINAOL. *Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*. 2024; 2:8–20 (in Russ.).
- Dzyuba, A. P. *Dinamika rosta tsen na elektroenergiyu v Rossii na primere Tyumenskoy oblasti* [Dynamics of Electricity Price Growth in Russia: The Case of the Tyumen Region]. EDN:

- DQAWAY. *Energoberezhniye*. 2025b; 8:48–50. ISSN: 1609-7505 (in Russ.).
- Dzyuba, A. P. Perspektivy vnedreniya aktivnykh energeticheskikh kompleksov v promyshlennost' Rossii [Prospects for the Implementation of Active Energy Complexes in Russian Industry]. By A. P. Dzyuba, I. A. Solovieva, A. V. Semikolenov. DOI: 10.29141/2658-5081-2022-23-2-5. EDN: BEAXKI. *Journal of New Economy*. 2022; 23(2):80–101. ISSN: 2658-5081; eISSN: 2687-0002 (in Russ.).
- Markova, V. M. Detsentralizatsiya energetiki: integratsiya i innovatsii [Decentralization of Energy: Integration and Innovation]. By V. M. Markova, V. N. Churashev. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2020-4-8-27. *ECO*. 2020; 4:8–27. ISSN: 0131-7652 (in Russ.).
- Raspredeennaya energetika v Rossii: potentsial razvitiya [Distributed Energy in Russia: Development Potential]. By A. Khokhlov, Yu. Melnikov, F. Veselov, et al.; Energy Center of the Skolkovo Moscow School of Management. Moscow, 2018. 89 p. Text : electronic. URL: https://energy.skolkovo.ru/downloads/documents/SEneC/Research/SKOLKOVO_EneC_DER-3.0_2018.02.01.pdf (accessed 15.01.2026) (in Russ.).
- Terentyeva, A. S., Tarasov, E. Ya. Analiz razvitiya rynka raspredelennoy energetiki v mire i vozmozhnyye napravleniya razvitiya v Rossii [Analysis of the Development of the Distributed Energy Market in the World and Possible Development Directions in Russia]. *Scientific Works. Institute of Economic Forecasting, Russian Academy of Sciences*. 2023; 2:116–137. DOI: 10.47711/2076-3182-2023-2-116-137. Text : electronic. URL: <https://ecfor.ru/publication/razvitie-tehnologij-raspredelennoj-energetiki-v-mire-i-rossii/> (date of access 01/15/2026) (in Russ.).
- Trachuk, A. V. Tekhnologii raspredelennoy generatsii: empiricheskiye otsenki faktorov primeneniya [Distributed Generation Technologies: Empirical Assessments of Application Factors]. By A. V. Trachuk, N. V. Linder. EDN: XOQZLN. *Strategicheskiye resheniya i risk-menedzhment*. 2018; 1:32–48. ISSN: 2618-947X; eISSN: 2618-9984 (in Russ.).
- O sovershenstvovanii tarifnogo regulirovaniya v elektrosetevom komplekse [On Improving Tariff Regulation in the Electric Grid Complex]. Rosseti, 2019. 8 p. Text : electronic. Available at https://kt.tatarstan.ru/file/pub/pub_2064678.pdf (accessed 15.01.2026) (in Russ.).
- Brunow, S. Measuring the Efficiency of Public Employment Services in Russia: Which Regions Have Similarities? By S. Brunow, N. N. Kunitsyna. DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-3-12. EDN: OFDBFD. *Economy of Regions*. 2024; 20(3):787–801. ISSN: 2072-6414 eISSN: 2411-1406.
- Dzyuba, A. P. Industrial microgrids as tools for managing the energy efficiency in industrial regions / A. P. Dzyuba, A. V. Semikolenov. EDN: HRDMUJ. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-2-100-117. *Strategicheskiye resheniya i risk-menedzhment*. 2024; 15(2):100–117. ISSN: 2618-947X; eISSN: 2618-9984.
- Dzyuba, A., Solovyeva, I., Semikolenov, A. Raising the Resilience of Industrial Manufacturers through Implementing Natural Gas-Fired Distributed Energy Resource Systems with Demand Response. DOI: 10.3390/su15107835 // *Sustainability*. 2023, 15(10):1-24.

Информация об авторе:

Дзюба Анатолий Петрович — доктор экономических наук, профессор кафедры «Системы управления энергетикой и промышленными предприятиями» ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», ул. Мира, 19, Екатеринбург, 620062, Россия. ResearcherID AAF-5350-2019, SPIN-код: 1528-8220, AuthorID: 631417. ИИН 6660003190.

Information about the authors:

Dzyuba Anatoly P. — Doctor of Economics, Professor of the Department of Energy and Industrial Enterprise Management Systems, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, 19 Mira St., Yekaterinburg, 620062, Russia. ResearcherID: AAF-5350-2019, SPIN-code: 1528-8220, AuthorID: 631417.

Статья поступила в редакцию 27.02.2026; одобрена после рецензирования 18.03.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 02/27/2026; approved after reviewing 02/18/2026; accepted for publication 06/26/2026.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 43–50
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 43–50

Научная статья
УДК: 334.735:332.1
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.5

Роль потребительской кооперации в развитии региональных рынков

Дорина Григорьевна Щипанова^{1,2}, Виктор Максимович Мишин^{1,3}

Аннотация. В статье исследуется роль потребительской кооперации в развитии региональных рынков в условиях современных социально-экономических и цифровых трансформаций. Рассмотрены экономические, социальные и институциональные функции сферы российской потребительской кооперации. На основе анализа доступных статистических данных о деятельности потребительской кооперации в России за 2024–2025 гг. и на начало 2026 года выявлены ключевые тенденции развития, включая: снижение совокупных объёмов деятельности, доминирование розничной торговли в экономической деятельности, пространственную дифференциацию значимости (наиболее значима деятельность потребительской кооперации в удалённых и труднодоступных сельскохозяйственных районах) и сокращение численности обслуживаемого населения. Обоснована трансформация сферы российской потребительской кооперации в специализированный институт, обеспечивающий базовые потребности и нужды сельских и труднодоступных территорий. Предложены приоритетные направления трансформации сферы российской потребительской кооперации, включающие семь основных направлений: цифровую трансформацию, структурную диверсификацию, региональную интеграцию, функциональную трансформацию, модернизацию торговых форматов, развитие механизмов поддержки и реструктуризацию социальной базы. Сделан вывод о необходимости системной трансформации сферы российской потребительской кооперации как условия повышения его устойчивости и эффективности в региональной экономике.

Ключевые слова: потребительская кооперация, региональные рынки, цифровая трансформация, диверсификация деятельности, региональная интеграция, сельские территории, инфраструктура рынка, государственная поддержка, социальная база, кооперативный сектор

Для цитирования: Щипанова Д. Г. Роль потребительской кооперации в развитии региональных рынков / Д. Г. Щипанова, В. М. Мишин. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.5 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:43–50.

JEL: Q13, R10, R11

Original article

The role of consumer cooperatives in the development of regional markets

Dorina G. Shchipanova^{4,5}, Victor M. Mishin^{4,6}

Abstract. The article examines the role of consumer cooperation in the development of regional markets in the context of modern socio-economic and digital transformations. The economic, social, and institutional functions of the cooperative sector are analyzed. Based on statistical data for 2024–2026, key development trends are identified, including a decline in overall activity, the dominance of retail trade, spatial differentiation of its significance, and a reduction in the number of consumers served. The transformation of consumer cooperation into a specialized institution ensuring the functioning of rural and remote areas is substantiated. Priority directions for its development are proposed, including digital transformation, structural diversification, regional integration, functional transformation, modernization of trade formats, development of support mechanisms, and restructuring of the social base. It is concluded that a systemic transformation of the cooperative sector is necessary to enhance its sustainability and effectiveness in regional economies.

- 1 Московский гуманитарный университет (Москва, Россия)
- 2 sh-darina@yandex.ru
- 3 vmmi1998@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-0701-3654>
- 4 Moscow University for the Humanities (Moscow, Russia)
- 5 sh-darina@yandex.ru
- 6 vmmi1998@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-0701-3654>

Key words: consumer cooperation, regional markets, digital transformation, diversification of activities, regional integration, rural areas, market infrastructure, state support, social base, cooperative sector

For citation: Shchipanova D. G. The role of consumer cooperatives in the development of regional markets. By D. G. Shchipanova, V. M. Mishin. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.5. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:43–50 (in Russ.). JEL: Q13, R10, R11

Введение

Потребительская кооперация представляет собой социально-экономическую форму организации хозяйственной деятельности, основанную на добровольном объединении граждан с целью удовлетворения их материальных и иных потребностей посредством совместного ведения хозяйства. В отличие от коммерческих структур, ориентированных преимущественно на извлечение прибыли, организации потребительской кооперации сочетают экономические и социальные функции, обеспечивая доступность товаров и услуг для широких слоёв населения [Саляхетдинова 2022].

Значимость потребительской кооперации в современной экономике обусловлена её способностью выполнять стабилизирующую роль, особенно в условиях территориальной дифференциации и неравномерного развития регионов [Патракова 2025; Саляхетдинова 2022].

Организации потребительской кооперации обеспечивают функционирование торговой и заготовительной инфраструктуры в сельской местности, способствуют занятости населения и поддерживают развитие локальных и региональных рынков. Потребительская кооперация оказывает комплексное воздействие на региональные рынки:

- а) экономическое влияние: способствует увеличению товарооборота и развитию малого бизнеса;
- б) социальное влияние: повышает уровень доступности товаров и услуг;
- в) институциональное влияние: формирует

альтернативную модель хозяйствования, основанную на принципах доверия и взаимопомощи. Особенно значима роль потребительской кооперации в депрессивных регионах, где она часто выступает одним из немногих устойчивых экономических институтов.

В условиях формирования цифровой экономики роль потребительской кооперации приобретает новые аспекты [Асанова 2021; Черняков 2024]. Расширение использования цифровых технологий трансформирует традиционные модели хозяйствования, усиливает конкуренцию и требует внедрения инновационных инструментов управления, логистики и взаимодействия с потребителями. Цифровизация открывает для кооперативного сектора дополнительные возможности, включая развитие электронной коммерции, повышение эффективности бизнес-процессов и расширение каналов сбыта.

Таким образом, исследование роли потребительской кооперации в региональной экономике и её адаптации к условиям цифровой трансформации является актуальной научной задачей, имеющей как теоретическое, так и практическое значение.

Результаты и обсуждение

Согласно данным, которые были опубликованы в последние два-три года (2024–2026 гг.), основные показатели функционирования и развития потребительской кооперации в России можно структурировать следующим образом (таблица 1).

Таблица 1. Основные показатели сферы потребительской кооперации в России за 2024–2026 гг.

Показатель	Значение	Примечание
Совокупный объём деятельности	В среднем 127–190 млрд руб.	Наблюдается тенденция к снижению (с пиковых 204 млрд руб., достигнутых в 2023 году). Прогноз на 2026 год зависит от наличия и объёма государственной поддержки

1 © Д. Г. Щипанова, В. М. Мишин, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 43–50.

2 © D. G. Shchipanova, V. M. Mishin, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 43–50

Показатель	Значение	Примечание
Товaroоборот розничной торговли	В среднем 80–115 млрд руб.	Составляет основной доход системы российской потребительской кооперации, но испытывает давление со стороны федеральных сетей
Доля розничной торговли в объеме	Не менее 60–65 %	Розничная торговля является драйвером развития сферы российской потребительской кооперации, показатель стабилен в последние 5–7 лет
Доля иных видов деятельности	Не более 40 %	Иные виды деятельности: заготовки дикоросов и сельскохозяйственной продукции, производство (хлебопечение, пищевая переработка), общественное питание и услуги
Доля в сельском товарообороте	В среднем по РФ 10–15 %	В труднодоступных и существенно удалённых сельскохозяйственных районах доля в товарообороте может достигать 50 % и выше
Доля сельской розничной сети	Не менее 70–72 %	Потребительская кооперация в сельской местности — это ключевой сегмент системы
Численность потребителей (без учёта пайщиков)	Не менее 12–13 млн чел.	Здесь явно прослеживается критическое падение показателя, поскольку ранее (2010–2020 гг.) численность потребителей составляла не менее 35 млн человек

Источник: таблица составлена авторами по общедоступным данным : ЕМИСС // Росстат : официальный сайт. 2025.

URL: rosstat.gov.ru (дата обращения 03.04.2026); Новости Центросоюза и Кооперации // Центросоюз Российской Федерации : официальный сайт. 2026. URL: <https://rus.coop.ru/articles/> (дата обращения 03.04.2026); Центросоюз // Retail.ru : информационный портал. 2024. URL: <https://www.retail.ru/rbc/company/tsentrosoyuz/> (дата обращения 03.04.2026); X5 и Центросоюз договорились об инвестициях в сельские магазины // X5 Retail Group : официальный сайт компании Корпоративный центр ИКС 5. 18 ноября 2024. URL: <https://www.x5.ru/ru/news/x5-i-czentrosoyuz-dogovorilis-ob-investicziyah-v-selskie-magaziny> (дата обращения 03.04.2026).

Представленные в таблице данные позволяют выявить ряд устойчивых тенденций, характеризующих текущее состояние и динамику развития потребительской кооперации в России.

Прежде всего, обращает на себя внимание динамика совокупного объёма деятельности сферы российской потребительской кооперации. Несмотря на достижение пикового значения (около 204 млрд руб. в 2023 году), в последующем наблюдается его снижение до уровня 127–190 млрд руб. Это может свидетельствовать о нестабильности функционирования системы и высокой зависимости от внешних факторов, включая государственную поддержку, инфляционные процессы и изменение структуры спроса. Таким образом, развитие кооперации в значительной степени носит экзогенно обусловленный характер.

Ключевым элементом экономической структуры остаётся розничная торговля, формирующая 60–65 % совокупного объёма деятельности. Её доминирующая роль подтверждается и абсолютными значениями товарооборота (80–115 млрд руб.). Однако розничная торговля в потребительской кооперации испытывает усиливающееся конкурентное давление со стороны федеральных и региональных торговых сетей, обладающих более развитой логистикой, цифровыми решениями и ценовыми преимуществами. Это указывает на постепенное сужение конкурентных позиций потребительской кооперации в традиционных сегментах региональных рынков.

При этом доля прочих видов деятельности (до 40 %) остаётся относительно стабильной, но недостаточной для диверсификации рисков. Заготовительная деятельность, переработка и общественное питание сохраняют свои показатели функционирования, однако не становятся полноценными драйверами роста и развития. Это позволяет сделать вывод о структурной несбалансированности хозяйственной деятельности в сфере российской потребительской кооперации, при которой система остаётся чрезмерно зависимой от торгового сегмента.

Особый интерес представляет территориально-региональный аспект функционирования кооперации. В среднем по России её доля в сельском товарообороте составляет 10–15 %, однако в удалённых и труднодоступных районах показате-

тель достигает 50 % и более. Это свидетельствует о ярко выраженной пространственной дифференциации значимости потребительской кооперации с региональной точки зрения: она утрачивает позиции в экономически развитых регионах, но сохраняет критическую роль в периферийных территориях, фактически выполняя функции базовой инфраструктуры. Этот вывод подтверждается и структурой розничной сети: 70–72 % объектов расположены в сельской местности. Таким образом, потребительская кооперация в России всё больше трансформируется в институт обслуживания сельских территорий, постепенно теряя универсальный характер.

Наиболее тревожной тенденцией является сокращение численности обслуживаемого населения. Снижение показателя с 35–36 млн человек (в 2010–2020 гг.) до 12–13 млн в настоящее время указывает на существенное падение охвата. Это может быть связано с несколькими факторами:

а) усилением конкуренции со стороны сетевой розницы; б) миграцией населения из сельской местности; в) снижением доверия к кооперативной форме хозяйствования; г) недостаточной модернизацией форматов торговли.

Выявленная в результате анализа динамика свидетельствует о сужении социальной базы российской потребительской кооперации, что в долгосрочной перспективе может привести к полной утрате роли потребительской кооперации в развитии региональных рынков.

Результаты проведённого анализа свидетельствуют о необходимости системной трансформации потребительской кооперации как институционального субъекта региональной экономики. В условиях усиления конкурентного давления, сужения социальной базы и структурной несбалансированности хозяйственной деятельности особую актуальность приобретают следующие приоритетные направления её развития (рисунок 1).

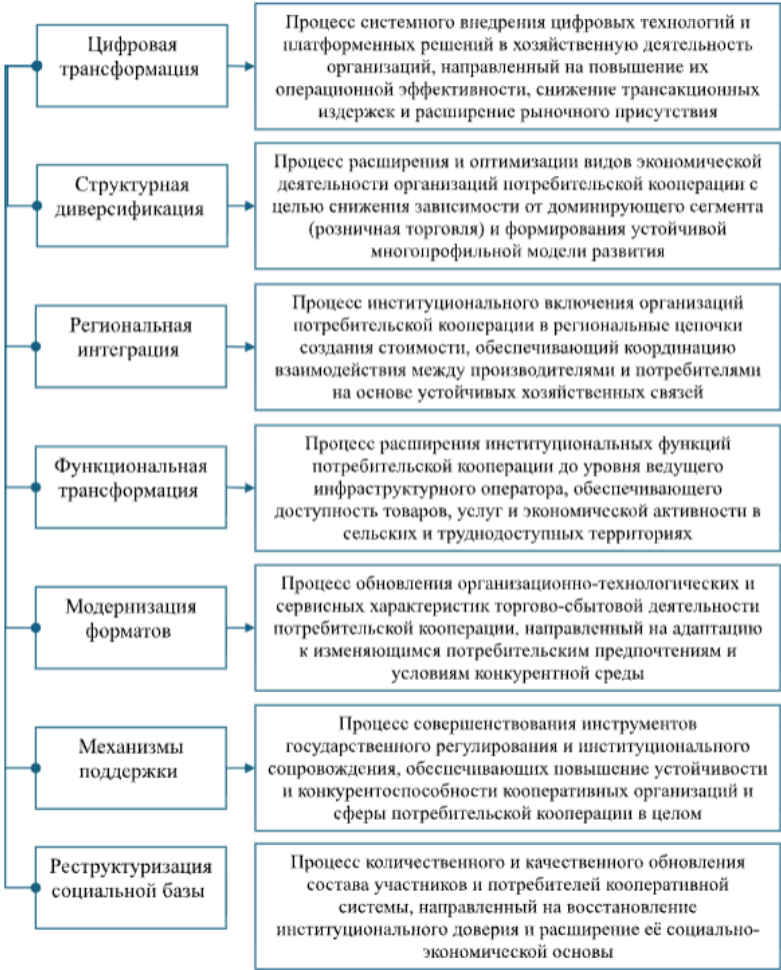


Рис. 1. Приоритетные направления трансформации российской потребительской кооперации

Источник: разработано авторами с использованием источников [Бурлаков 2024; Климентова 2023; Наговицина 2020; Саляхетдинова 2022], а также общедоступной информации на официальном сайте Центросоюза РФ.

Рассмотрим каждое из направлений несколько подробнее. В контексте формирования цифровой экономики стратегически значимым направлением является цифровизация хозяйственной деятельности организаций потребительской кооперации. Речь идёт не только о внедрении отдельных цифровых инструментов, но и о формировании целостной цифровой экосистемы, включающей платформенные решения, электронную коммерцию, автоматизацию логистических и управленческих процессов.

Цифровая трансформация сферы российской потребительской кооперации позволит обеспечить:

- 1) повышение операционной эффективности и снижение транзакционных издержек организаций потребительской кооперации;
- 2) расширение рыночного присутствия этих организаций за счёт цифровых каналов сбыта;
- 3) интеграцию кооперативных структур в современные цепочки создания стоимости, включая и те цепочки, которые формируют в настоящее время федеральные и региональные сети розничной торговли.

В данном случае цифровизация выступает ключевым фактором повышения конкурентоспособности организаций потребительской кооперации на региональных рынках.

Выявленная в ходе анализа доминирующая роль розничной торговли обуславливает необходимость диверсификации видов экономической деятельности в рамках сферы российской потребительской кооперации с целью снижения отраслевых рисков и формирования устойчивой модели регионального развития. Для решения этой важнейшей задачи необходимо:

- 1) углубление переработки сельскохозяйственного сырья (переход от продукции низких к продукции высоких переделов);
- 2) развитие заготовительной деятельности с элементами кластеризации (объединение производителей, заготовителей и переработчиков в единую территориально связанную систему);
- 3) расширение сегмента общественного питания и прочих услуг с градацией уровня сервиса (базовый, премиальный, люксовый);
- 4) формирование регионально ориентированных кооперативных брендов.

Структурная диверсификация хозяйственной деятельности организаций потребительской ко-

операции позволит повысить добавленную стоимость создаваемой продукции и обеспечить более равномерное распределение доходов внутри кооперативной системы.

Российская потребительская кооперация обладает потенциалом институционального интегратора региональных рынков, обеспечивая координацию взаимодействия между производителями и конечными потребителями. Трансформация сферы потребительской кооперации в этом направлении предполагает:

- 1) формирование устойчивых кооперативных цепочек поставок и развитие механизмов контрактной кооперации
- 2) институционализацию взаимодействия с субъектами не только малого, но и крупного аграрного бизнеса;
- 3) участие в формировании территориально-локализованных агропродовольственных систем.

Интеграция организаций потребительской кооперации в локальные производственно-сбытовые системы способствует укреплению внутренней связанности региональных рынков и снижению зависимости от внешних поставщиков.

С учётом высокой концентрации потребительской кооперации в сельской местности и её значительной доли в обслуживании удалённых населённых пунктов, потребительская кооперация должна объективно трансформироваться в элемент базовой социально-экономической инфраструктуры. И здесь важно обеспечить:

- 1) расширение функций по обеспечению доступности торговли различными товарами (в первую очередь — это продовольствие и напитки) для самых удалённых и труднодоступных территорий;
- 2) развитие мобильных и гибридных форматов обслуживания (автолавки-универсамы с самообслуживанием);
- 3) участие в реализации государственных и муниципальных программ развития сельских территорий.

Функциональная трансформация усиливает институциональную роль потребительской кооперации как механизма сглаживания пространственной асимметрии развития, которая сложилась к настоящему времени в Российской Федерации.

Сокращение численности обслуживаемого населения и изменение поведенческих моделей по-

требителей обуславливают необходимость адаптации организаций потребительской кооперации к современным рыночным условиям. Ключевыми направлениями модернизации выступают:

- 1) обновление материально-технической базы торговых объектов;
- 2) внедрение омниканальных моделей взаимодействия с потребителями и повышение стандартов качества обслуживания;
- 3) оптимизация ассортиментной политики с учётом региональной специфики спроса.

Реализация мер по модернизации торгово-сбытовых форматов направлена на восстановление потребительской лояльности и расширение клиентской базы организаций потребительской кооперации.

С учётом социальной значимости и пространственной специфики функционирования сферы российской потребительской кооперации, её развитие требует активизации механизмов государственного регулирования и поддержки. К числу приоритетных мер в данном случае следует отнести следующие меры:

- 1) субсидирование инфраструктурных и логистических затрат организациям потребительской кооперации, в том числе предоставление дополнительных налоговых преференций;
- 2) поддержка цифровизации и инновационной деятельности в сфере потребительской кооперации;
- 3) включение организаций потребительской кооперации в стратегические программы регионального развития.

Развитие механизмов государственной и институциональной поддержки выступает необходимым условием обеспечения устойчивости кооперативного сектора, особенно в депрессивных регионах.

Существенное сокращение численности потребителей свидетельствует о необходимости трансформации социальной базы кооперации и повышения уровня доверия к кооперативной форме хозяйствования. Данное направление предполагает:

- 1) развитие механизмов кооперативного участия и вовлечённости (и через увеличение численности пайщиков, и через увеличение численности конечных потребителей);
- 2) повышение транспарентности деятельности не только организаций потребительской ко-

операции, но и районных (областных, федеральных) потребительских союзов);

- 3) реализацию социально ориентированных инициатив с привлечением частного капитала в социальное и культурное развитие сельских территорий;

- 4) формирование позитивного институционального имиджа потребительской кооперации.

Реструктуризация социальной базы и повышение институционального доверия является ключевым фактором долгосрочной устойчивости кооперативной модели в экономике российских регионов.

Таким образом, предложенные направления трансформации российской потребительской кооперации носят комплексный и взаимосвязанный характер, охватывая технологические, структурные и институциональные аспекты регионального социального и экономического развития. Их реализация позволит обеспечить переход от экстенсивной модели функционирования сферы российской потребительской кооперации к устойчивой, адаптивной системе, способной эффективно интегрироваться в современную архитектуру региональных рынков и выполнять функции инструмента их сбалансированного развития.

Выводы

По результатам проведённого исследования можно заключить, что в условиях нынешних социально-экономических и цифровых изменений российская потребительская кооперация переживает заметную институциональную перестройку. Она постепенно уходит от универсальной модели ведения хозяйства и всё больше закрепляется в роли специализированного института, который обеспечивает базовые потребности жителей сельских и труднодоступных территорий. Статистический анализ за 2024–2026 гг. показал ряд тревожных тенденций, в том числе сокращение совокупных объёмов деятельности на фоне давления со стороны федеральных торговых сетей.

Экономическая структура сектора заметно не сбалансирована: ведущая позиция розничной торговли, которая обеспечивает 60–65 % общего дохода, делает систему слишком зависимой от ситуации на потребительском рынке и внешних мер поддержки. Одновременно пространственные различия в активности показывают, что в

периферийных районах кооперация по-прежнему имеет критическое значение: там её доля в сельском товарообороте может достигать 50 % и более, фактически выполняя роль жизненно важной инфраструктуры.

Для преодоления выявленных деструктивных процессов и повышения устойчивости системы необходима системная трансформация по семи ключевым направлениям: цифровизация бизнес-процессов через создание экосистем, структурная диверсификация с акцентом на глубокую переработку сырья, региональная интеграция в цепочки создания стоимости, а также модернизация торговых форматов и реструктуризация социальной базы для восстановления институционального доверия. Реализация предложенных мер, подкреплённая механизмами государственной поддержки и налоговыми преференциями, позволит обеспечить переход от экстенсивной модели функционирования к адаптивной, конкурентоспособной системе, способной эффективно выполнять свои стабилизирующие социально-экономические функции в экономике регионов.

Список источников

- Асанова, Н. А. Устойчивое развитие потребительской кооперации как инновационная модель развития сельских территорий в условиях цифровизации экономики / Н. А. Асанова, Л. Н. Исачкова, С. Ю. Хут. DOI: 10.24412/2309-4788-2021-537-27-34. EDN: LVPGTM // Естественно-гуманитарные исследования. 2021; 37(5):27–34. ISSN: 2309-4788; eISSN: 2687-1009.
- Бурлаков, В. Б. Современное состояние и тенденции развития сельскохозяйственной потребительской кооперации / В. Б. Бурлаков. DOI: 10.12737/2587-9111-2024-12-4-20-27. EDN: DTEVCV // Научные исследования и разработки. Экономика. 2024;12(4):20–27. eISSN: 2587-9111.
- Климентова, Э. А. Современное состояние и перспективные направления развития сельскохозяйственной потребительской кооперации. EDN: EFTEJT // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета = The Bulletin of Michurinsk State Agrarian University. 2023; 4:222–229. ISSN: 1992-2582.
- Наговицина, Л. П. Объединительные трансформации — необходимый вектор развития кооперативов / Л. П. Наговицина, М. И. Дроздова. EDN: BYYQKT // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики = Fundamental and Applied Research Studies of the Economics Cooperative Sector. 2020; 1:53–63. ISSN: 2076-9288.
- Патракова, С. С. Роль потребительской кооперации в укреплении связности социально-экономического пространства Вологодской области: экспертные оценки. DOI: 10.22394/2304-3385-2025-1-25-41. EDN: RTNQWU // Вопросы управления = Management Issues. 2025; 19(1):5–41. ISSN: 2304-3369; eISSN: 2308-8842.
- Саляхетдинова, Р. В. Развитие предприятий потребкооперации в условиях цифровизации общества / Р. В. Саляхетдинова, Е. В. Жилина. EDN: VAKQNH // Молодежный научный форум «Уфимский гуманитарный научный форум»: Сборник статей: к 70-летию Дегтярева Александра Николаевича, Уфа, 08 апреля – 30 июня 2022 года. Уфа: Институт стратегических исследований Республики Башкортостан, 2022. 454 с. С. 334–337. ISBN 978-5-60451111-9-0. EDN: SSDMBT.
- Черняков, М. К. Сфера услуг: цифровая трансформация потребительской кооперации / М. К. Черняков, М. М. Чернякова. EDN: CLMOOK // Вестник Академии знаний. 2024; 1:352–358. ISSN: 2304-6139; eISSN: 2687-0983.

References

- Asanova, N. A. Ustoychivoye razvitiye potrebitel'skoy kooperatsii kak innovatsionnaya model' razvitiya sel'skikh territoriy v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Sustainable Development of Consumer Cooperatives as an Innovative Model of Rural Development in the Context of Economic Digitalization]. By N. A. Asanova, L. N. Isachkova, S. Yu. Khut. DOI: 10.24412/2309-4788-2021-537-27-34. EDN: LVPGTM. *Yestestvenno-gumanitarnyye issledovaniya*. 2021; 37(5):27–34. ISSN: 2309-4788; eISSN: 2687-1009.
- Burlakov, V. B. Sovremennoye sostoyaniye i tendentsii razvitiya sel'skokhozyaystvennoy potrebitel'skoy kooperatsii [Current State and Development Trends of Agricultural Consumer Cooperatives]. By V. B. Burlakov. DOI: 10.12737/2587-9111-2024-12-4-20-27. EDN: DTEVCV. *Nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika*. 2024;12(4):20–27. eISSN: 2587-9111.
- Klimentova, E. A. Sovremennoye sostoyaniye i perspektivnyye napravleniya razvitiya sel'skokhozyaystvennoy potrebitel'skoy kooperatsii [Current state and promising directions for the development of agricultural consumer cooperatives]. EDN: EFTEJT. *The Bulletin of Michurinsk State Agrarian University*. 2023; 4:222–229. ISSN: 1992-2582.

- Nagovitsyna, L. P. Ob»yedinitel'nyye transformatsii — neobkhodimyy vektor razvitiya kooperativov [Unifying transformations are a necessary vector for the development of cooperatives]. By L. P. Nagovitsyna, M. I. Drozdova. EDN: BYYQKT. *Fundamental and Applied Research Studies of the Economics Cooperative Sector*. 2020; 1:53–63. ISSN: 2076-9288.
- Patrakova, S. S. Rol' potrebitel'skoy kooperatsii v uкреплении svyaznosti sotsial'no-ekonomicheskogo prostranstva Vologodskoy oblasti: ekspertnyye otsenki [The Role of Consumer Cooperatives in Strengthening the Coherence of the Socioeconomic Space of the Vologda Oblast: Expert Assessments]. DOI: 10.22394/2304-3385-2025-1-25-41. EDN: RTNQUW. *Management Issues*. 2025; 19(1):5–41. ISSN: 2304-3369; eISSN: 2308-8842.
- Salyakhedinova, R. V. Razvitiye predpriyatiy potrebkooperatsii v usloviyakh tsifrovizatsii obshchestva [Development of Consumer Cooperative Enterprises in the Context of Digitalization of Society]. By R. V. Salyakhedinova, E. V. Zhilina. EDN: VAKQNH. Molodezhnyy nauchnyy forum "Ufmskiy humanitarnyy nauchnyy forum" [Youth scientific forum "Ufa Humanitarian Scientific Forum"] : Collection of articles: for the 70th anniversary of Alexander Nikolaevich Degtyarev, Ufa, April 08 – June 30, 2022. Ufa: Institute of Strategic Studies of the Republic of Bashkortostan Publ., 2022. 454 p. pp.334–337. ISBN 978-5-6045111-9-0. EDN: SSDMBT.
- Chernyakov, M. K. Sfera uslug: tsifrovaya transformatsiya potrebitel'skoy kooperatsii [Service sector: digital transformation of consumer cooperation]. By M. K. Chernyakov, M. M. Chernyakova. EDN CLMOOK. *Vestnik Akademii znani*. 2024; 1:352–358. ISSN: 2304-6139; eISSN: 2687-0983.

Информация об авторах:

Щипанова Дорина Григорьевна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономических и финансовых дисциплин, SPIN-код: 5538-2831, AuthorID: 486085; **Мишин Виктор Максимович** — аспирант МосГУ, заместитель генерального директора по региональному развитию проектов АО «Сеть фирменной торговли Центросоюз», ул. Гиляровского, 57/1, пом. I, офис 25, Москва, 129110, Россия, ИНН 7702417172.

Место работы авторов: автономная некоммерческая организация высшего образования «Московский гуманитарный университет» (МосГУ), ул. Юности, 5, Москва, 111395, Россия. ИНН 7720490619.

Information about the authors:

Shchipanova Dorina G. — Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic and Financial Disciplines, SPIN: 5538-2831, AuthorID: 486085; **Mishin Viktor M.** — postgraduate student at Moscow State University for the Humanities, Deputy Director General for Regional Project Development at JSC Centrosyuz Branded Trade Network, 57/1 Gilyarovsky St., Room I, Office 25, Moscow, 129110, Russia,.

Affiliation: Moscow University for the Humanities, 5 Yunosti St., Moscow, 111395, Russia.

Статья поступила в редакцию 29.04.2026; одобрена после рецензирования 18.05.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 04/29/2026; approved after reviewing 05/18/2026; accepted for publication 06/26/2026.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 51–57
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 51–57

Научная статья
УДК: 656.08

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.6

Сравнительная оценка и кластеризация федеральных округов России по уровню транспортной безопасности

Наталья Владимировна Котлячкова^{1,2}, Екатерина Юрьевна Злобина^{1,3}

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью транспортной безопасности как ключевой составляющей национальной безопасности, экономического роста и социального благополучия Российской Федерации. Изучение региональных диспропорций в сфере транспортной безопасности имеет важное значение для оценки государственной политики и разработки адресных мер. Цель статьи — провести сравнительный анализ и выявить дифференциацию федеральных округов Российской Федерации по уровню развития транспортной безопасности. В работе использованы методы контент-анализа научной литературы, кластерного и пространственного анализа. На основе ключевых экономико-инфраструктурных показателей (грузо- и пассажирооборот, плотность путей сообщения, стоимость основных фондов и др.) за 2020–2023 годы проведена группировка округов. Использование метода кластеризации позволило выделить три группы округов. Установлено, что Центральный федеральный округ (ЦФО) обладает высоким уровнем транспортной безопасности, демонстрируя лидерство по всем ключевым индикаторам. Подавляющее большинство округов (Северо-Западный, Приволжский, Уральский, Сибирский, Дальневосточный) отнесены к среднему уровню, что указывает на необходимость постоянной модернизации транспортной системы. Северо-Кавказский федеральный округ (СКФО) идентифицирован как регион с низким уровнем транспортной безопасности, требующий срочных мер государственной поддержки. Материалы статьи представляют практическую ценность для органов государственного управления, ответственных за транспортную и экономическую безопасность, а также для научного сообщества, занимающегося проблемами регионального развития.

Ключевые слова: транспортная безопасность, экономическая безопасность, федеральные округа, уровень развития

Для цитирования: Котлячкова Н. В. Сравнительная оценка и кластеризация федеральных округов России по уровню транспортной безопасности / Н. В. Котлячкова, Е. Ю. Злобина. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.6 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:51–57.

JEL: R4

Original article

Comparative Assessment and Clustering of Russia's Federal Districts by Level of Transport Security

Natalia V. Kotlyachkova^{4,5}, Ekaterina Yu. Zlobina^{4,6}

Abstract. The relevance of this study stems from the growing role of transport security as a key component of national security, economic growth, and social well-being in the Russian Federation. Studying regional disparities in transport security is essential for assessing public policy and developing targeted measures. The purpose of this article is to conduct a comparative analysis and identify the differences in the level of transport security development among the federal districts of the Russian Federation. This study utilizes content analysis of scientific literature, cluster analysis, and spatial analysis. Districts are grouped based on key economic and infrastructure indicators (freight and passenger turnover, transport density, value of fixed assets, etc.) for 2020–2023. Spatial analysis visualizes the results. Using the clustering method, three groups of districts are identified. It is established that the Central Federal District (CFD) has a high level of transport security,

1 Удмуртский государственный университет (Ижевск, Россия)

2 vkotlyachkova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8233-915X>

3 k-churakova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7313-071X>

4 Udmurt State University (Izhevsk, Russia)

5 vkotlyachkova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8233-915X>

6 k-churakova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7313-071X>

demonstrating leadership in all key indicators. The vast majority of federal districts (Northwestern, Volga, Ural, Siberian, and Far Eastern) are classified as moderately secure, indicating a need for ongoing modernization. The North Caucasus Federal District (NCFD) is identified as a region with a low security level, requiring urgent government support. The article's findings are of practical value to government agencies responsible for transport and economic security, as well as to the academic community working on regional development issues.

Key words: transport security, economic security, federal districts, level of development

For citation: Kotlyachkova N. V. Comparative Assessment and Clustering of Russia's Federal Districts by Level of Transport Security. By N. V. Kotlyachkova, E. Yu. Zlobina.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.6. Vestnik MIRBIS. 2026; 2:51–57 (in Russ.).

JEL: F14, F17

Введение

Одним из последствий геополитической нестабильности и санкционного давления является смещение логистических потоков, что, в свою очередь, оказывает влияние на устойчивость транспортного комплекса. Современные транспортные системы все время усложняются. Это связано с тем, что на развитие данной отрасли оказывают влияние множество факторов, которые необходимо принимать во внимание при проектировании логистических систем. В качестве основных таких факторов можно выделить направления развития международной торговли, экологизации, интеллектуализации и цифровизации [Калачева 2024; Косенок 2025]. В связи с этим изучение состояния транспортной безопасности представляет значительный научный и практический интерес, поскольку позволяет выявить региональные диспропорции, оценить эффективность реализуемой государственной политики и разработать адресные меры по укреплению защищенности объектов транспорта.

Материалы и методы

В ходе исследования проводился контент-анализ публикаций отечественных ученых, посвященных роли, значению и оценке транспортной безопасности региона. Для выделения групп федеральных округов по уровню транспортной безопасности авторами был использован кластерный анализ. Пространственный анализ позволил наглядно представить полученные результаты проведенного исследования.

Обсуждение

В научной среде понятие «транспортная безопасность» активно развивается и обсуждается. Анализ динамики публикационной активности

по данной теме в ведущих научных базах данных позволяет оценить степень актуальности и исследованности проблемы в настоящее время.

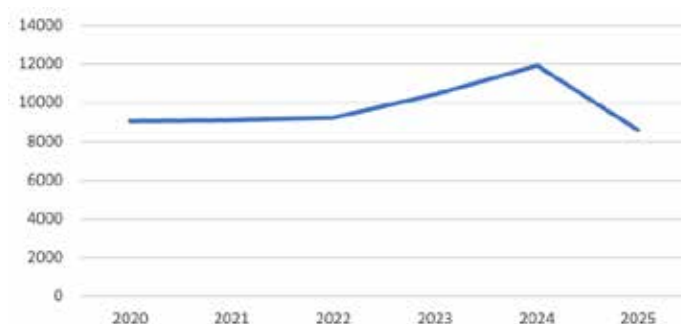


Рис.1. Динамика публикационной активности в базах eLibrary
Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

На рисунке 1 представлена динамика публикаций в российской научной базе eLibrary за период с 2020 по 2025 год. График демонстрирует относительно стабильный уровень публикационной активности в первые три года (2020–2022), после чего наблюдается устойчивый рост до пика в 2024 году, почти 12 000 публикаций. Этот всплеск может быть обусловлен несколькими факторами: усиление внимания органов государственной власти на сферу транспортной инфраструктуры и безопасности, увеличение финансирования исследований в данной сфере, а также актуализацией темы в контексте геополитических вызовов и необходимости модернизации транспортных систем. Однако в 2025 году отмечается резкое снижение количества публикаций, что может свидетельствовать о завершении крупномасштабных исследовательских программ, переходе

1 © Н. В. Котлячкова, Е. Ю. Злобина, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 51–57.

2 © N. V. Kotlyachkova, E. Yu. Zlobina, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 51–57.

к практической реализации разработок или переориентации научного сообщества на смежные направления, такие как цифровизация логистики или устойчивое развитие транспорта.

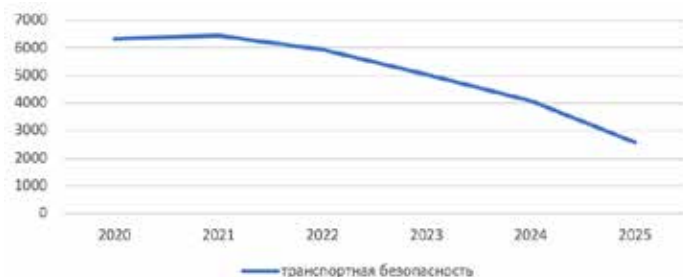


Рис. 2. Динамика публикационной активности в базах Google Scholar

Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Аналогичная, но более выраженная тенденция прослеживается на рисунке 2, отражающем динамику публикационной активности в международной базе Google Scholar. Здесь наблюдается небольшой рост в 2021 году (до примерно 6 500 публикаций), после которого следует устойчивое снижение вплоть до 2025 года, когда количество публикаций опускается ниже отметки в 2 500. Это снижение в глобальном масштабе может быть связано с завершением крупных международных исследовательских проектов, перераспределением академического внимания и финансирования в другие приоритетные области, например, в сферу искусственного интеллекта в транспорте, автономных систем или климатических рисков, а также с естественным циклом научной активности, когда после периода интенсивного изучения тема переходит в фазу консолидации знаний и внедрения результатов в практику.

Объединяя данные двух источников, можно сделать вывод, что тема «транспортная безопасность» находится в фазе зрелости и трансформации: после пика исследовательского интереса, приходящегося на 2023–2024 годы, наблюдается спад публикационной активности, что указывает на переход от теоретического осмысления к практическому применению полученных знаний. При этом уровень научного интереса в международной среде (Google Scholar) был значительно выше в начале периода, но снижается быстрее, чем в российской базе, что может говорить о более раннем переходе мирового научного сообщества к этапу внедрения решений или о смене

исследовательских приоритетов. Важно отметить, что разрыв в масштабах публикаций между eLibrary и Google Scholar не обязательно отражает большую значимость темы в России, а скорее обусловлен различиями в методологии поиска, охвате источников. Тем не менее, российское научное сообщество демонстрирует высокую вовлечённость в тему, что подчёркивает необходимость более активной интеграции с международными исследованиями для обмена опытом, адаптации передовых решений и повышения эффективности систем транспортной безопасности в условиях меняющейся глобальной и национальной повестки.

Научный анализ понятия «транспортная безопасность» показал, что оно в научной литературе трактуется неоднозначно. Прежде всего это связано с тем, что данную категорию можно рассматривать с разных дисциплинарных позиций: юридической, экономической, логистической и т. п. Кроме того, данное понятие следует разграничивать со смежными категориями: «безопасность транспортного комплекса», «безопасность населения на транспорте», «безопасность дорожного движения» [Ирошников 2020; Решетникова 2023].

Федеральный закон от 09.02.2007 № 16-ФЗ «О транспортной безопасности» закрепляет следующее определение транспортной безопасности: «состояние защищенности объектов транспортной инфраструктуры и транспортных средств от актов незаконного вмешательства».

Некоторые отечественные исследователи рассматривают транспортную безопасность как неотъемлемый компонент национальной безопасности Российской Федерации [Фотина 2024; Зайкова 2021]. Например, в интерпретации Фотиной К. В. транспортная система представляет собой стратегическую инфраструктуру, от устойчивости которой зависит обороноспособность страны, социально-экономическое развитие регионов и защита населения. Угрозы транспортной безопасности, это, по сути, угрозы национальным интересам [Зайкова 2021]. Кавыршина В. А. подчёркивает связь транспортной безопасности с экономической безопасностью страны. По её мнению, нарушения в транспортной сфере напрямую ведут к экономическим потерям, снижению инвестиционной привлекательности регионов и дестабилизации рынков. Поэтому транспортная безопасность должна рассматриваться не только

как правовая, но и как экономическая категория [Кавыршина 2025].

Астраханцев И. В. предлагает наиболее комплексное толкование. Он определяет транспортную безопасность как социоюридический феномен, отражающий взаимодействие государства, общества и личности в целях обеспечения защищённости транспортной сферы. По его мнению, это не только совокупность норм и мер, но и социальный институт, формирующий определённые модели поведения, ожиданий и ответственности [Астраханцев 2024].

Масленников С. Н., Синицын М. Г. и Окружко О. В. акцентируют внимание на экономической устойчивости транспортно-логистических процессов. С их позиции транспортная безопасность — это условие непрерывности цепочек поставок, минимизации рисков потерь грузов, задержек и роста издержек. В этом контексте безопасность понимается как фактор конкурентоспособности национальной экономики [Масленников 2025].

По мнению авторов, категорию «транспортная безопасность» необходимо изучать как часть национальной системы безопасности и оценивать не только с позиций физической защищённости, но и с учётом экономической устойчивости, правового регулирования, технологической оснащённости и международной интеграции.

Результаты

Для выявления структурных различий в развитии транспортного комплекса между федеральными округами Российской Федерации был проведён кластерный анализ на основе данных за 2020–2023 годы. В качестве исходных переменных использовались ключевые экономические и инфраструктурные показатели, характеризующие масштаб, плотность, стоимость и эффективность транспортной системы каждого региона:

- грузооборот всеми видами транспорта;
- пассажирооборот всеми видами транспорта;
- плотность железнодорожных путей;
- наличие автомобильного транспорта;
- плотность автомобильных дорог общего пользования;
- стоимость основных фондов по виду экономической деятельности «Транспорт»;
- объем платных транспортных услуг населению в расчете на душу населения.

Для того чтобы можно было провести сравни-

тельный анализ регионов по указанным показателям преобразуем данные с помощью способа, предложенного Батраковой А. Г.

Методика предполагает следующий расчет:

Размах вариации рассчитывается по формуле:

$$R = y_{\max} - y_{\min}, \text{ где}$$

$y_{\min}$ — минимальное значение показателя среди всех регионов;

$y_{\max}$ — максимальное значение показателя среди всех регионов.

Коэффициент осцилляции рассчитывается по формуле:

$$K_o = \frac{R}{\bar{y}}, \text{ где}$$

$\bar{y}$ — среднее значение показателя.

Индекс локализации рассчитывается по формуле:

$$J_l = \frac{y_i}{\bar{y}}, \text{ где}$$

y_i — выбранный показатель в регионе.

Индекс относительного положения регионов рассчитывается по формуле:

$$J_{o.п.} = \frac{y_i - y_{\min}}{y_{\max} - y_{\min}}, \text{ где}$$

y_i — выбранный показатель в регионе.

Чем больше разрыв между конкретным показателем региона и минимальным уровнем этого показателя среди всех анализируемых субъектов, тем выше индекс и, соответственно, лучше положение данного региона относительно других [Батракова 2021].

Послеиндексации показателей рассчитывается сводный интегральный индекс как среднеарифметическое значение индивидуальных показателей. Анализ актуальных статистических данных для оценки уровня развития транспортной безопасности региона как составляющей его национальной безопасности, позволил выделить три группы федеральных округов с высоким, средним и низким уровнем развития (рисунок 3).

Большая часть территории страны, охватывающая Северо-Западный, Центральный, Приволжский, Уральский, Сибирский и Дальневосточный федеральные округа, отмечена жёлтым цветом, что соответствует «среднему» уровню транспортной безопасности. Это говорит о том, что для подавляющего большинства регионов России характерна устойчивая, хотя и не идеальная,

ситуация в сфере транспортной безопасности. ля и модернизации.

Транспортная система регионов, входящих в данную группу, функционирует в рамках установленных стандартов, но требуют постоянного контро-

Единственным округом, выделенным зелёным цветом и обозначенным как имеющий «высокий» уровень, является ЦФО.



Рис. 3. Пространственный анализ уровня развития транспортной безопасности федеральных округов

Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

ЦФО лидирует по всем ключевым показателям: грузообороту, пассажирообороту, инвестициям, плотности инфраструктуры и числу организаций. Высокий уровень транспортной безопасности обусловлен не только масштабом и развитостью системы, но и эффективностью управления, наличием ресурсов для внедрения современных технологий и профилактических мер. Таким образом, зелёный цвет на карте это не просто условное обозначение, а отражение фактического лидерства ЦФО в обеспечении транспортной безопасности.

В то же время, Северо-Кавказский федеральный округ выделен красным цветом, что в данном исследовании отражает низкий уровень транспортной безопасности. Это является самым тревожным сигналом на карте. Красный цвет подчёркивает критическую ситуацию в данном округе, где, как показывают данные, сочетаются слаборазвитая транспортная система, минимальные инвестиции и рекордно высокий уровень аварийности. Географическое положение СКФО в южной части страны, на границе с государствами Закавказья добавляет дополнительную сложность, так как здесь необходимо решать задачи не только внутренней безопасности, но и противодействия внешним угрозам. Красный цвет на карте служит визуальным предупрежде-

нием о необходимости срочного вмешательства и целенаправленных усилий со стороны федерального центра для стабилизации ситуации. Интересно отметить, что такие крупные и экономически значимые округа, как Северо-Западный и Приволжский федеральные округа, также находятся в зоне «среднего» уровня, несмотря на их относительно высокие показатели по ряду параметров. Это указывает на то, что даже при наличии развитой инфраструктуры и финансовых ресурсов, наличие проблем в определённых сферах, например, в дорожной безопасности (как в случае со СЗФО) не позволяет присвоить им более высокий рейтинг. Данная оценка свидетельствует о том, что эти регионы нуждаются в системной работе по устранению выявленных уязвимостей.

Выводы

Проведенные кластерный и пространственный анализ свидетельствуют о дифференциации округов по уровню развития транспортной безопасности. Наиболее высокий уровень развития имеет ЦФО, а основные проблемы локализованы в периферийном, социально-экономически слаборазвитом и геополитически чувствительном СКФО. Это подчеркивает необходимость перехода от универсальных подходов к дифференцированной политике, где каждому фе-

деральному округу должны назначаться меры, потребностям.
соответствующие его реальному состоянию и

Список источников

- Астраханцев, И. В. Транспортная безопасность современного государства как социоюридический феномен. DOI: 10.35750/2071-8284-2024-3-10-29. EDN: JKPRYV // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России = Bulletin of St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2024; 3:10–29. ISSN: 2071-8284; eISSN: 2949-1150.
- Батракова, Л. Г. Региональное неравенство в социально-экономическом развитии России. DOI: 10.20323/2658-428X-2021-4-13-61-84. EDN: LFWYAB // Социально-политические исследования = Social and Political Researches. 2021; 4:61–84. ISSN: 2658-428X.
- Зайкова, С. Н. Транспортная безопасность в структуре национальной безопасности Российской Федерации. DOI: 10.7256/2306-9945.2021.4.37328. EDN: UASFCX // NB: Административное право и практика администрирования = NB: Administrative Law and Administration Practice. 2021; 4: 37–47. eISSN: 2306-9945.
- Ирошников, Д. В. Теоретические проблемы легального определения транспортной безопасности и смежных с ней категорий. DOI: 10.25136/2409-7543.2020.1.31878. EDN: TNIXUM // Вопросы безопасности. 2020; 1:17–29. eISSN: 2409-7543.
- Кавыршина, В. А. Экономическая безопасность в транспортной сфере // Транспортное право и безопасность. 2025; 2:85–97. ISSN: 2500-1868.
- Калачева, О. А. Факторы транспортной безопасности. EDN: KSTWLX // Актуальные проблемы и перспективы развития транспорта, промышленности и экономики России (Транспромэк 2024) : Труды научно-практической конференции, Воронеж, 19 ноября 2024 года. Воронеж : Ростовский государственный университет путей сообщения, 2024. 298 с. С. 100–103. EDN PRQWWT.
- Косенок, Ю. Н. Современные вызовы и угрозы безопасности в транспортной сфере. DOI: 10.25629/SMW.2025.03.06. EDN: VITJYS // Безопасность в современном мире = Safety in the Modern World. 2025; 3(8):SMW20250306. eISSN: 2949-6306.
- Масленников, С. Н. [Отозвано] Транспортная безопасность и транспортно-логистические процессы / С. Н. Масленников, М. Г. Синицын, О. В. Окружко. DOI: 10.47813/dnit.4.2025.1001. EDN: TJSRUE // Достижения науки и технологий (ДНИТ-IV-2025) : сборник научных статей по материалам IV Всероссийской (национальной) научной конференции, Красноярск, 27–28 февраля 2025 года. Красноярск, 2025. 363 с. С. 6–14. ISBN: 978-5-605-32350-1. DOI: 10.47813/dnit.4.2025.14 (публикация отозвана 18.03.2026).
- Решетникова, Г. А. Нарушение правил, обеспечивающих безопасную работу транспорта: спорные вопросы. DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-6-1071-1077. EDN: DJGNNU // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2023; 33(6):1071–1077. ISSN: 2412-9593; eISSN: 2413-2446.

References

- Astrakhsantsev, I. V. Transportnaya bezopasnost' sovremennogo gosudarstva kak sotsioyuridicheskiy fenomen [Transport Security of a Modern State as a Socio-Legal Phenomenon]. DOI: 10.35750/2071-8284-2024-3-10-29. EDN: JKPRYV. *Bulletin of St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2024; 3:10–29. ISSN: 2071-8284; eISSN: 2949-1150 (in Russ.).
- Batrakova, L. G. Regional'noye neravenstvo v sotsial'no-ekonomicheskom razvitii Rossii [Regional Inequality in the Socio-Economic Development of Russia]. DOI: 10.20323/2658-428X-2021-4-13-61-84. EDN: LFWYAB. *Social and Political Researches*. 2021; 4:61–84. ISSN: 2658-428X (in Russ.).
- Zaykova, S. N. Transportnaya bezopasnost' v strukture natsional'noy bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii [Transport Security in the Structure of National Security of the Russian Federation]. DOI: 10.7256/2306-9945.2021.4.37328. EDN: UASFCX. *NB: Administrative Law and Administration Practice*. 2021; 4: 37–47. eISSN: 2306-9945 (in Russ.).
- Iroshnikov, D. V. Teoreticheskiye problemy legal'nogo opredeleniya transportnoy bezopasnosti i smezhnykh s ney kategoriy [Theoretical Problems of the Legal Definition of Transport Security and Related Categories]. DOI: 10.25136/2409-7543.2020.1.31878. EDN: TNIXUM. *Voprosy bezopasnosti*. 2020; 1:17–29. eISSN: 2409-7543 (in Russ.).
- Kavyrshina, V. A. Ekonomicheskaya bezopasnost' v transportnoy sfere [Economic Security in the Transport Sector]. *Transportnoye pravo i bezopasnost'*. 2025; 2:85–97. ISSN: 2500-1868 (in Russ.).

- Kalacheva, O. A. Faktory transportnoy bezopasnosti. [Transport Security Factors]. EDN: KSTWLX. *Aktual'nyye problemy i perspektivy razvitiya transporta, promyshlennosti i ekonomiki Rossii (Transpromek 2024)* [Actual Problems and Prospects for the Development of Transport, Industry, and Economy of Russia (Transpromek 2024)] : Proceedings of the Scientific and Practical Conference, Voronezh, November 19, 2024. Voronezh : Rostov State Transport University Publ., 2024. 298 p. pp. 100–103. EDN: PRQWWT (in Russ.).
- Kosenok, Yu. N. Sovremennyye vyzovy i ugrozy bezopasnosti v transportnoy sfere [Modern Challenges and Threats to Security in the Transport Sector]. DOI: 10.25629/SMW.2025.03.06. EDN: VITJYS. *Safety in the Modern World*. 2025; 3(8):SMW20250306. eISSN: 2949-6306 (in Russ.).
- Maslennikov, S. N. [Retracted] Transportnaya bezopasnost' i transportno-logisticheskiye protsessy [Transport Security and Transport and Logistics Processes]. By S. N. Maslennikov, M. G. Sinitsyn, O. V. Okruzhko. DOI: 10.47813/dnit.4.2025.1001. EDN: TJSRUE. *Dostizheniya nauki i tekhnologii (DNIT-IV-2025)* [Achievements of Science and Technology (DNIT-IV-2025)] : Proceedings of the 4th All-Russian (National) Scientific Conference, Krasnoyarsk, February 27–28, 2025. Krasnoyarsk, 2025. 363 p. pp. 6–14. ISBN: 978-5-605-32350-1. DOI: 10.47813/dnit.4.2025.14 (publication retracted on March 18, 2026) (in Russ.).
- Reshetnikova, G. A. Narusheniye pravil, obespechivayushchikh bezopasnuyu rabotu transporta: spornyye voprosy [Violation of rules ensuring the safe operation of transport: controversial issues]. DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-6-1071-1077. EDN: DJGNNU. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo*. 2023; 33(6):1071–1077. ISSN: 2412-9593; eISSN: 2413-2446 (in Russ.).

Информация об авторах:

Котлячкова Наталья Владимировна — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, SPIN-код: 2378-1303, AuthorID: 250005; **Злобина Екатерина Юрьевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, SPIN-код: 9520-3735, AuthorID: 528706.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Удмуртский государственный университет», ул. Университетская, 1, Ижевск, 426034, Россия. ИНН 1833010750.

Information about the authors:

Kotlyachkova Natalia V. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, SPIN code: 2378-1303, AuthorID: 250005; **Zlobina Ekaterina Yu.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, SPIN-code: 9520-3735, AuthorID: 528706.

The authors' place of work: Udmurt State University, 1 Universitetskaya str., Izhevsk, 426034, Russia.

Статья поступила в редакцию 30.03.2026; одобрена после рецензирования 16.04.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 03/30/2026; approved after reviewing 04/16/2026; accepted for publication 06/26/2026.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 58–66
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 58–66

Научная статья
УДК: 338.45:332.1
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.7

Инновационный потенциал промышленных кластеров и его влияние на региональную экономику

Роман Владимирович Степанов — Российский биотехнологический университет (Москва, Россия).
stepanovroman2017@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1159-0435>

Аннотация. В статье исследуется инновационный потенциал промышленных кластеров как ключевого механизма регионального экономического развития. На основе статистических данных за 2023–2025 гг. проведен комплексный анализ динамики кластерной политики в России, выявлены взаимосвязи между уровнем кластеризации и ростом валового регионального продукта, инновационной активностью предприятий и технологической модернизацией региональных экономик. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию инструментов стимулирования инновационного потенциала промышленных кластеров.

Ключевые слова: промышленный кластер, инновационный потенциал, региональная экономика, кластерная политика, технологическая трансформация, НИОКР

Для цитирования: Степанов Р. В. Инновационный потенциал промышленных кластеров и его влияние на региональную экономику. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.7 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:58–66.

JEL: B52, D23

Original article

Innovation potential of industrial clusters and its impact on the regional economy

Roman V. Stepanov — Russian Biotechnology University (Moscow, Russia). stepanovroman2017@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1159-0435>

Abstract. This article examines the innovation potential of industrial clusters as a key mechanism for regional economic development. Based on statistical data for 2023–2025. A comprehensive analysis of cluster policy dynamics in Russia was conducted, identifying relationships between the level of clustering and the growth of the gross regional product, the innovative activity of enterprises, and the technological modernization of regional economies. Practical recommendations for improving the tools for stimulating the innovative potential of industrial clusters were developed.

Key words: industrial cluster, innovative potential, regional economy, cluster policy, technological transformation, R&D

For citation: Stepanov R. V. Innovation potential of industrial clusters and its impact on the regional economy. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.7. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:58–66 (in Russ.).

JEL: B52, D23

Введение

Промышленные кластеры в современной экономической науке рассматриваются как один из наиболее действенных инструментов формирования и наращивания инновационного потенциала региональных экономических систем. В условиях усиления межрегиональной конкуренции, ускоренной цифровизации и необходимости достижения технологического суверенитета значимость кластерных образований существенно возрастает. Пространственная концентрация взаимосвязанных предприятий, научных организаций и инфраструктурных институтов создает синергетические эффекты, которые невозможно воспроизвести в условиях разрозненного функционирования экономических агентов. Актуальность исследования обусловлена ря-

1 © Р. В. Степанов, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 58–66.

2 © R. V. Stepanov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 58–66

дом факторов. Во-первых, в 2023–2025 гг. Россия переживает беспрецедентный рост числа промышленных кластеров — с 56 в 2023 году до более 130 к 2025 году, что делает оценку их инновационного потенциала и региональных эффектов особенно своевременной. Во-вторых, геополитические вызовы и санкционное давление обусловили трансформацию кластерной политики в сторону импортозамещения и развития высокотехнологичных производств. В-третьих, Москва в 2025 году впервые вошла в топ-50 ведущих инновационных кластеров мира согласно рейтингу ВОИС, заняв 48-е место, что свидетельствует о качественном росте инновационного потенциала российских кластеров.

Цель статьи — провести комплексный анализ инновационного потенциала промышленных кластеров России за 2023–2025 гг. и оценить его влияние на развитие региональных экономик.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Систематизировать теоретические подходы к исследованию инновационного потенциала промышленных кластеров.
2. Проанализировать динамику развития промышленных кластеров в России за 2023–2025 гг.
3. Оценить влияние кластеров на ключевые показатели региональной экономики.
4. Выявить механизмы реализации инновационного потенциала промышленных кластеров.
5. Разработать практические рекомендации по повышению инновационного потенциала кластеров.

Теоретические основы исследования

Теория промышленных кластеров восходит к классическим работам М. Портера, который определял кластер как географически сконцентрированную группу взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, организаций-потребителей, фирм в родственных отраслях, а также связанных с ними организаций, конкурирующих, но при этом ведущих совместную работу [Моттаева 2025]. Инновационный потенциал кластера при этом формируется за счет интенсивного обмена знаниями, снижения трансакционных издержек и диффузии технологий внутри пространственно близких экономических агентов.

В российской научной литературе сложилось несколько подходов к трактовке инновационного потенциала промышленных кластеров. Ресурсный подход рассматривает потенциал как совокупность материальных, интеллектуальных и финансовых ресурсов, которыми располагают участники кластера для осуществления инновационной деятельности. Процессный подход акцентирует внимание на способности кластера трансформировать имеющиеся ресурсы в конкретные инновационные результаты. Системный подход объединяет оба аспекта, рассматривая инновационный потенциал как динамическую характеристику, определяемую взаимодействием между элементами кластерной системы [Правдина 2025].

Мировая практика демонстрирует разнообразие моделей формирования инновационного потенциала промышленных кластеров. Кремниевая долина (США), Биотехнологический кластер Мюнхена (Германия), аэрокосмический кластер Тулузы (Франция) — примеры устойчивых кластерных образований, генерирующих значительный инновационный эффект на уровне региональной экономики. Ключевыми факторами успеха в международном опыте являются: наличие развитой научно-образовательной базы, активная поддержка государства, гибкие механизмы кооперации участников, а также включенность в глобальные цепочки создания стоимости [Печаткин 2024].

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляет системный подход, предполагающий рассмотрение промышленного кластера как целостной инновационной экосистемы. Информационную базу составили статистические данные Росстата, Минпромторга РФ, материалы Национального рейтинга научно-технологического развития регионов, а также данные Всемирной организации интеллектуальной собственности за 2023–2025 гг.

В работе применялись следующие методы исследования:

1. Статистический анализ (горизонтальный и вертикальный анализ динамики показателей).
2. Сравнительный анализ (сопоставление инновационных показателей кластерных и некластерных регионов).

3. Корреляционно-регрессионный анализ был создан в 2015 году в рамках политики им- (оценка зависимости ВРП от уровня класте- ризации).

4. Картографический анализ (пространствен- ное распределение кластеров по регио- нам).

5. Экспертный метод (оценка качественных характеристик кластерной политики).
- Механизм промышленных кластеров в России
- Механизм промышленных кластеров в России
- портозамещения и ориентирован на выпуск но- вой продукции и развитие цепочек добавленной стоимости. По состоянию на апрель 2024 года в реестр Минпромторга входило 64 промышлен- ных кластера в 50 субъектах РФ, причем большая часть из них (38) вошла в реестр именно в 2023– 2024 гг. в соответствии с обновленными, более строгими требованиями [Global Innovation Index 2025].

Таблица 1. Динамика ключевых показателей промышленных кластеров России, 2023–2025 гг.

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Число зарегистрированных кластеров	29	35	42	56	109	130
Число субъектов РФ с кластерами	22	26	31	44	50	58
Объем инвестиций (млрд руб.)	8,2	11,4	14,6	18,3	24,0	31,5
Число совместных проектов	4	7	11	15	20	27
Число участников кластеров (тыс. ед.)	1,2	1,8	2,3	3,1	4,5	5,8

Источник: таблица автора по данным [Global Innovation Index 2025]

В 2024 году был зафиксирован рекордный рост новых кластеров реализовали 20 совместных про- числа промышленных кластеров — фактически в ектов с общим объемом инвестиций 24 млрд ру- 1,8 раза, с 61 до 109, а представители 45 субъек- блей, а в 2024 году из федерального бюджета на тов РФ заявили к созданию 48 новых кластеров и поддержку совместных проектов было выделено 138 совместных импортозамещающих проектов. 436 млн рублей.

С 2015 года участники программы промышлен-

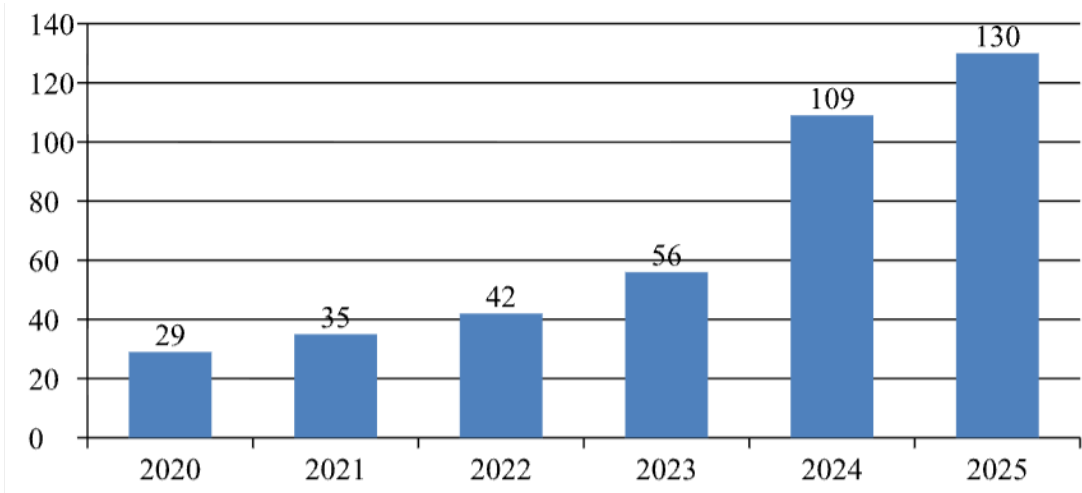


Рис. 1. Динамика числа зарегистрированных кластеров в России за 2020-2025 гг.

Источник: рисунок автора по данным [Регионы России 2025]

Промышленные кластеры России охватывают [Регионы России 2025]. широкий спектр отраслей — от машиностроения, Инновационный потенциал промышленного авиа- и судостроения до фармацевтики, космети- кластера формируется из нескольких взаимосвя- ки и производства интерактивного оборудова- занных компонентов: кадрового (научно-иссле- ния. В 2023–2025 гг. в государственной кластер- довательского) потенциала, технологического ной политике наметился явный сдвиг в сторону потенциала, финансово-инвестиционного потен- стратегических высокотехнологичных отраслей циала, инфраструктурного потенциала и институ-

ционального (кооперационного) потенциала. Вы- сокая степень институциональной связанности и развитость сетевых взаимодействий в кластерах статистически значимо коррелируют с ростом инновационной активности предприятий, увели-

чением доли высокотехнологичной продукции, ускорением импортонезависимых разработок и расширением цифровой инфраструктуры в регионах [Лабудин 2024; Пищалькин 2025].

Таблица 2. Отраслевое распределение промышленных кластеров России, 2025 г.

Отрасль	Число кластеров	Доля, %	Объем инвестиций (млрд руб.)	Доля высокотех. продукции, %
Машиностроение и приборостроение	28	21,5	8,4	38
ИТ и радиоэлектроника	22	16,9	7,1	82
Фармацевтика и медтехника	18	13,8	5,2	64
Химическая и нефтехимическая	15	11,5	4,6	29
Авиа- и судостроение	12	9,2	3,8	71
АПК и пищевая промышленность	11	8,5	2,1	18
Легкая промышленность	9	6,9	1,4	15
Прочие	15	11,5	2,9	22
Итого	130	100	35,5	40,5

Источник: таблица автора по данным [Регионы России 2025]

Таблица 3. Показатели инновационного потенциала промышленных кластеров РФ, 2023–2025 гг.

Показатель	2023	2024	2025	Прирост 2023–2025, %
Затраты на НИОКР (млрд руб.)	100,2	118,4	134,1	+33,8
Число патентных заявок (тыс.)	34,1	37,3	41,2	+20,8
Доля высокотех. продукции в выпуске (%)	21,3	24,1	27,4	+28,6
Число технопарков и центров коллективного пользования	186	214	247	+32,8
Объем венчурных инвестиций (млрд руб.)	14,3	17,8	22,6	+58,0
Доля предприятий с цифровой инфраструктурой (%)	38,2	46,7	54,3	+42,1
Число высокопроизводительных рабочих мест (тыс.)	412	498	587	+42,5

Источник: таблица автора по данным [Регионы России 2025]

Для комплексной оценки инновационного потенциала промышленных кластеров в настоящем исследовании предлагается применять интегральный индекс (ИИП), рассчитываемый как взвешенная сумма нормализованных показателей по пяти компонентам:

$$IIP = w_1 \cdot K_{\text{кадр}} + w_2 \cdot K_{\text{тех}} + w_3 \cdot K_{\text{фин}} + w_4 \cdot K_{\text{инфр}} + w_5 \cdot K_{\text{инст}},$$

где w_i — весовые коэффициенты (определяются методом экспертных оценок);

K_i — нормализованные значения компонентов (от 0 до 1) [Церцеил 2016].

В результате расчетов за 2023–2025 гг. зафиксирован устойчивый рост интегрального индек-

са инновационного потенциала кластеров России — с 0,42 в 2023 году до 0,58 в 2025 году.

Результаты эконометрического анализа подтверждают наличие статистически значимой связи между уровнем кластеризации региона и динамикой инновационной активности, затратами на НИОКР, ростом патентной результативности и внедрением цифровых технологий. Кластерные регионы демонстрируют опережающие темпы прироста ВРП по сравнению с регионами, где кластеры отсутствуют [Моттаева 2025а].

Таблица 4. Сравнительный анализ социально-экономических показателей кластерных и некластерных регионов РФ, 2023–2025 гг.

Показатель	Кластерные регионы	Некластерные регионы	Разрыв
Прирост ВРП, % (2023)	4,8	2,3	+2,5 п.п.
Прирост ВРП, % (2024)	5,7	2,8	+2,9 п.п.
Прирост ВРП, % (2025)	6,2	3,1	+3,1 п.п.
Производительность труда (тыс. руб./чел., 2025)	1 248	847	+47,3%
Среднемесячная зарплата (тыс. руб., 2025)	74,3	52,6	+41,3%
Доля инновационной продукции в ВРП (% , 2025)	18,4	7,2	+11,2 п.п.
Уровень безработицы (% , 2025)	3,8	5,9	–2,1 п.п.
Налоговые поступления (млрд руб., 2024)	3 412	1 184	+188%

Источник: таблица автора по данным настоящего исследования

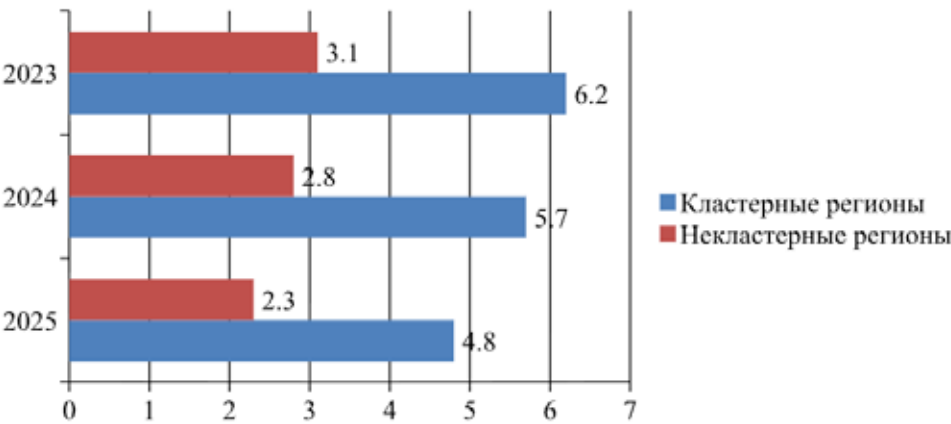


Рис. 2. Прирост ВРП за 2023–2025 гг., %

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

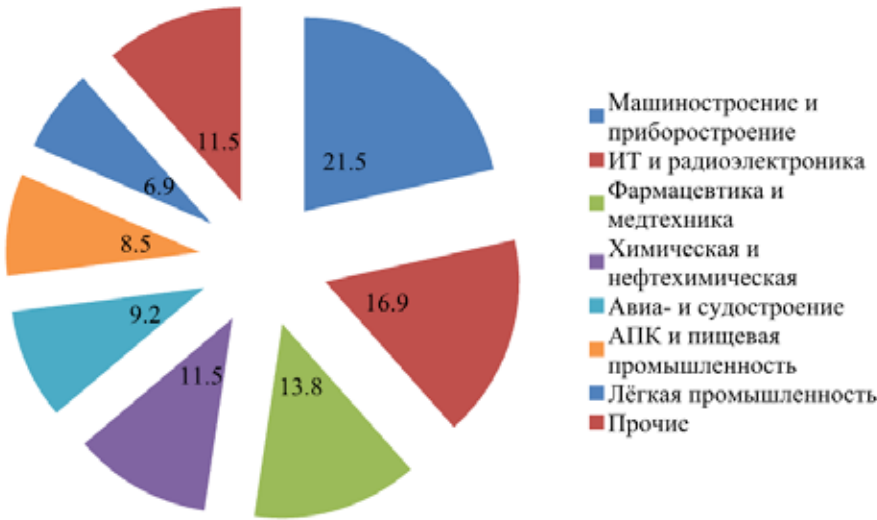


Рис. 3. Распределение инновационных кластеров по регионам за 2025 год, %

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Региональное распределение инновационных кластеров России характеризуется значительной концентрацией в нескольких крупных агломерациях. Москва является единственным российским кластером, вошедшим в топ-100 инновационных кластеров мира в 2025 году: за последние пять лет на 1 млн жителей здесь было подано 133 заявки по процедуре РСТ, опубликовано 4 246 научных статей и заключено 26 венчурных сделок. Регионы-лидеры — Москва, Татарстан, Калужская область, Санкт-Петербург и Свердловская область — отличаются развитой научной базой, наличием высокотехнологичных производств, активной инновационной инфраструктурой и эффективными инструментами поддержки НИОКР¹.

Таблица 5. Топ-10 регионов России по уровню инновационного потенциала промышленных кластеров, 2025 г.

Регион	Число кластеров	ИИП (0–1)	Затраты на НИОКР (млрд руб.)	Доля высокотех. продукции (%)	ВРП на душу населения (тыс. руб.)
Москва	23	0,84	41,2	46,3	1 842
Республика Татарстан	16	0,76	18,4	38,7	986
Калужская область	12	0,71	9,8	42,1	872
Санкт-Петербург	11	0,69	14,1	35,4	1 124
Свердловская область	9	0,65	11,3	29,8	784
Новосибирская область	8	0,62	8,7	27,4	698
Самарская область	7	0,59	7,2	25,1	714
Нижегородская область	6	0,57	6,8	28,6	741
Республика Башкортостан	6	0,54	5,9	22,3	681
Томская область	5	0,52	5,4	31,2	643

Источник: таблица автора по данным [Регионы России 2025]

Инновационные кластеры воздействуют на технологическое развитие регионов через несколько взаимодополняющих механизмов:

Диффузия знаний и технологий

Пространственная близость участников кластера обеспечивает интенсивный неформальный обмен знаниями — через мобильность персонала, совместные НИОКР и технологические альянсы. По оценкам исследователей, в кластерных регионах скорость диффузии технологических инноваций на 40–60 % выше, чем в регионах без кластеров.

Формирование технологических цепочек

Кластеры создают устойчивые производственно-технологические цепочки между крупными якорными предприятиями, МСП и научными организациями. В рамках программы с 2015 года участники промышленных кластеров реализовали 20 совместных проектов, снижая критическую зависимость от импорта.

Расширение цифровой инфраструктуры

Внедрение цифровых платформ, технологий анализа данных и промышленной автоматизации в рамках кластеров усиливает производственную эффективность: доля предприятий с развитой цифровой инфраструктурой в кластерных регионах достигла 54,3 % к 2025 году, тогда как в некластерных — не превышает 28,1 %.

Эффект агломерации

Концентрация взаимосвязанных предприятий формирует позитивные внешние эффекты — снижение транзакционных издержек, совместное использование инфраструктуры, доступ к квалифицированному персоналу.

Привлечение инвестиций

Кластеры выступают точками притяжения прямых иностранных и отечественных инвестиций: в 2024 году объем инвестиций в кластерные регионы превысил показатели некластерных регионов в 2,9 раза.

¹ См. Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России : официальный сайт. URL: <https://akitrf.ru/news/startovala-metodicheskaya-programma-minpromtorga-rossii-proklastery> (дата обращения: 01.04.2026).

В 2023–2025 гг. государство существенно расширило прямые стимулы для кластерного развития: введена компенсация до 50 % затрат на стартовые партии (до 150 млн руб.), льготные кредиты по сниженным ставкам, снижение страховых взносов для участников кластеров. Программа «ProКластеры» стала ключевым инструментом наращивания инновационного потенциала промышленных кластеров в регионах России [Лабудин 2024].

Таблица 6. Инструменты государственной поддержки промышленных кластеров в России, 2023–2025 гг.

Инструмент	Параметры (2023)	Параметры (2024)	Параметры (2025)	Получатели
Субсидии на НИОКР	До 50 млн руб.	До 75 млн руб.	До 100 млн руб.	148 проектов
Льготные кредиты	КС – 3 п.п.	КС – 4 п.п.	КС – 5 п.п.	92 кластера
Компенсация затрат на стартовые партии	До 100 млн руб.	До 150 млн руб.	До 150 млн руб.	67 предприятий
Налоговые льготы (налог на прибыль)	Ставка 3 %	Ставка 3 %	Ставка 0 %	214 участников
Поддержка экспорта кластерной продукции	12 программ	16 программ	21 программа	38 кластеров
Финансирование инфраструктуры	2,1 млрд руб.	3,4 млрд руб.	4,8 млрд руб.	55 регионов

Источник: таблица автора по данным настоящего исследования

Результаты исследования

Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд ключевых выводов о влиянии инновационного потенциала промышленных кластеров на региональную экономику. Кластерные регионы России в 2023–2025 гг. демонстрируют опережающий темп прироста ВРП — в 1,5–2 раза выше, чем в регионах без кластеров, что подтверждает значимость кластеризации как фактора экономического роста. При этом наблюдается углубление региональной дифференциации: разрыв между лидерами (Москва, Татарстан, Калужская область) и аутсайдерами возрастает по мере концентрации инновационной инфраструктуры и финансовых ресурсов в нескольких крупных агломерациях.

Анализ также показал, что инновационный потенциал кластеров реализуется неравномерно. В 2023–2025 гг. устойчивый рост инновационных показателей зафиксирован преимущественно в кластерах ИТ, фармацевтики и авиастроения, тогда как кластеры в традиционных секторах (легкая промышленность, АПК) демонстрируют менее выраженную инновационную динамику. Высокая степень институциональной связанности и развитость сетевых взаимодействий статистически значимо коррелируют с ростом инновационной активности предприятий и расширением цифровой инфраструктуры в регионах.

По итогам 2025 года затраты на НИОКР в кластерах выросли на 33,8 % по сравнению с 2023 годом, число патентных заявок увеличилось на

20,8 %, а доля высокотехнологичной продукции в выпуске — на 28,6 %. Объем венчурных инвестиций в кластерные структуры за тот же период возрос на 58 %, что свидетельствует о нарастающей привлекательности кластеров для частного инновационного капитала.

На основе проведенного анализа сформулированы следующие практические рекомендации для органов государственной власти и менеджмента кластеров:

Формирование сбалансированной пространственной политики — снижение концентрации кластерной инфраструктуры в нескольких агломерациях за счет целенаправленного развития кластеров в регионах с высоким ресурсным потенциалом, но слабой институциональной инфраструктурой.

Расширение инструментов финансовой поддержки — увеличение объема субсидий на НИОКР для малых и средних предприятий — участников кластеров, развитие механизмов венчурного финансирования и государственно-частного партнерства.

Цифровизация кластерного управления — внедрение цифровых платформ для мониторинга инновационного потенциала кластеров, обмена данными между участниками и совместного использования исследовательской инфраструктуры.

Развитие межкластерного взаимодействия — создание горизонтальных связей между кластерами разных регионов и отраслей для

формирования межотраслевых цепочек добавленной стоимости и ускорения диффузии технологий.

Совершенствование системы оценки инновационного потенциала — разработка и внедрение стандартизированной методики измерения инновационного потенциала кластеров на базе интегрального индекса, с обязательным учетом факторов цифровизации.

Стимулирование международной кооперации — поддержка участия российских кластеров в международных инновационных сетях и программах технологического сотрудничества, в том числе в рамках БРИКС и ШОС.

Заключение (Выводы)

Проведенное исследование подтверждает, что промышленные кластеры являются одним из наиболее эффективных инструментов наращивания инновационного потенциала региональных экономик. В 2023–2025 гг. Россия переживает беспрецедентный количественный рост кластерного сектора — с 56 до более 130 кластеров, что сопровождается значимыми качественными изменениями: ростом затрат на НИОКР, увели-

чением доли высокотехнологичной продукции, расширением цифровой инфраструктуры и ускорением диффузии технологий в регионах.

Кластерные регионы демонстрируют устойчивое превосходство над некластерными по ключевым социально-экономическим показателям: темпу прироста ВРП, производительности труда, уровню заработной платы и объему налоговых поступлений. Вместе с тем сохраняется значительная региональная дифференциация: инновационный потенциал концентрируется в Москве, Татарстане, Калужской области и ряде других регионов-лидеров, тогда как большинство субъектов РФ не в полной мере задействуют возможности кластерного развития.

Дальнейшие исследования в области инновационного потенциала промышленных кластеров целесообразно направить на разработку гибридных моделей оценки эффективности кластерной политики, сочетающих количественные и качественные методы, а также на изучение долгосрочных мультипликативных эффектов кластеризации на региональные экономики в условиях технологической трансформации.

Список источников

- Моттаева, А. Б. Актуальные тенденции кластерного развития промышленности в Российской Федерации. DOI: 10.26425/2658-3445-2025-8-3-44-62. EDN: LNYOOJ // E-Management. 2025; 8(3):44–62. ISSN: 2658-3445; eISSN: 2686-8407.
- Моттаева, А. Б. Инновационные кластеры в России: оценка эффективности и роль в технологической трансформации регионов. DOI: 10.29039/2409-6024-2025-13-11-230-244. EDN: RQQVEM // Russian Journal of Management. 2025; 13(11):230–244. ISSN: 2409-6024; eISSN: 2500-1469.
- Печаткин, В. В. Развитие промышленных кластеров в регионах России: проблемы и мероприятия по их решению. DOI: 10.34773/EU.2024.5.9. EDN: ELYJBP // Экономика и управление: научно-практический журнал = Economics And Management: Research and Practice Journal. 2024; 5:55–62. ISSN: 2072-8697.
- Пищалкин, Д. Н. Оценка инновационного потенциала региона при формировании программы развития / Д. Н. Пищалкин, С. Б. Сулоева. DOI: 10.18721/JE.18305. EDN: SDNXQU // π-Economy. 2025; 18(3):82–99. ISSN: 2782-6015.
- Правдина, Н. В. Специализации индустриальных регионов в условиях формирования промышленного суверенитета РФ / Н. В. Правдина, И. В. Данилова, А. В. Карпушкина. DOI: 10.17059/ekon.reg.2025-4-3. EDN: BOOSTT // Экономика региона. 2025; 21(4):945–962. ISSN: 2072-6414; eISSN: 2411-1406.
- Регионы России. Социально-экономические показатели. Москва : Росстат, 2025. 1035 с. Текст : электронный. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2025.pdf (дата обращения: 01.04.2026).
- Лабудин, М. Ускорение инноваций. Как развиваются промышленные кластеры в России и чем они выгодны бизнесу и регионам. Текст : электронный // Сбер Про : медиаресурс ПАО «Сбербанк». 04 июня 2024. URL: <https://sber.pro/publication/uskorenie-innovatsii-kak-razvivayutsya-promishlennii-klasteri-v-rossii-i-chem-oni-vigodni-biznesu-i-regionam/> (дата обращения: 01.04.2026).
- Церцеил, Ю. С. Роль инновационных промышленных кластеров в развитии региональной экономики / Ю. С. Церцеил, В. В. Коокуева. DOI: 10.18334/rp.17.20.36836. EDN: WYKBST // Российское предпринимательство = Russian Journal of Entrepreneurship. 2016; 17(20):2779–2796. ISSN: 1994-6937; eISSN: 2409-4420.
- Global Innovation Index 2025. Geneva : WIPO, 2025. 295 с. ISBN: 978-92-805-3796-3. Текст : электронный. URL:

<https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/89507/global-innovation-index-2025-en.pdf> (дата обращения: 01.04.2026).

References

- Mottaeva, A. B. Aktual'nyye tendentsii klasterного razvitiya promyshlennosti v Rossiyskoy Federatsii [Current trends in industrial cluster development in the Russian Federation]. DOI: 10.26425/2658-3445-2025-8-3-44-62. EDN: LNYOOJ. *E-Management*. 2025; 8(3):44–62. ISSN: 2658-3445; eISSN: 2686-8407 (in Russ.).
- Mottaeva, A. B. Innovatsionnyye klasteriy v Rossii: otsenka effektivnosti i rol' v tekhnologicheskoy transformatsii regionov [Innovative clusters in Russia: efficiency assessment and role in the technological transformation of regions]. DOI: 10.29039/2409-6024-2025-13-11-230-244. EDN: RQQVEM. *Russian Journal of Management*. 2025; 13(11):230–244. ISSN: 2409-6024; eISSN: 2500-1469 (in Russ.).
- Pechatkin, V. V. Razvitiye promyshlennykh klasterov v regionakh Rossii: problemy i meropriyatiya po ikh resheniyu [Development of Industrial Clusters in Russian Regions: Problems and Measures to Address Them]. DOI: 10.34773/EU.2024.5.9. EDN: ELYJBP. *Economics and Management: Research and Practice Journal*. 2024; 5:55–62. ISSN: 2072-8697 (in Russ.).
- Pishchalkin, D. N. Otsenka innovatsionnogo potentsiala regiona pri formirovanii programmy razvitiya [Assessing the Innovative Potential of a Region in Formulating a Development Program]. By D. N. Pishchalkin, S. B. Suloeva. DOI: 10.18721/JE.18305. EDN: SDNXQU. *π-Economy*. 2025; 18(3):82–99. ISSN: 2782-6015 (in Russ.).
- Pravdina, N. V. Spetsializatsii industrial'nykh regionov v usloviyakh formirovaniya promyshlennogo suvereniteta RF [Specialization of Industrial Regions in the Context of the Formation of Industrial Sovereignty of the Russian Federation]. By N. V. Pravdina, I. V. Danilova, A. V. Karpushkina. DOI: 10.17059/ekon.reg.2025-4-3. EDN: BOOSTT. *Economy of Regions*. 2025; 21(4):945–962. ISSN: 2072-6414; eISSN: 2411-1406 (in Russ.).
- Regiony Rossii. Sotsial'no-ekonomicheskiye pokazateli [Regions of Russia. Socio-Economic Indicators]. Moscow : Rosstat Publ., 2025. 1035 p. Text: electronic. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2025.pdf (accessed: 04/01/2026) (in Russ.).
- Labudin, M. Uskoreniye innovatsiy. Kak razvivayutsya promyshlennyye klasteriy v Rossii i chem oni vygodny biznesu i regionam [Acceleration of Innovations. How industrial clusters are developing in Russia and how they benefit businesses and regions]. Online text. *Sber Pro* : media resource of PJSC Sberbank. June 4, 2024. URL: <https://sber.pro/publication/uskorenie-innovatsii-kak-razvivayutsya-promishlennye-klasteri-v-rossii-i-chem-oni-vigodni-biznesu-i-regionam/> (accessed: 04/01/2026) (in Russ.).
- Tsertseil, Yu. S. Rol' innovatsionnykh promyshlennykh klasterov v razvitii regional'noy ekonomiki [The role of innovative industrial clusters in the development of regional economies]. By Yu. S. Tsertseil, V. V. Kookueva. DOI: 10.18334/rp.17.20.36836. EDN: WYKBST. *Russian Journal of Entrepreneurship*. 2016; 17(20):2779–2796. ISSN: 1994-6937; eISSN: 2409-4420 (in Russ.).
- Global Innovation Index 2025. Geneva : WIPO, 2025. 295 c. ISBN: 978-92-805-3796-3. Online text. Available at <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/89507/global-innovation-index-2025-en.pdf> (accessed: 04/01/2026).

Информация об авторе:

Степанов Роман Владимирович — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 3320-2331, AuthorID:823179, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)», Волоколамское шоссе, 11, Москва, 125080, Россия. ИИН 7712029651.

Information about the author:

Stepanov Roman V. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 3320-2331, AuthorID: 823179, Russian Biotechnology University (ROSBIOTECH), 11 Volokolamskoe shosse, Moscow, 125080, Russia.

Статья поступила в редакцию 06.04.2026; одобрена после рецензирования 21.04.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 04/06/2026; approved after reviewing 04/21/2026; accepted for publication 06/26/2026.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 67–75
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 67–75

Научная статья
УДК: 658.8:332.1
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.8

Особенности оценки репутации регионов РФ: многоуровневый подход в условиях цифровизации

Булат Раилевич Кабиров — Академия наук Татарстана (Казань, Россия). kabirovbulat16@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-1141-9741>

Аннотация. В статье исследуются методологические особенности оценки репутации регионов Российской Федерации как ключевого нематериального актива в конкуренции за инвестиции, человеческий капитал и туристические потоки. Анализируются существующие подходы к репутационному менеджменту территорий, выделяются специфические факторы, влияющие на репутацию российских регионов (историко-культурный контекст, ресурсная зависимость, федеративная политика). На основе критического обзора отечественных и зарубежных практик предлагается комплексная многоуровневая модель оценки, интегрирующая цифровые следы, экспертные мнения и социологические данные. Делается вывод о необходимости перехода от оценки инвестиционного климата к целостной оценке репутационного капитала для органов власти и стратегических коммуникаторов.

Ключевые слова: репутация региона, имидж территории, инвестиционная привлекательность, репутационный менеджмент, оценка нематериальных активов, региональное развитие

Для цитирования: Кабиров Б. Р. Особенности оценки репутации регионов РФ: многоуровневый подход в условиях цифровизации. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.8 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:67–75.

JEL: R11, R58, M31

Original article

Features of Assessing the Reputation of Russian Regions: A Multilevel Approach in the Context of Digitalization

Bulat R. Kabirov — Tatarstan Academy of Sciences (Kazan, Russia). alch-rub@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-1141-9741>

Abstract. The article explores the methodological features of assessing the reputation of the regions of the Russian Federation as a key intangible asset in the competition for investment, human capital, and tourist flows. It analyzes existing approaches to territorial reputation management and identifies specific factors that influence the reputation of Russian regions (historical and cultural context, resource dependence, and federal policy). Based on a critical review of domestic and foreign practices, the article proposes a comprehensive multi-level assessment model that integrates digital traces, expert opinions, and sociological data. The article concludes that it is necessary to switch from assessing the investment climate to a holistic assessment of reputational capital for government agencies and strategic communicators.

Key words: region reputation, territory image, investment attractiveness, reputation management, intangible assets valuation, and regional development

For citation: Kabirov B. R. Features of Assessing the Reputation of Russian Regions: A Multilevel Approach in the Context of Digitalization. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.8. Vestnik MIRBIS. 2026; 2:67–75 (in Russ.).

JEL: R11, R58, M31

Введение

В современной глобальной экономике, где ской Федерации сегодня вовлечены в жесткую границы для капитала, информации и талантов конкурентную борьбу за ограниченные ресур- становятся все более прозрачными, конкурен- сы: прямые инвестиции, квалифицированных ция разворачивается не только между компани- специалистов, право на крупные федеральные и ями, но и между территориями. Регионы Россий- международные события, туристическое внима-

1 © Б. Р. Кабиров, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 67–75.

2 © B. R. Kabirov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 67–75

ние¹. В этих условиях классические показатели инвестиционного климата (уровень ВРП, инфраструктурная оснащённость, налоговые льготы) оказываются необходимым, но недостаточным условием для победы.

На первый план выходит репутация региона — сложный, динамичный и многогранный феномен, представляющий собой совокупность устойчивых представлений, эмоций и ассоциаций, разделяемых ключевыми стейкхолдерами (инвесторами, жителями, туристами, федеральным центром, СМИ) в отношении территории [Важенина 2007]. В отличие от управляемого имиджа, репутация формируется как результат длительного опыта взаимодействия и является социальным доказательством качества территории. Она выступает катализатором или барьером для развития [Важенина 2010].

В литературе репутация страны/территории/места рассматривается через концепцию национального брендинга, где бренд страны/территории/места рассматривается как стратегически управляемый образ, влияющий на дипломатию, экономику и благополучие населения [Máiz-Bar 2025; Adams 2011]. Сравнительные работы демонстрируют, что, несмотря на различия в методиках и выборках, крупные индексы в целом взаимодополняемы и дают схожие относительные позиции стран; при этом каждое измерение по-разному чувствительно к политическим, экономическим и медийным событиям [Mariutti 2015]. Таким образом, рейтинги не дают «абсолютной» оценки мощности страны, а предоставляют рамку для управления восприятием и выявления «точек роста» бренда.

В российской литературе репутация регионов чаще всего операционализируется через систему композитных рейтингов, оценивающих качество жизни, инновационное развитие, инвестиционный климат, экологическую ситуацию и др. [Макеева 2021]. М. Р. Шаехов (2024) предлагает метод типологизации регионов по уровню экономической репутации, основанный на позициях субъектов РФ в ряде отечественных рейтингов и статистических показателях; итоговый интегральный балл позволяет отнести регион к типу с высокой/умеренной/низкой «репутационной экономикой» и подчерки-

вается возможность цифровизации и автоматизации этой процедуры [Шаехов 2024].

Для оценки социально-экономического и инновационного статуса регионов широко используются рейтинги, формируемые ВШЭ, АСИ (Национальный рейтинг инвестиционного климата), экологические индексы WWF и «Зелёного патруля» и др.; их совокупное использование позволяет выявлять связи между репутацией хозяйствующих субъектов и устойчивым развитием регионов. Исследования корпоративных репутационных рейтингов (РСПП, WWF, Ассоциация менеджеров) показывают, что участие компаний в таких рейтингах позитивно связано с показателями устойчивого развития регионов, где они локализованы, что фактически превращает корпоративную репутацию в ресурс территориальной [Макеева 2021].

Отдельная линия связана с формированием национального стандарта оценки деловой репутации (ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса). Предлагается суверенный подход как альтернатива ESG-рейтингам, основанный на публичных финансовых и нефинансовых данных и ориентированный на достижение национальных целей развития; подчёркивается его использование в региональной инвестиционной политике и системах поддержки бизнеса [Ниязметов 2025]. Это усиливает институциональный контур репутации территорий: репутация предприятий становится частью репутации региональной юрисдикции.

Работы по брендингу территорий и оценке привлекательности бренда для резидентов показывают, что классические глобальные индексы (Mercer, EIU, OECD Better Life и др.) дают полезный, но слишком агрегированный фон; для целей регионального управления более информативны национальные и субнациональные рейтинги, где субъективные оценки жителей (удовлетворённость, восприятие безопасности, репутация региона) играют ключевую роль [Кулибанова 2025]. Сопоставление почти сотни российских и международных рейтингов демонстрирует различия в методологии: отечественные акцентируют доступность жилья и локальную инфраструктуру, международные — глобальную конкурентоспособность и репутационные аспекты. При этом

1 Инвестиционная привлекательность регионов: замедление по итогам 2024 года и предстоящие вызовы // Эксперт РА : официальный сайт рейтингового агентства. 09.10. 2025. URL: https://raexpert.ru/researches/regions/invest_regions/results_2024/ (дата обращения: 29.12.2025).

подчеркивается растущее значение цифровизации в восприятии территории: для малых городов и регионов рекомендуются стратегии культурного брендинга и цифрового продвижения с учётом репутационных индикаторов, а также использование комбинации глобальных и локальных индексов как инструмента позиционирования.

Российские авторы активно используют медиаметрические системы (в т. ч. аналитический комплекс МИА «Россия сегодня») для оценки образа России и её партнёров в зарубежных и национальных медиа, опираясь на анализ больших данных сообщений и индикаторов тональности/«агрессивности» [Савельева 2020]. Данные подходы демонстрируют, что количественные медиа-метрики могут рассматриваться как специфический слой цифровой репутации страны и регионов, а медиарейтинги становятся частью более широкой репутационной экосистемы.

Для городов и мегаполисов анализ международных рейтингов (городской конкурентоспособности, качества городской среды, туристической привлекательности) показывает, что продвижение в глобальных таблицах становится самостоятельной целью региональной политики; одновременно подчеркивается необходимость разработки более объективных научных методик с учётом опыта России и стран БРИКС [Шиликов 2024; Хмельченко 2025].

Актуальность исследования обусловлена парадоксом: при растущем осознании важности репутационного капитала со стороны региональных властей, методология его оценки в российской практике остается фрагментарной, зачастую reduцированной до мониторинга упоминаемости в СМИ или рейтингов инвестиционной привлекательности. Недостаточно изучены особенности формирования репутации именно российских регионов, на которую оказывают сильное влияние специфические факторы: исторически сложившаяся централизация восприятия, «ресурсное проклятие» отдельных территорий, сильная зависимость от федеральной политики и бюджетных трансфертов, этнокультурное многообразие.

Цель статьи — выявить и систематизировать особенности оценки репутационного капитала субъектов РФ и предложить комплексную многоуровневую модель такой оценки, адаптированную к современным цифровым реалиям и институциональным условиям России.

Материалы и методы

Исследование построено на методологическом плюрализме, что обусловлено междисциплинарным характером объекта изучения (лежащего на стыке экономики и социологии). Для достижения поставленной цели были использованы следующие методы: системный анализ и синтез для конструирования целостной модели оценки репутации региона, учитывающей взаимодействие ее различных компонентов (экономического и социального); сравнительный анализ с помощью которого были изучены и сопоставлены существующие международные методики оценки репутации стран и регионов (Anholt-Ipsos Nation Brands Index, FutureBrand Country Brand Index, репутационные рейтинги The Reputation Institute) с отечественными практиками (рейтинги АСИ, РАЭК, «Стандартъ», медиарейтинги МИА «Россия сегодня»). Выявлены их применимость и ограничения в российском контексте. Материалами исследования послужили: тексты региональных стратегий и программ, публичные отчеты о достижении целей национальных проектов на региональном уровне, научные публикации в изданиях по экономике, регионоведению.

Результаты

Ни одна из рассмотренных методик не является исчерпывающей для комплексной оценки репутации российского региона (таблица 1). Международные методики (NBI, CBI, RepTrak) предлагают глубокую концептуальную основу и бенчмаркинг, но плохо масштабируются и адаптируются к внутренним российским реалиям. Отечественные практики (АСИ, РАЭК, «Стандартъ», медиарейтинги) решают узкие задачи (инвестиции, цифровой след, медиаактивность), но страдают от узости фокуса, субъективности или риска манипуляций. Оптимальный путь — создание синтетической модели, заимствующей концептуальную целостность у международных методов и наполняемой данными из адаптированных, прозрачных и взаимодополняющих российских источников.

Проведенный анализ позволил выделить ключевые особенности, которые необходимо учитывать при оценке репутации регионов РФ.

1. Многоуровневость и конфликтность репутационных полей. Репутация региона по-разному формируется и существует в восприятии различных стейкхолдер-групп:

1) для федерального центра и внешних инве-

сторов часто доминирует редукция до 1–2 ключе- «дотационный», «научный»), что создает «репутационных характеристик («нефтегазовый», «аграрный», ционную ловушку»;

Таблица 1. Сравнительный анализ методик оценки репутации стран и регионов: применимость и ограничения в российском контексте

Методика / Рейтинг	Объект оценки / Страна происхождения	Ключевые измеряемые параметры (индикаторы)	Преимущества и применимость для регионов РФ	Ограничения и проблемы в российском контексте
Anholt-Ipsos Nation Brands Index (NBI)	Страны (60). Великобритания/Франция.	6 измерений: 1. Экспорт. 2. Управление. 3. Культура и наследие. 4. Люди. 5. Туризм. 6. Инвестиции и иммиграция.	1) холистический подход охватывает репутацию для разных аудиторий (туристы, инвесторы, потребители); 2) международные сравнения, которое позволяет оценить место региона РФ на глобальной ментальной карте; 3) стабильность методологии (долгосрочные тренды, отслеживание динамики).	1) разработан для стран, сложно адаптировать для 85+ субъектов РФ без потери качества данных; 2) опросы глобальной аудитории могут не учитывать специфику внутренних российских мигрантов и инвесторов; 3) высокая стоимость и сложность проведения полноценного исследования для каждого региона.
FutureBrand Country Brand Index (CBI)	Страны (75). Великобритания/США.	Иерархическая модель. От осведомленности к ассоциациям и ключевым измерениям (ценность системы, качество жизни, бизнес-среда, наследие и культура, туризм).	1) оценивает силу бренда как предсказателя поведения; 2) измеряет эмоциональную связь и ассоциации, а не только факты; 3) учет нематериальных активов (культура, ценности).	1) страновой фокус и дороговизна; 2) сильная зависимость от экспертных оценок и восприятия элит, что может не отражать мнение массовых аудиторий; 3) субъективность, а именно, сильное влияние текущего медийного фона и геополитики.
Reputation Institute (RepTrak®)	Страны, города, компании. Дания/США.	7-мерная модель репутации: 1. Эффективное управление. 2. Привлекательная среда. 3. Развитая экономика. 4. Привлекательность для жизни. 5. Этика и ответственность. 6. Социально ответственное поведение. 7. Инновационность.	1) универсальная модель, которая легко адаптируется от стран к регионам и городам; 2) измерение доверия, уважения, восхищения – ключевых эмоций репутации; 3) четкая связь с поддержкой стейкхолдеров (намерение посетить, инвестировать и т. д.).	1) полная методология и данные часто недоступны; 2) опора на онлайн-опросы определенных сегментов, что может искажать картину для регионов с низкой цифровой вовлеченностью; 3) западный концептуальный каркас (акцент на прозрачность, этику), оценка по которому может быть заведомо низкой для многих российских регионов.
Рейтинги Агентства стратегических инициатив (АСИ)	Регионы РФ. Россия.	Инвестиционный рейтинг: инфраструктура, ресурсы, институты, регуляторная среда, малый бизнес. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата: 4 направления, 43 показателя, в т.ч. мнение бизнеса.	1) практическая ориентированность- прямая связь с улучшением делового климата (реализация «дорожных карт»); 2) внутренний сравнительный анализ «правила игры» едины для всех регионов; 3) учет мнения бизнеса через опросы.	1) узкий фокус, только инвестиционная привлекательность, а не комплексная репутация; 2) оценивает усилия властей и нормативные условия, а не реальное восприятие территории; 3) риск «лакировки» данных на местах для улучшения позиции в рейтинге.

Методика / Рейтинг	Объект оценки / Страна происхождения	Ключевые измеряемые параметры (индикаторы)	Преимущества и применимость для регионов РФ	Ограничения и проблемы в российском контексте
Рейтинги РАЗК (индекс цифровой репутации регионов)	Регионы РФ, Россия.	Цифровой след: активность в соцсетях, упоминания в медиа, отзывы на картографических сервисах, запросы в поисковых системах.	1) реальность цифровых данных, которые анализирует спонтанное мнение, а не ответы на вопросы; 2) оперативность, которая позволяет отслеживать реакцию на события в реальном времени; 3) измеряет вовлеченность (лайки, репосты, комментарии)	1) риск манипуляций, таких как: накрутка позитивных отзывов, атаки «троллей»; 2) не измеряет глубинные установки, только публично высказанное мнение; 3) сложно отделить значимые тренды от информационного фона; 4) смещение в пользу активных пользователей интернета.
Рейтинг «Стандарт» (деловая репутация регионов)	Регионы РФ, Россия.	Комплексная оценка: деловая, социальная, управленческая, инновационная, инфраструктурная репутация на основе статистики и экспертных опросов.	1) широкий охват сфер - попытка комплексной оценки; 2) сочетание hard и soft данных, статистика + экспертные оценки; 3) отечественная методология, учитывающая российские реалии.	1) непрозрачность весов и методологии, что снижает доверие к результатам; 2) экспертная субъективность, то есть выбор экспертов и их ангажированность могут влиять на итог; 3) ограниченная узнаваемость и авторитет в сравнении с федеральными рейтингами АСИ.
Медиарейтинги МИА «Россия сегодня»	Регионы РФ, упоминаемые в СМИ, Россия.	Медиаактивность и тональность: объем упоминаний, индекс цитируемости, позитивный/негативный/нейтральный фон в федеральных и региональных СМИ.	1) оценка «видимости» региона в информационном поле; 2) измерение эффективности PR-активности властей; 3) выявление кризисных ситуаций по всплескам негатива.	1) подмена репутации медиаповесткой, то есть высокая упоминаемость может быть из-за скандала. 2) игнорирование каналов коммуникации, не учитывает соцсети и мессенджеры, где формируется «народная» репутация. 3) зависимость от политического цикла. Активность часто связана с выборами или визитами федеральных чиновников, а не с реальными достижениями.

Источник: составлено автором

2) для потенциальных внутренних мигрантов и жителей критически важны показатели качества городской среды, безопасности, экологии, развития социальной сферы — «репутация для жизни»;

3) для туристов формируется отдельный, часто мифологизированный образ, основанный на культурном наследии и уникальных аттракторах, который может сильно отличаться от повседневной репутации.

2. Доминирование политического фактора. В условиях вертикали власти репутация главы региона (его связь с федеральным центром, эффективность лоббирования интересов, медийная активность) становится системообразующим элементом репутации всей территории. Политическая стабильность или нестабильность напрямую транслируется в репутационные риски или преимущества для бизнеса.

3. Высокая значимость историко-культурного нарратива. Репутация многих регионов (например, Санкт-Петербурга, Татарстана, Урала, Золотого кольца) глубоко укоренена в исторической памяти и культурных кодах, которые одно-

временно являются и активом, и ограничением, затрудняя репозиционирование.

4. «Цифровой след» как объективный и агрегированный индикатор. Анализ данных соцсетей и платформ выявил, что цифровая репутация все меньше зависит от официальных коммуникаций властей. Кризисные события (ЧС, коррупционные скандалы, экологические проблемы) гене-

рируют долгосрочный негативный шлейф, который количественно измерим в виде всплесков негативной тональности и долгосрочных ассоциативных связей.

На основе этих особенностей предложена многоуровневая модель оценки репутации региона, включающая три взаимосвязанных блока (рисунок 1).

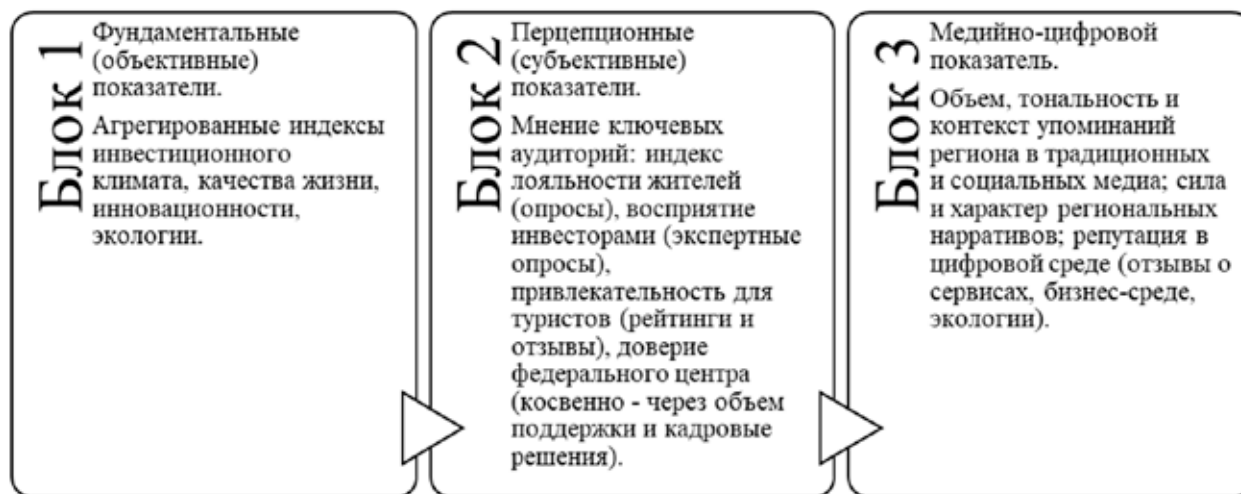


Рис. 1. Многоуровневая модель оценки репутации региона

Источник: составлено автором

Обсуждения

Предложенная модель носит интегративный характер и позволяет преодолеть ограничения существующих подходов. Так, традиционные экономические рейтинги (Блок 1) фиксируют состояние, но не объясняют причин. Например, регион с хорошими объективными данными может страдать от негативной репутации, унаследованной от прошлых кризисов (феномен «репутационного люфта»). Перцепционные данные (Блок 2) объясняют этот разрыв, выявляя «слепые зоны» власти.

Главный дискуссионный вопрос — взвешивание показателей в итоговом индексе. Для индустриального региона, ориентированного на привлечение крупных производств, приоритетным будет совокупность «Фундаментальных показателей» и «Перцепций инвесторов». Для туристически ориентированного субъекта — «Медийно-цифровой показатель» и «Перцепции туристов». Следовательно, модель должна быть гибкой и настраиваемой под стратегические цели конкретного региона.

Еще один аспект для обсуждения — этика и манипулятивность оценки. Активная работа с цифровой репутацией (например, заказ позитивных

отзывов, скрытое продвижение) может создать краткосрочный позитивный фон, но в долгосрочной перспективе подрывает доверие, являющееся основой репутации. Поэтому оценка должна отделять органический контент от искусственно сгенерированного, а в модели должен быть заложен показатель «достоверности/аутентичности» цифрового следа.

Особенность российского контекста — высокая зависимость от федеральной информационной и политической повестки, которая может мгновенно перекрыть локальные региональные нарративы. Это требует от модели оценки умения фильтровать и учитывать влияние экзогенных шоков, не связанных с действиями региональных властей.

Выводы

Оценка репутации региона РФ — это не мониторинг медиаторов, а комплексное исследование многоуровневого восприятия территории ключевыми стейкхолдерами на стыке объективных данных, субъективных мнений и цифровых следов.

Специфика оценки в России определяется сильным влиянием политического фактора, историко-культурной предопределенностью об-

разов, а также растущим разрывом между официальным позиционированием и спонтанным обсуждением в цифровой среде. Существующие рейтинги (инвестиционные, медийные) измеряют лишь отдельные срезы репутационного капитала. Для получения целостной картины необходима интегративная модель, подобная предложенной в исследовании.

Цифровизация коммуникаций предоставляет исследователям уникальный инструментарий для анализа «живой», неотфильтрованной репутации, основанной на реальном опыте жителей, посетителей (туристов) и бизнеса.

Репутация является динамическим активом, требующим постоянного мониторинга и управления, а ее оценка должна быть не разовой акцией, а элементом системы стратегического планирования развития региона.

Рекомендации

Статья предоставляет результаты комплексного анализа методологий оценки репутации регионов, предлагая органам государственной власти и стратегическим коммуникаторам субъектов РФ практическую основу для перехода от разрозненных замеров к системе управления репутационным капиталом. Разработанная многоуровневая модель служит инструментом для

диагностики «репутационных разрывов», формирования адресных стратегий для ключевых стейкхолдеров и интеграции репутационных KPI в стратегическое планирование.

Результаты исследования, в частности анализ цифровых следов и стейкхолдерских перцепций, предоставляют региональным администрациям доказательную базу для принятия решений. Это позволяет сместить фокус коммуникационных бюджетов с разовых информационных поводов на долгосрочное построение доверия, использовать негативный фидбэк как систему раннего предупреждения о социально-экономических проблемах и работать с историко-культурными нарративами как с активом для репозиционирования. Кроме того, статья предлагает научному и экспертно-аналитическому сообществу структурированный сравнительный анализ существующих методик и выявленные особенности российского контекста. Это может быть использовано в дальнейших исследованиях для разработки стандартизированного отраслевого индекса репутации регионов РФ, а также для проведения корреляционного анализа между репутационными показателями и конкретными экономико-социальными результатами развития территорий.

Список источников

- Важенина, И. С. Концептуальные основы формирования и совершенствования репутации региона. EDN: IABAEB // Региональная экономика: теория и практика = Regional economics: theory and practice. 2007; 8 (47): 91-102. ISSN: 2073-1477. eISSN: 2311-8733.
- Важенина, И. С. Имидж и репутация региона. EDN: MDXJCZ // Региональная экономика: теория и практика = Regional economics: theory and practice. 2010; 23 (158): 2-12. ISSN: 2073-1477. eISSN: 2311-8733.
- Макеева, Е. Ю. Взаимосвязь социально-экономического развития регионов и корпоративных рейтингов российских компаний / Е. Ю. Макеева, И. В. Ивашковская, Л. С. Ружанская, К. А. Попов. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-1-7. EDN: CYRCOY // Экономика региона = Economy of region. 2021; 17: 86-102. ISSN: 2072-6414. eISSN: 2411-1406.
- Кулибанова, В. В. Факторы привлекательности бренда территории для резидентов / В. В. Кулибанова, Т. Р. Тэор, И. А. Ильина. DOI: 10.15507/2413-1407.129.033.202503.424-442. EDN: YGLUZW // Регионология = Russian Journal of Regional Studies. 2025; 33(3): 424-442. ISSN: 2413-1407. eISSN: 2587-8549.
- Ниязметов, А. К. Национальный стандарт оценки деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности на основе ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса и направления его развития. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-2-77-89. EDN: TYDDNT // Экономика. Налоги. Право. 2025; 18(2): 77-89. ISSN: 1999-849X. eISSN: 2619-1474.
- Савельева, М. А. Образ России в СМИ стран ЕАЭС: медиаметрический анализ. DOI: 10.22363/2313-1438-2020-22-2-222-230. EDN: EPSXEA // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология = RUDN Journal of Political Science. 2020; 22 (2): 222-230. ISSN: 2313-1438. eISSN: 2313-1446.
- Хмельченко, Е. Г. Цифровизация как инструмент стратегического управления территорией (на примере Московской области) / Е. Г. Хмельченко, А. А. Колчин, Р. В. Губанов. DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_80. EDN: FNPHKF // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2025; 5: 80-87. ISSN: 2304-831X.

- Шаехов, М. Р. Метод типологизации регионов по уровню экономической репутации. DOI: 10.55421/2499992x_2024_1_22. EDN: RQHBIB // Управление устойчивым развитием = Managing Sustainable Development. 2024; 1 (59): 22-28. ISSN: 2499-992X.
- Шиликов, Н. С. Место Москвы в системе международных рейтингов / Н. С. Шиликов, А. Г. Дорохин, Г. К. Галерштейн. DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-1-75-85. EDN: PLCFZQ // Государственная служба. 2024; 1 (147): 75-85. ISSN: 2070-8378. eISSN: 2500-4344.
- Adams, T. The FutureBrand Country Brand Index. DOI: 10.1057/9780230343320_8 // International Place Branding Yearbook. 2011, 92-101.
- Máiz-Bar, C. Reviewing Nation Branding Indexes: An Approach to Their Methodologies and Results / C. Máiz-Bar, J. Molares-Cardoso, V. Badenes-Plá. DOI: 10.3390/encyclopedia5020043 // Encyclopedia. 2025; 5 (43): 1-12. ISSN 2673-8392.
- Mariutti, F. How does Brazil measure up? Comparing rankings through the lenses of nation brand indexes / F. Mariutti, R. Tench. DOI: 10.1057/pb.2015.19 // Place Branding and Public Diplomacy. 2015; 12: 17-31. ISSN: 1751-8040. eISSN: 1751-8059.

References

- Vazhenina, I. S. Kontseptual'nyye osnovy formirovaniya i sovershenstvovaniya reputatsii regiona [Conceptual Foundations of Formation and Improvement of a Region's Reputation]. EDN: IABAEB. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2007; 8 (47): 91-102. ISSN: 2073-1477. eISSN: 2311-8733 (in Russ.).
- Vazhenina, I. S. Imidzh i reputatsiya regiona [Image and Reputation of a Region]. EDN: MDXJCZ. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2010; 23 (158): 2-12. ISSN: 2073-1477. eISSN: 2311-8733 (in Russ.).
- Makeeva, E. Yu. Vzaimosvyaz' sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regionov i korporativnykh reytingov rossiyskikh kompaniy [The Relationship between the Socioeconomic Development of Regions and Corporate Ratings of Russian Companies]. By E. Yu. Makeeva, I. V. Ivashkovskaya, L. S. Ruzhanskaya, K. A. Popov. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-1-7. EDN: CYRCOY. *Economy of region*. 2021; 17: 86-102. ISSN: 2072-6414. eISSN: 2411-1406 (in Russ.).
- Kulibanova, V. V. Faktory privlekatel'nosti brenda territorii dlya rezidentov [Factors of Territory Brand Attractiveness for Residents]. By V. V. Kulibanova, T. R. Teor, I. A. Ilyina. DOI: 10.15507/2413-1407.129.033.202503.424-442. EDN: YGLUZW. *Russian Journal of Regional Studies*. 2025; 33(3): 424-442. ISSN: 2413-1407. eISSN: 2587-8549 (in Russ.).
- Niyazmetov, A. K. Natsional'nyy standart otsenki delovoy reputatsii sub'yektov predprinimatel'skoy deyatel'nosti na osnove EKG-reytinga otvetstvennogo biznesa i napravleniya yego razvitiya [National standard for assessing the business reputation of business entities based on the EKG rating of responsible business and its development directions]. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-2-77-89. EDN: TYDDNT. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*. 2025; 18(2): 77-89. ISSN: 1999-849X. eISSN: 2619-1474 (in Russ.).
- Saveleva, M. A. Obraz Rossii v SMI stran YEAEs: mediametricheskii analiz [The Image of Russia in the Media of the EAEU Countries: A Mediametric Analysis]. DOI: 10.22363/2313-1438-2020-22-2-222-230. EDN: EPSXEA. *RUDN Journal of Political Science*. 2020; 22 (2): 222-230. ISSN: 2313-1438. eISSN: 2313-1446 (in Russ.).
- Shaekhov, M. R. Metod tipologizatsii regionov po urovnyu ekonomicheskoy reputatsii [A Method for Typifying Regions by Level of Economic Reputation]. DOI: 10.55421/2499992x_2024_1_22. EDN: RQHBIB. *Managing Sustainable Development*. 2024; 1 (59): 22-28. ISSN: 2499-992X (in Russ.).
- Khmelchenko, E. G. Tsifrovizatsiya kak instrument strategicheskogo upravleniya territoriyey (na primere Moskovskoy oblasti) [Digitalization as a Tool for Strategic Territorial Management (using the Moscow Region as an Example)]. By E. G. Khmelchenko, A. A. Kolchin, R. V. Gubanov. DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_80. EDN: FNPHEF. *Municipal Academy*. 2025; 5: 80-87. ISSN: 2304-831X (in Russ.).
- Shilikov, N. S. Mesto Moskvy v sisteme mezhdunarodnykh reytingov [Moscow's Place in the System of International Ratings]. By N. S. Shilikov, A. G. Dorokhin, G. K. Galershtein. DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-1-75-85. EDN: PLCFZQ. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2024; 1 (147): 75-85. ISSN: 2070-8378. eISSN: 2500-4344 (in Russ.).
- Adams, T. The FutureBrand Country Brand Index. DOI: 10.1057/9780230343320_8. *International Place Branding Yearbook*. 2011, 92-101.
- Máiz-Bar, C. Reviewing Nation Branding Indexes: An Approach to Their Methodologies and Results. By C. Máiz-Bar, J. Molares-Cardoso, V. Badenes-Plá. DOI: 10.3390/encyclopedia5020043. *Encyclopedia*. 2025; 5 (43): 1-12. ISSN 2673-8392.

Mariutti, F. How does Brazil measure up? Comparing rankings through the lenses of nation brand indexes. By F. Mariutti, R. Tench. DOI: 10.1057/pb.2015.19. *Place Branding and Public Diplomacy*. 2015; 12: 17-31. ISSN: 1751-8040. eISSN: 1751-8059.

Информация об авторе:

Кабилов Булат Раилевич — аспирант, SPIN-код: 8358-6290, AuthorID: 1306544, государственное научное бюджетное учреждение «Академия наук Республики Татарстан» (Академия наук Татарстана), ул. Баумана, 20, Казань, 420111, Россия. ИНН 1654008987.

Information about the author:

Kabirov Bulat R. — postgraduate student, SPIN-code: 8358-6290, AuthorID: 1306544. State institution «Tatarstan Academy of Sciences» (TAS), 20 Bauman St., Kazan, 420111, Russia.

Статья поступила в редакцию 19.01.2026; одобрена после рецензирования 04.02.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 01/19/2026; approved after reviewing 02/04/2026; accepted for publication 06/26/2026.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 76–80
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 76–80

Научная статья
УДК: 330.15:502.131.1
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.9

Экономическая оценка эффективности экологической политики Республики Мордовия

Александр Алексеевич Кечин — Научно-исследовательский институт гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия (НИИГН) (Саранск, Россия). ne.seow@yandex.ru

Аннотация. В статье проведен анализ экономической эффективности реализации экологической политики в Республике Мордовия за период 2020–2024 гг. Рассмотрена динамика бюджетных расходов и инвестиций в основной капитал, направленных на охрану окружающей среды. Осуществлена оценка результативности национального проекта «Экология» на региональном уровне, в частности проектов по рекультивации объектов накопленного вреда. Выявлены корреляционные связи между объемами финансирования природоохранных мероприятий и показателями заболеваемости населения болезнями органов дыхания. Сделан вывод о необходимости смещения фокуса региональной экологической политики с ликвидации последствий (рекультивация) на превентивную технологическую модернизацию производств.

Ключевые слова: региональная экономика, экологическая политика, Республика Мордовия, бюджетная эффективность, инвестиции, основной капитал, качество жизни, национальный проект Экология

Для цитирования: Кечин А. А. Экономическая оценка эффективности экологической политики Республики Мордовия. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.9 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:76–80.

JEL: O33, L91, R42

Original article

Economic assessment of the effectiveness of the environmental policy of the Republic of Mordovia

Alexander A. Kechin — Research Institute of the Humanities (NIIGN) (Saransk, Russia). ne.seow@yandex.ru

Abstract. This article analyzes the economic efficiency of environmental policy implementation in the Republic of Mordovia for the period 2020–2024. It examines the dynamics of budget expenditures and fixed capital investments aimed at environmental protection. The effectiveness of the national «Ecology» project at the regional level is assessed, particularly for projects to remediate accumulated environmental damage. Correlations are identified between environmental funding and respiratory disease incidence rates. It is concluded that regional environmental policy needs to shift its focus from remediation to preventive technological modernization of production facilities.

Key words: regional economy, environmental policy, Republic of Mordovia, budget efficiency, investments, fixed capital, quality of life, national Ecology project

For citation: Kechin A. A. Economic assessment of the effectiveness of the environmental policy of the Republic of Mordovia. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.9. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:76–80 (in Russ.).

JEL: O33, L91, R42

Введение

Современный этап развития региональной экономики характеризуется обострением противоречий между необходимостью промышленного роста и ограниченной емкостью экосистем. Для Республики Мордовия, как региона с развитым индустриально-аграрным сектором, вопрос экономической отдачи от вложений в экологию стоит особенно остро. Является ли наращивание бюджетных ассигнований гарантией улучшения качества жизни населения? Или же мы наблюдаем эффект «отложенной эффективности», когда результаты инвестиций проявляются спустя десятилетия?

Актуальность исследования обусловлена дис-

1 © А. А. Кечин, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 76–80.

2 © А. А. Kechin, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 76–80

пропорцией между номинальным ростом экологических платежей и инвестиций и сохраняющейся высокой нагрузкой на компоненты природной среды. В условиях дефицита региональных бюджетов критически важно понимать, насколько каждый вложенный рубль способствует реальному снижению антропогенного воздействия и улучшению показателей общественного здоровья [Бобылев 2016].

Цель исследования заключается в экономической оценке эффективности экологической политики Республики Мордовия посредством анализа корреляции между объемом бюджетных расходов и динамикой ключевых социально-экологических индикаторов.

Материалы и методы исследования

В работе использован комплекс общенаучных и специальных методов экономического анализа. Информационную базу исследования составили официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), отчеты Министерства лесного, охотничьего хозяйства и природопользования Республики Мордовия, нормативно-правовые акты Правительства Республики Мордовия, регулирующие реализацию государственной программы «Охрана окружающей среды и повышение экологической безопасности».

Для оценки эффективности применялся метод сравнительного анализа динамических рядов (2020–2024 гг.), позволяющий сопоставить темпы роста инвестиций в основной капитал, направленных на охрану окружающей среды, с темпами снижения выбросов и изменения заболеваемости населения. Верификация данных осуществлялась путем перекрестной проверки сведений из государственных докладов и независимых научных публикаций [Новиков 2023; Линькова 2021].

Результаты исследования и их обсуждение

1. Динамика финансирования природоохранной деятельности

Анализ структуры бюджетных обязательств Республики Мордовия демонстрирует существенную трансформацию подходов к финансированию экологии в последние пять лет. Если в 2020–2021 годах финансирование осуществлялось преимущественно по остаточному принципу, то, начиная с 2022 года, наблюдается резкий рост ассигнований, обусловленный участием региона в федеральных проектах.

Обратимся к конкретным цифрам. Согласно утвержденным параметрам государственной программы, объем бюджетных ассигнований на подпрограмму «Охрана окружающей среды» в 2021 году составлял всего 18,28 млн рублей. Однако уже в 2022 году этот показатель вырос до 39,47 млн рублей, а плановые назначения на 2024 год зафиксированы на уровне, превышающем 300 млн рублей. Столь кратный рост (более чем в 15 раз за три года) объясняется стартом капиталоемких работ по ликвидации объектов накопленного экологического вреда^{1,2}.

Параллельно с бюджетным процессом, позитивную динамику демонстрирует корпоративный сектор. Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов, показывают устойчивый рост. Так, по итогам первого полугодия 2023 года прирост инвестиций в основной капитал в регионе составил 7,6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Это свидетельствует о том, что бизнес начинает рассматривать экологическую модернизацию не как «налог», а как необходимое условие конкурентоспособности [Инвестиционная привлекательность регионов... 2023].

2 Эффективность реализации проектных решений

Ключевым драйвером экологических расходов в республике выступает национальный проект «Экология», в частности, федеральный проект «Чистая страна». Экономическая логика здесь

1 Российская Федерация : Республика Мордовия : Правительство Республики Мордовия : Постановления : О внесении изменений в Государственную программу Республики Мордовия «Охрана окружающей среды и повышение экологической безопасности» : от 28.08.2023 № 418. Саранск, 2023. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/1300202308290010> (дата обращения 20. 03. 2026).

2 Российская Федерация : Республика Мордовия : Администрации Краснослободского муниципального района : Постановления : О внесении изменений в муниципальную программу «Комплексное развитие сельских территорий» Краснослободского муниципального района, утвержденную постановлением администрации Краснослободского муниципального района Республики Мордовия № 318 от 11.10.2019 года «Об утверждении муниципальной программы «Комплексное развитие сельских территорий»: от 27.05.2020. URL: <https://krasnoslobodsk.gosuslugi.ru/netcat/files/41/297/154.pdf?ysclid=mn8iq20oud775180629> (дата обращения 20. 03. 2026).

проста: федеральный центр софинансирует дорогостоящие мероприятия, которые региональный бюджет не смог бы «потянуть» самостоятельно.

Показателен пример рекультивации несанкционированной свалки в Ковылкинском районе. Проект общей стоимостью 133,5 млн рублей был завершен в июне 2023 года. С экономической точки зрения, эффективность данного мероприятия можно оценить через предотвращенный ущерб. Ликвидация объекта, на котором десятилетиями накапливались отходы и происходили возгорания, позволила вернуть земли в хозяйственный оборот и снять риски штрафных санкций от надзорных органов, которые потенциально могли превысить стоимость самой рекультивации [В Ковылкине завершены... 2023].

Еще более масштабным проектом стала рекультивация свалки в Краснослободском районе, на которую в бюджете 2024 года предусмотрено порядка 309 млн рублей. Однако здесь возникает закономерный вопрос: насколько эффективна стратегия «латания дыр»? Мы тратим сотни миллионов рублей на ликвидацию последствий бесхозяйственности прошлых лет, в то время как инвестиции в создание современной инфраструктуры переработки отходов (превентивные меры) растут гораздо медленнее¹.

3. Влияние на социально-экономические показатели

Главным критерием эффективности экологической политики является здоровье населения. К сожалению, анализ медицинской статистики за 2020–2023 годы не позволяет говорить о прямой и быстрой корреляции между ростом экологических расходов и снижением заболеваемости.

Напротив, данные исследователей (Т. Н. Биличенко 2024) показывают тревожную картину. В 2021 году Республика Мордовия вошла в число антилидеров в Приволжском федеральном округе по уровню смертности от болезней органов дыхания с показателем 114,5 на 100 тыс. населения. Безусловно, значительную роль здесь сыграла пандемия COVID-19, исказившая статистические ряды. Однако рост общей заболеваемости болезнями органов дыхания в ПФО на 9,58 % в 2023 году по сравнению с 2022 годом заставляет задуматься о достаточности принимаемых мер [Биличенко 2024; Кузьмин 2025].

Получается парадоксальная ситуация: инве-

стиции растут, рекультивация свалок идет, но интегральный показатель здоровья населения не улучшается. Это свидетельствует о том, что основные факторы риска (загрязнение атмосферного воздуха промышленными выбросами и автотранспортом) пока не получили должного финансового ответа. Рекультивация свалки убирает загрязнение почвы и грунтовых вод, но слабо влияет на качество воздуха в жилых зонах промышленных центров.

Выводы

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Финансовый прорыв при структурном дисбалансе. За период 2021–2024 гг. расходы на охрану окружающей среды в Мордовии выросли многократно (с ~18 млн до >300 млн руб. по профильным статьям). Однако структура этих расходов смещена в сторону ликвидации прошлого ущерба (рекультивация свалок), а не на технологическое перевооружение действующих загрязнителей.
2. Эффективность проектного управления. Реализация мероприятий нацпроекта «Экология» (Ковылкино, Саранск, Краснослободск) демонстрирует высокую исполнительскую дисциплину и достижение целевых показателей по возврату земель в оборот.
3. Отсутствие быстрого социального эффекта. Существующий уровень вложений пока не привел к перелому негативных тенденций в состоянии здоровья населения. Высокая смертность от болезней органов дыхания указывает на необходимость пересмотра приоритетов в пользу охраны атмосферного воздуха.

Для повышения экономической эффективности экологической политики Республике Мордовия необходимо перенаправить часть инвестиционного потока на стимулирование предприятий к внедрению наилучших доступных технологий (НДТ), что даст долгосрочный экономический эффект за счет снижения заболеваемости и повышения производительности труда.

Список источников

- Биличенко, Т. Н. Заболеваемость, летальность и смертность населения России по причине болезней органов дыхания за 2016–2021 гг. и COVID-19 за 2020–2021 гг. / Т. Н. Биличенко, Е. В. Быстрицкая, В. М. Мишарин. DOI: 10.47183/mes.2024-26-3-113-121. EDN: GDVMDE // Медицина экстремальных ситуаций = Medicine of Extreme Situations. 2024; 26(3):113–121. ISSN: 2306-6326; eISSN: 2713-2773.
- Бобылев, С. Н. Проблемы формирования «зелёной экономики». EDN: WYVREV // Зеленые тетради. Москва : ИНИОН РАН, 2016. 45 с. С. 4–23. ISBN 978-5-248-00828-5. EDN WYVRCN.
- В Ковылкине завершены масштабные работы по рекультивации несанкционированной свалки // Официальный портал органов государственной власти Республики Мордовия. 20 июня 2023. URL: <https://www.e-mordovia.ru/pravitelstvo-rm/novosti/v-kovylkine-zaversheny-masshtabnye-raboty-po-rekultivatsii-nesanktsionirovannoy-svalki/> (дата обращения 20. 03. 2026).
- Инвестиционная привлекательность регионов : рокировка позиций в новых условиях / Рейтинговое агентство «Эксперт РА», 2023. 25 с. Текст : электронный. URL: https://raexpert.ru/uploaded_struct_files/1000053506.pdf (дата обращения 20. 03. 2026).
- Кузьмин, А. Н. Эпидемиологический анализ заболеваемости болезнями органов дыхания среди населения Приволжского федерального округа в период 2021–2024 гг. / А. Н. Кузьмин, К. В. Шаронов. EDN: AMMTSU // Дневник науки. 2025; 9:48. eISSN: 2541-8327.
- Линькова, А. А. Специфика организации рынка экологических услуг в региональном пространстве (на примере Волгоградской области) / А. А. Линькова, А. А. Матвеева. EDN: DYYLQQ // Актуальные проблемы экологии и природопользования : сборник народных трудов XXII Международной научно-практической конференции, Москва, 22–24 апреля 2021 г. : в трех томах. Москва : РУДН, 2021. Т. 2. 562 с. С. 69–75. ISBN: 978-5-209-10742-2.
- Новиков, Д. Ю. Обеспечение эколого-экономической устойчивости региона с помощью инструментов рециклинга. DOI: 10.22394/2079-1690-2023-1-4-274-281. EDN: LKAPQD // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023; 4:274–281. ISSN: 2079-1690; eISSN: 2687-0290.

References

- Bilichenko, T. N. Zaboilevayemost', letal'nost' i smertnost' naseleniya Rossii po prichine bolezney organov dykhaniya za 2016–2021 gg. i COVID-19 za 2020–2021 gg. [Morbidity, Lethality, and Mortality of the Population of Russia Due to Respiratory Diseases for 2016–2021 and COVID-19 for 2020–2021]. By T. N. Bilichenko, E. V. Bystritskaya, V. M. Misharin. DOI: 10.47183/mes.2024-26-3-113-121. EDN: GDVMDE. *Medicine of Extreme Situations*. 2024; 26(3):113–121. ISSN: 2306-6326; eISSN: 2713-2773 (in Russ.).
- Bobylev, S. N. Problemy formirovaniya «zelonoy ekonomiki» [Problems of Forming a “Green Economy”. EDN: WYVREV. *Zelenyye tetradi*. Moscow : INION RAS Publ., 2016. 45 p. P. 4–23. ISBN 978-5-248-00828-5. EDN WYVRCN (in Russ.).
- V Kovylkine zaversheny masshtabnyye raboty po rekul'tivatsii nesanktsionirovannoy svalki [Large-scale reclamation work at an unauthorized landfill in Kovylkino has been completed]. *Official portal of the government bodies of the Republic of Mordovia*. June 20, 2023. URL: <https://www.e-mordovia.ru/pravitelstvo-rm/novosti/v-kovylkine-zaversheny-masshtabnye-raboty-po-rekultivatsii-nesanktsionirovannoy-svalki/> (accessed March 20, 2026) (in Russ.).
- Investitsionnaya privlekatel'nost' regionov : rokirovka pozitsiy v novykh usloviyakh [Investment attractiveness of regions: reshuffling positions in the new conditions]. Expert RA rating agency, 2023. 25 p. Text : electronic. URL: https://raexpert.ru/uploaded_struct_files/1000053506.pdf (accessed March 20, 2026) (in Russ.).
- Kuzmin, A. N. Epidemiologicheskii analiz zaboilevayemosti boleznyami organov dykhaniya sredi naseleniya Privolzhskogo federal'nogo okruga v period 2021–2024 gg [Epidemiological analysis of respiratory disease incidence among the population of the Volga Federal District in 2021–2024]. By A. N. Kuzmin, K. V. Sharonov. EDN: AMMTSU. *Dnevnik nauki*. 2025; 9:48. eISSN: 2541-8327 (in Russ.).
- Linkova, A. A. Spetsifika organizatsii rynka ekologicheskikh uslug v regional'nom prostranstve (na primere Volgogradskoy oblasti) [Specifics of the organization of the environmental services market in the regional space (using the Volgograd Region as an example)]. By A. A. Linkova, A. A. Matveeva. EDN: DYYLQQ. *Aktual'nyye problemy ekologii i prirodopol'zovaniya* [Actual Problems of Ecology and Nature Management] : Proceedings of the 22nd International Scientific and Practical Conference, Moscow, April 22–24, 2021: in three volumes. Moscow : RUDN University Publ., 2021. Vol. 2. 562 p. Pp. 69–75. ISBN: 978-5-209-10742-2 (in Russ.).
- Novikov, D. Yu. Obespecheniye ekologo-ekonomicheskoy ustoychivosti regiona s pomoshch'yu instrumentov

retsiklinga [Ensuring Environmental and Economic Sustainability of a Region Using Recycling Tools]. DOI: 10.22394/2079-1690-2023-1-4-274-281. EDN: LKAPQD. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski*. 2023; 4:274–281. ISSN: 2079-1690; eISSN: 2687-0290 (in Russ.).

Информация об авторе:

Кечин Александр Алексеевич — аспирант, государственное казенное учреждение Республики Мордовия «Научно-исследовательский институт гуманитарных наук при правительстве Республики Мордовия» (НИИГН), ИНН: 1326137041, ул. Л. Толстого, 3, Саранск, 430005, Россия.

Information about the author:

Kechin Alexander A. — postgraduate student, Research Institute of the Humanities (NIIGN), 3 L. Tolstoy st. , Saransk, 430005, Russia.

*Статья поступила в редакцию 06.12.2025; одобрена после рецензирования 23.12.2025; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 12/06/2025; approved after reviewing 12/23/2026; accepted for publication 06/26/2026.*

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 81–88
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 81–88

Научная статья
УДК: 338.43:339.564
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.10

Переориентация агроэкспорта Краснодарского края в условиях торговой фрагментации

Виталий Васильевич Аитов — Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина (Краснодар, Россия). aytov999@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-1668-3153>

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена фундаментальной перестройкой международной торговли продовольствием после 2022 г., которая затронула географию, инструменты расчётов, логистические маршруты и саму модель построения экспортных стратегий агропромышленных компаний. В связи с этим данная статья направлена на обоснование парадигмального характера произошедших изменений и оценку их влияния на экспортные стратегии АПК Краснодарского края. Ведущим методом исследования является структурно-динамический анализ в сочетании с расчётом модифицированного индекса Херфиндаля-Хиршмана и коэффициента замещения утраченных рынков, что позволяет количественно оценить степень географической и товарной диверсификации экспорта. В статье идентифицированы шесть существенных признаков новой торговой парадигмы, проведён анализ экспорта АПК региона за 2019–2024 гг., установлено, что географическая переориентация завершена (HHI = 0,092, доля дружественных стран 91 %), тогда как товарная диверсификация остаётся незавершённой (доля сырья свыше 62 %). Обоснован переход к стратегии структурно-продуктовой диверсификации с потенциалом прироста экспортной выручки на 550–750 млн долл. Материалы статьи представляют практическую ценность для региональных органов управления АПК и участников внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: агроэкспорт, торговая фрагментация, Краснодарский край, переориентация, Глобальный Юг, товарная диверсификация, индекс Херфиндаля-Хиршмана, глубокая переработка, экспортная стратегия, продовольственная торговля

Для цитирования: Аитов В. В. Переориентация агроэкспорта Краснодарского края в условиях торговой фрагментации. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.10 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:81–88.

JEL: Q17, F14, O13

Original article

Reorientation of Agricultural Exports of the Krasnodar Region under Trade Fragmentation

Vitaly V. Aitov — Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin (Kuban, Russia). aytov999@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-1668-3153>

Abstract. Aim. The study aims to substantiate the paradigmatic nature of changes in international food trade after 2022 and assess their impact on export strategies of agro-industrial companies in the Krasnodar region. Materials and Methods. The research draws on data from Krasnodarstat, Federal Customs Service, and ITC Trade Map for 2019–2024. Methods include structural-dynamic analysis, modified Herfindahl-Hirschman Index (HHI) calculation, and the lost market substitution coefficient. Results. Six essential features of the new trade paradigm are identified. The Krasnodar region completed geographic export reorientation (HHI decreased to 0.092, share of friendly countries reached 91%), while product diversification remains incomplete with raw commodities accounting for over 62% of revenue. A price gap analysis demonstrates that shifting from raw grain to flour generates USD 120–160 per ton of additional margin. Conclusions. The transition from geographic reorientation to structural-product diversification is justified as the key condition for sustainable export growth, with potential revenue increase of USD 550–750 million.

Key words: agricultural exports, trade fragmentation, Krasnodar region, reorientation, Global South, product diversification, Herfindahl-Hirschman Index, deep processing, export strategy, food trade

For citation: Aitov V. V. Reorientation of Agricultural Exports of the Krasnodar Region under Trade Fragmentation. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.10. Vestnik MIRBIS. 2026; 2:81–88 (in Russ.).

JEL: Q17, F14, O13

Введение

Мировой рынок продовольствия переживает период трансформаций, масштаб которых не имеет прецедентов в новейшей истории. Санкционное давление, начавшееся в 2014 г. и усилившееся после февраля 2022 г., затронуло не отдельные параметры международной торговли, а всю её операционную модель: финансовые расчёты, страхование грузов, логистические цепочки, инвестиционное сотрудничество [Алтухов 2022a]. По нашему мнению, совокупность этих изменений представляет собой формирование принципиально иной парадигмы торговли продовольствием, в которой привычные маршруты и партнёрства уступают место связям с государствами Азии, Ближнего Востока и Африки.

По данным Федеральной таможенной службы, в 2024 г. экспорт продукции АПК России составил 42,6 млрд долл. в стоимостном выражении. В натуральном выражении поставки выросли на 5,3 % и превысили 109 млн т, что обеспечило стране третье место среди мировых экспортёров продовольствия. Продукция направлялась более чем в 160 стран, при этом крупнейшими покупателями стали Китай (6,4 млрд долл.), Турция (3,4 млрд), Казахстан (3,3 млрд), Египет (3,0 млрд) и Индия (2,6 млрд).

Краснодарский край занимает в этих процессах особое положение. По итогам 2024 г. экспорт продукции АПК региона достиг 2,6 млрд долл. (6 % от общероссийского объёма), а география поставок расширилась до 121 направления [Аграрный экспорт регионов России 2023]. Между тем структура экспорта остаётся преимущественно сырьевой: на пшеницу приходится 40, % стоимости, на подсолнечное масло — 14,5 %, на рапсовое масло — 7,5 %. Одновременно фиксируется рост несырьевого сегмента: в 2024 г. экспорт мясной и молочной продукции увеличился более чем на 30 %, продукции глубокой переработки зерна — почти на 20 %.

Научная литература активно осмысляет происходящие процессы. Работы А. И. Алтухова и А. М. Рахманова (2022) посвящены инфраструктурно-логистическому обеспечению зернового экспорта [Алтухов 2022a; Алтухов 2022б], А. П. По-

тапов (2022) анализирует стратегические цели государственного регулирования экспортного потенциала аграрного сектора регионов [Потапов 2022], А. В. Петриков (2022) обосновывает необходимость структурной трансформации аграрной политики с учётом региональной дифференциации [Петриков 2022]. Однако анализ переориентации экспорта как целостного парадигмального явления на уровне отдельного региона в литературе представлен недостаточно. Зарубежные исследования [Bijman & Iliopoulos 2014; Grashuis & Su 2019] анализируют кооперативные модели фермерского экспорта, но применительно к условиям ЕС.

Целью настоящей статьи является обоснование парадигмального характера изменений в международной торговле продовольствием и оценка их влияния на экспортные стратегии АПК Краснодарского края.

Материалы и методы

Информационную базу исследования составили данные территориального органа Росстата по Краснодарскому краю о производстве и экспорте продукции АПК за 2019–2024 гг., аналитические обзоры Федерального центра «Агроэкспорт» Минсельхоза России, статистика ФТС, данные Международного торгового центра (ITC Trade Map) о мировых торговых потоках, материалы Россельхознадзора об объёмах экспорта зерна и продуктов переработки.

Методологический аппарат включает: структурно-динамический анализ для оценки тенденций экспорта в разрезе товарных групп и стран; расчёт модифицированного индекса Херфиндаль-Хиршмана (HHI) по географической и товарной структуре экспорта; коэффициент замещения утраченных рынков, отражающий соотношение объёмов, направленных на новые рынки, к объёмам, потерянным из-за санкций; сравнительный анализ ценового разрыва между сырьевой и переработанной продукцией.

Результаты

Географическая трансформация экспорта АПК Краснодарского края

По данным департамента экспорта Краснодарского края, основными торговыми партнёрами

1 © В. В. Айтов, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 81–88.

2 © V. V. Aitov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 81–88

региона в 2024 г. стали Турция, Китай, Израиль, край вёл торговлю с 37 из 54 государств континента [Разворот к глобальному Югу... 2024]. Для ОАЭ и Египет [Экспорт как один из... 2023]. Поставки в Египет за год увеличились в полтора раза, в количественной оценке масштабов переориентации нами рассчитаны показатели комплексной оценки (таблица 1). Бангладеш — почти вдвое. Доля африканских стран в товарообороте достигла 10 % — в 2024 г. оценки (таблица 1).

Таблица 1. Показатели переориентации экспорта АПК Краснодарского края, 2020–2024 гг.

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение, 2024/2019
Индекс геогр. концентрации (HHIgeo)	0,118	0,121	0,105	0,098	0,092	–0,026
Число стран-покупателей (>1 млн долл.)	28	26	32	30	35	+7
Доля дружественных стран, %	74	76	78	88	91	+17
Доля переработанной продукции, %	22,8	23,5	24,1	24,8	25,5	+2,7
Коэфф. замещения утраченных рынков	–	–	–	1,12	1,28	–
Коэфф. устойчивости экспорта	0,78	0,72	0,81	0,69	0,76	–0,2

Источник: рассчитано автором по данным ФТС России, Краснодарстата, Агроэкспорта из открытых источников

Данные таблицы 1 фиксируют последовательное снижение географической концентрации экспорта. Индекс HHI сократился с 0,118 до 0,092, что соответствует зоне низкой концентрации и свидетельствует о высокой степени диверсификации направлений поставок. Коэффициент замещения утраченных рынков составил 1,28 — объёмы, направленные на новые рынки, на 28 % превысили потери от санкционных ограничений. Доля дружественных стран достигла 91 %. Вместе с тем доля переработанной продукции растёт крайне медленно — с 22,8 до 25,5 % за пять лет, что указывает на незавершённость товарной диверсификации.

Структура географии экспорта

Географическую трансформацию экспорта наглядно демонстрирует сопоставление стран-покупателей в 2020 и 2024 гг. (таблица 2).

Таблица 2. Топ-5 стран-покупателей продукции АПК Краснодарского края в 2020 и 2024 гг.

№	Страна (2020 г.)	Осн. продукция	№	Страна (2024 г.)	Осн. продукция
1	Турция	Зерно, масло	1	Турция	Зерно, масло, мука
2	Египет	Пшеница	2	Китай	Масло, зерно, мука
3	Саудовская Аравия	Ячмень, пшеница	3	Израиль	Масло, продовольствие
4	Латвия	Зерно	4	ОАЭ	Масло, мясо, кондит.
5	Иран	Ячмень	5	Египет	Пшеница, мука

Источник: составлено автором по данным [Аграрный экспорт регионов России 2023; Разворот к глобальному Югу... 2024]



Рис. 1. Структура географии экспорта АПК Краснодарского края по макрорегионам, 2024 г.

Источник: рисунок автора

Сопоставление показывает два принципиальных сдвига. Во-первых, из топ-5 исчезли европейские направления (Латвия), их место заняли страны Ближнего Востока и Азии.

Во-вторых, расширилась товарная номенклатура поставок: если в 2020 г. в большинство стран шло исключительно зерно, то к 2024 г. в поставках появились мука, фасованное масло, мясная и кондитерская продукция.

Структуру экспорта по макрорегионам иллюстрирует рисунок 1.

Как видно из рисунка 1, регион MENA формирует наибольшую долю экспортных поставок, что обусловлено географической близостью черноморских портов к странам Северной Африки и Ближнего Востока. Значительный удельный вес Центральной Азии объясняется исторически сложившимися торговыми связями и упрощённой логистикой через железнодорожное сообщение.

Незавершённая товарная диверсификация

Несмотря на успехи географической переориентации, товарная структура экспорта остаётся преимущественно сырьевой. По данным Агроэкспорта, доля пшеницы в экспорте АПК Краснодарского края в 2024 г. составила 40,1 %, подсолнечного масла — 14,5 %, рапсового масла — 7,5 %. Совокупно на три сырьевые позиции приходится свыше 62 % экспортной выручки. Между тем именно переход от сырья к продукции переработки несёт в себе основной резерв роста. Для количественной оценки этого резерва нами проведён сравнительный анализ ценовых разрывов (таблица 3).

Таблица 3. Ценовой разрыв между сырьевой и переработанной продукцией АПК Краснодарского края, 2024 г.

Пара «сырьё — переработка»	Цена сырья FOB, долл./т	Цена переработанной FOB, долл./т	Разрыв, долл./т	Разрыв, %
Пшеница — мука	240–260	380–420	120–160	50–62
Масло наливом — масло фасованное	850–950	1350–1600	500–650	59–68
Зерно — комбикорм	220–250	340–380	120–130	52–55
Подсолнечник — шрот*/жмых	380–420	280–320*	–	–

* Шрот является побочным продуктом масложэкстракции; его реализация дополнительно повышает маржинальность переработки масличных.

Источник: рассчитано автором по данным ITC Trade Map, биржевых котировок, данным экспертного обследования

Наибольший ценовой разрыв наблюдается в паре «масло наливом — масло фасованное»: разница составляет 500–650 долл./т (59–68 %). Переход от балкерных поставок масла к фасованному формату позволяет генерировать дополнительную маржу, покрывающую затраты на фасовку (80–120 долл./т) с существенным запасом. Пара «пшеница — мука» демонстрирует разрыв в 120–160 долл./т, при этом мука не облагается зерновым демпфером, что создаёт дополнительное конкурентное преимущество. По данным Рос-

сельхознадзора, в 2024 г. Россия экспортировала 1,19 млн т пшеничной муки на сумму почти 300 млн долл. — это вчетверо больше, чем в 2021 г.

Расчёт показывает, что увеличение доли переработанной продукции в экспорте АПК Краснодарского края с нынешних 25–30 % до 40–45 % способно генерировать дополнительную выручку в размере 550–750 млн долл. без наращивания физических объёмов, исключительно за счёт повышения добавленной стоимости.

Таблица 4. Товарная структура экспорта АПК Краснодарского края, 2019-2024 гг., млн долл.

Товарная группа	2019	2020	2022	2023	2024	Изменение 2024/2019
Зерновые	1 807	1 876	1 840	1 404	1 045	Снижение в 1,7 раза
Масложировая продукция	263	448	980	890	573	Рост в 2,2 раза

Товарная группа	2019	2020	2022	2023	2024	Изменение 2024/2019
Мясная и молочная	23	35	40	52	68	Рост в 3 раза
Пищевая и перераб.	168	274	254	290	340	Рост в 2 раза
Прочая продукция АПК	277	209	386	410	580	Рост в 2,1 раза
Итого экспорт АПК	2 538	2 842	3 500	3 046	2 606	Рост на 2,7 %

Источник: составлено автором по данным Краснодарстата, ФТС, Агроэкспорта [2024]

Товарная структура экспорта АПК региона за шесть лет представлена в таблице 4.

Данные таблицы 4 фиксируют неоднозначную картину. Абсолютный объём экспорта снизился с 3500 млн долл. в 2022 г. до 2606 млн долл. в 2024 г., что объясняется падением мировых цен на зерно. Вместе с тем произошли качественные сдвиги: экспорт мясной и молочной продукции вырос в 3 раза, пищевой и перерабатывающей — вдвое. Зерновой сегмент, напротив, сократился в 1,7 раза, что отчасти вызвано действием зернового демпфера и снижением урожайности 2024 г.

Число компаний-экспортёров по итогам 2023 г. достигло 2060, увеличившись на 4,4 % к предыдущему году [Разворот к глобальному Югу... 2024]. Растёт вовлечённость малого и среднего бизнеса, который, по нашим наблюдениям, обеспечивает существенно более высокую долю переработанной продукции в собственном экспорте по сравнению с крупными трейдерами, поставляющими преимущественно сырьё.

Обсуждение

Полученные результаты необходимо соотнести с существующими научными подходами. В отечественной литературе преобладает взгляд на переориентацию экспорта как на преимущественно географический маневр. Такая трактовка представлена в исследованиях А. П. Потапова (2022), рассматривающего стратегические цели и индикаторы государственного регулирования экспортного потенциала, и А. И. Алтухова и А. М. Рахманова (2022б), анализирующих транспортно-логистические цепочки экспорта зерна. Наши данные показывают, что географический маневр в Краснодарском крае уже состоялся ($HNI = 0,092$), однако не решил проблемы сырьевой зависимости.

Близкой к нашей позиции является точка зрения аналитической группы «Яков и Партнёры» (2024), обосновавшей, что сохранение текущей экспортной структуры создаёт риски для достижения целевого показателя 55 млрд долл.

к 2030 г. По их оценке, последовательное улучшение структуры экспортного портфеля позволит нарастить потенциал АПК до 65–70 млрд долл. Наши выводы на региональном уровне подтверждают этот тезис [Как России нарастить... 2024].

Обращает на себя внимание динамика мучного экспорта. По данным Российского союза мукомольных и крупяных предприятий, экспорт муки вырос с 250–300 тыс. т в 2021 г. до 1,19 млн т в 2024 г. [Об экспорте зерна... 2024]. Крупнейшими покупателями стали Афганистан, Китай и Ирак. Краснодарский край, располагающий зерном высокого качества (пшеница 3-го и 4-го классов с клейковиной 23–28 %) и портовой инфраструктурой, имеет все предпосылки для наращивания мучного экспорта, тем самым перехватывая добавленную стоимость, которая сейчас формируется турецкими мукомолами, работающими на российском сырье.

А. В. Петриков (2022) обосновывает необходимость учёта региональной дифференциации в современной аграрной политике [Петриков 2022]. Наше исследование дополняет этот тезис на региональном уровне: не только производство, но и экспорт требует структурного сдвига от сырья к переработке.

Важную роль в реализации этой стратегии способны сыграть малые и средние предприятия. Н. И. Шагайда, В. Я. Узун и соавт. (2024) показали, что малые формы хозяйствования занимают значимое место в структуре российского аграрного производства и обладают существенным потенциалом для встраивания в экспортные цепочки при условии решения задач экономической доступности [Оценка экономической доступности... 2024]. Зарубежный опыт свидетельствует, что в ЕС кооперативные объединения обеспечивают до 40–60 % экспорта нишевых культур, тогда как в Краснодарском крае кооперативный экспорт фактически отсутствует [Bijman & Iliopoulos 2014].

Ограничением настоящего исследования яв-

ляется использование предварительных данных за 2024 г. по ряду показателей, что обусловлено лагом публикации региональной статистики. Вопросы инфраструктурного обеспечения структурной диверсификации (контейнерные терминалы, мукомольные мощности, рефрижераторные хранилища) заслуживают самостоятельного исследования.

Заключение (Выводы)

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Изменения в международной торговле продовольствием после 2022 г. носят парадигмальный характер. Идентифицированные признаки новой парадигмы — геоэкономическая фрагментация, альтернативные расчётные механизмы, формирование новых логистических коридоров, доминирование двусторонних соглашений, возрастание санкционных рисков, цифровизация торговли — в совокупности создают качественно новую среду для экспортной деятельности.

Краснодарский край завершил географическую переориентацию экспорта: индекс гео-

графической концентрации снизился до 0,092, коэффициент замещения утраченных рынков составил 1,28, доля дружественных стран достигла 91 %, география расширилась до 121 направления. Однако товарная диверсификация остаётся незавершённой: на сырьевой сегмент приходится свыше 62 % выручки, а доля переработанной продукции растёт менее чем на 0,6 п.п. в год.

Переход от стратегии географической переориентации к стратегии структурно-продуктовой диверсификации является ключевым условием устойчивого развития экспорта. Анализ ценовых разрывов показывает, что увеличение доли переработки до 40–45 % способно обеспечить прирост выручки на 550–750 млн долл. без наращивания физических объёмов. Приоритетными направлениями являются муочный экспорт, фасованное растительное масло, мясная и кондитерская продукция. Реализация этого потенциала требует координации мер государственной поддержки, развития перерабатывающей инфраструктуры и вовлечения малого и среднего бизнеса в экспортную деятельность.

Список источников

- Аграрный экспорт регионов России: ежегодный аналитический обзор / Федеральный центр «Агроэкспорт» Минсельхоза России. Москва : Агроэкспорт, 2023. 30 с. Текст : электронный. URL: https://aemcx.ru/wp-content/uploads/2024/04/agrarnyj_eksport_regionov_rf_2023.pdf (дата обращения: 25.04.2026).
- Алтухов, А. И. Инфраструктурное и логистическое обеспечение экспортных поставок российского зерна: состояние и перспективы развития / А. И. Алтухов, А. М. Рахманов. DOI: 10.32651/225-62. EDN: YZUOJC // Экономика сельского хозяйства России = Economics of Agriculture of Russia. 2022a; 5:62–71. ISSN: 2070-0288.
- Алтухов, А. И. Основные этапы и особенности транспортно-логистических цепочек экспорта российского зерна / А. И. Алтухов, А. М. Рахманов. DOI: 10.32651/2210-110. EDN: UOGRMM // Экономика сельского хозяйства России = Economics of Agriculture of Russia. 2022b; 10:110–121. ISSN: 2070-0288.
- Как России нарастить экспорт продукции АПК до 70 млрд долл. США : исследование. Текст : электронный // Яков и партнеры : официальный сайт компании. Ноябрь 2024. URL: <https://yakovpartners.ru/publications/the-new-ambition/> (дата обращения: 20.04.2026).
- Об экспорте зерна и продуктов его переработки. Текст : электронный // Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору (Россельхознадзор) : официальный сайт. 10.04.2025. URL: <https://fsvps.gov.ru/news/itogi-jeksporta-zerna-i-produktov-ego-pererabotki-za-i-kvartal-2025-goda/> (дата обращения: 25.04.2026).
- Петриков, А. В. Региональная дифференциация сельского хозяйства в России и современная аграрная политика. DOI: 10.21686/2073-1051-2022-3-89-108. EDN: OBCRGH // Федерализм. 2022; 27(3):89–108. ISSN: 2073-1051.
- Петриков, А. В. Приоритеты и механизмы развития сельского хозяйства в России и ее регионах в новой реальности. DOI: 10.21686/2073-1051-2022-2-122-142. EDN: MVYPQX // Федерализм. 2022; 27(2):122–142. ISSN: 2073-1051.
- Потапов, А. П. Стратегические цели и индикаторы результативности государственного регулирования экспортного потенциала аграрного сектора страны и регионов. DOI: 10.32651/2211-2. EDN: BDWZUC ISSN: 2070-0288 // Экономика сельского хозяйства России = Economics of Agriculture of Russia. 2022; 11: 2–7. ISSN: 2070-0288.

- Оценка экономической доступности продовольствия в России в контексте продовольственной безопасности / Н. И. Шагайда, В. Я. Узун, Д. С. Терновский, Е. А. Шишкина. DOI: 10.32609/0042-8736-2024-6-73-95. EDN: JYJWMN // Вопросы экономики. 2024; 6:73–95. ISSN: 0042-8736.
- Разворот к глобальному Югу: как краснодарские экспортёры растут в 2024 году. Текст : электронный // Эксперт Юг : сетевое издание. 09.10.2024. URL: <https://expertsouth.ru/articles/razvorot-k-globalnomu-yugu-kak-krasnodarskie-eksportery-rastut-v-2024-godu/> (дата обращения: 20.04.2026).
- Экспорт как один из локомотивов развития кубанского АПК. Текст : электронный // Коммерсантъ-Кубань : сетевое издание. 17.10.2023. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6281484> (дата обращения: 25.04.2026).
- Bijman, J., Iliopoulos, C. Farmers' cooperatives in the EU: policies, strategies, and organization. DOI: 10.1111/apce.12048 // Annals of Public and Cooperative Economics. 2014; 85(4):497–508.
- Grashuis, J., Su, Y. A review of the empirical literature on farmer cooperatives: performance, ownership and governance, finance, and member attitude. DOI: 10.1111/apce.12205 // Annals of Public and Cooperative Economics. 2019; 90(1):77–102.

References

- Bilichenko, T. N. *Agrarnyy eksport regionov Rossii* [Agricultural exports of Russian regions] : annual analytical review. Federal Center «Agroexport» of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation. Moscow : Agroexport Publ., 2023. 30 p. Online text. Available at https://aemcx.ru/wp-content/uploads/2024/04/agrarnyj_eksport_regionov_rf_2023.pdf (accessed: 04/25/2026) (in Russ.).
- Altukhov, A. I. Infrastrukturnoye i logisticheskoye obespecheniye eksportnykh postavok rossiyskogo zerna: sostoyaniye i perspektivy razvitiya [Infrastructure and logistics support for export deliveries of Russian grain: status and development prospects]. By A. I. Altukhov, A. M. Rakhmanov. DOI: 10.32651/225-62. EDN: YZUOJC. *Economics of Agriculture of Russia*. 2022a; 5:62–71. ISSN: 2070-0288 (in Russ.).
- Altukhov, A. I. Osnovnyye etapy i osobennosti transportno-logisticheskikh tsepochek eksporta rossiyskogo zerna [Key Stages and Features of Transport and Logistics Chains for Russian Grain Exports]. By A. I. Altukhov, A. M. Rakhmanov. DOI: 10.32651/2210-110. EDN: UOGRMM. *Economics of Agriculture of Russia*. 2022b; 10:110–121. ISSN: 2070-0288 (in Russ.).
- Kak Rossii narastit' eksport produktsii APK do 70 mlrd doll. SShA [How Russia Can Increase Agricultural Exports to \$70 Billion] : Research. Online text. *Yakov & Partners* : official website of the company. November 2024. Available at <https://yakovpartners.ru/publications/the-new-ambition/> (accessed: 04/20/2026) (in Russ.).
- Ob eksporte zerna i produktov yego pererabotki [On the export of grain and its processed products]. Online text. *Rosselkhoznadzor* : official website. April 10, 2025. Available at <https://fsvps.gov.ru/news/itogi-jeksporta-zerna-i-produktov-yego-pererabotki-za-i-kvartal-2025-goda/> (accessed: April 25, 2026) (in Russ.).
- Petrikov, A. V. Regional'naya differentsiatsiya sel'skogo khozyaystva v Rossii i sovremennaya agrarnaya politika [Regional Differentiation of Agriculture in Russia and Modern Agricultural Policy]. DOI: 10.21686/2073-1051-2022-3-89-108. EDN: OBCRGH. *Federalism*. 2022; 27(3):89–108. ISSN: 2073-1051 (in Russ.).
- Petrikov, A. V. Prioritety i mekhanizmy razvitiya sel'skogo khozyaystva v Rossii i yeye regionakh v novoy real'nosti [Priorities and Mechanisms for Agricultural Development in Russia and Its Regions in the New Reality]. DOI: 10.21686/2073-1051-2022-2-122-142. EDN: MVYPQX. *Federalism*. 2022; 27(2):122–142. ISSN: 2073-1051 (in Russ.).
- Potapov, A. P. Strategicheskiye tseli i indikatory rezul'tativnosti gosudarstvennogo regulirovaniya eksportnogo potentsiala agrarnogo sektora strany i regionov [Strategic Goals and Performance Indicators of State Regulation of the Export Potential of the Agricultural Sector of the Country and Regions]. DOI: 10.32651/2211-2. EDN: BDWZUC ISSN: 2070-0288. *Economics of Agriculture of Russia*. 2022; 11: 2–7. ISSN: 2070-0288 (in Russ.).
- Otsenka ekonomicheskoy dostupnosti prodovol'stviya v Rossii v kontekste prodovol'svennoy bezopasnosti [Assessing the Economic Affordability of Food in Russia in the Context of Food Security]. By N. I. Shagaida, V. Ya. Uzun, D. S. Ternovsky, E. A. Shishkina. DOI: 10.32609/0042-8736-2024-6-73-95. EDN: JYJWMN. *Voprosy ekonomiki*. 2024; 6:73–95. ISSN: 0042-8736 (in Russ.).
- Razvorot k global'nomu Yugu: kak krasnodarskiye eksportory rastut v 2024 godu [Pivot to the Global South: How Krasnodar Exporters Are Growing in 2024]. Online text. *Expert Yug* : online publication. 10/09/2024. Available at <https://expertsouth.ru/articles/razvorot-k-globalnomu-yugu-kak-krasnodarskie-eksportery-rastut-v-2024-godu/> (accessed: 04/20/2026) (in Russ.).

Eksport kak odin iz lokomotivov razvitiya kubanskogo APK [Export as one of the drivers of development of the Kuban agro-industrial complex]. Online text. *Kommersant-Kuban* : online publication. 17.10.2023. Available at <https://www.kommersant.ru/doc/6281484> (accessed: 04/25/2026) (in Russ.).

Bijman, J., Iliopoulos, C. Farmers' cooperatives in the EU: policies, strategies, and organization. DOI: 10.1111/apce.12048. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2014; 85(4):497–508.

Grashuis, J., Su, Y. A review of the empirical literature on farmer cooperatives: performance, ownership and governance, finance, and member attitude. DOI: 10.1111/apce.12205. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2019; 90(1):77–102.

Информация об авторе:

Айтов Виталий Васильевич — аспирант кафедры управления и маркетинга, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина» (ФГБОУ ВО Кубанский ГАУ), ул. Калинина, 13, Краснодар, 350044, Россия. ИНН: 2311014546.

Information about the authors:

Aitov Vitaly V. — postgraduate student, Department of Management and Marketing, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin" (FSBEI HE Kuban SAU), 13 Kalinina St., Krasnodar, 350044, Russia.

Статья поступила в редакцию 30.03.2026; одобрена после рецензирования 18.04.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 03/30/2026; approved after reviewing 04/18/2026; accepted for publication 06/26/2026.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 89–105
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 89–105

Научная статья
УДК: 338.24 : 331.101.6
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.11

Оценка эффективности государственных мер поддержки повышения производительности труда

Роман Васильевич Плюсов — РЭУ им. Г. В. Плеханова (Москва, Россия). romanplusov@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и методологические аспекты оценки эффективности государственных мер поддержки, направленных на повышение производительности труда в условиях геополитической нестабильности и технологической трансформации. Особое внимание уделяется механизмам воздействия поддержки на микроуровне: эффектам кооперации, масштаба и управления. В статье систематизированы инструменты господдержки и существующие подходы к оценке их эффективности, выявлены ключевые методологические проблемы (эндогенность, эффект отбора, конфликт целей, временные лаги). В исследовании предлагается обобщенная факторная модель влияния на производительность труда и формулируется шесть методических принципов оценки (целевая направленность, выявление причинности, учет гетерогенности и др.), а также излагаются рекомендации по совершенствованию российской практики реализации национальных проектов.

Ключевые слова: производительность труда, государственная поддержка, субсидии, совокупная факторная производительность, оценка эффективности, промышленная политика, эффект кооперации, эффект масштаба, управленческие практики, экономическая политика, национальный проект, методология оценки

Для цитирования: Плюсов Р. В. Оценка эффективности государственных мер поддержки повышения производительности труда. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.11 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:89–105.

JEL: D24, H54, L52

Original article

Evaluation of the effectiveness of government measures to support increasing labor productivity

Roman V. Plyusov — Plekhanov Russian University of Economics (Moscow, Russia). romanplusov@mail.ru

Abstract. The article examines the theoretical and methodological aspects of evaluating the effectiveness of government support measures aimed at increasing labor productivity in the context of geopolitical instability and technological transformation. Special attention is paid to the mechanisms of support impact at the micro level: cooperation, scale, and management effects. The article systematizes instruments of state support and existing approaches to assessing their effectiveness, identifying key methodological problems (endogeneity, selection bias, goal conflict, time lags). The study proposes a generalized factor model of the impact on labor productivity and formulates six methodological principles for evaluation (target orientation, causality identification, consideration of heterogeneity, etc.), as well as outlining recommendations for improving the Russian practice of implementing national projects.

Key words: labor productivity, government support, subsidies, total factor productivity, efficiency assessment, industrial policy, cooperation effect, economies of scale, management practices, economic policy, national project, evaluation methodology

For citation: Plyusov R. V. Evaluation of the effectiveness of government measures to support increasing labor productivity. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.11. Vestnik MIRBIS. 2026; 2:89–105 (in Russ.).

JEL: D24, H54, L52

Введение

Производительность труда в эпоху геополитических изменений и нестабильности является одной из ключевых основ экономики страны, а рост данного показателя — ключевым источником повышения

1 © Р. В. Плюсов, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 89–105.
2 © R. V. Plyusov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 89–105

благополучия и конкурентоспособности. Теоретические представления о факторах производительности и роли государства в ее стимулировании претерпели существенную эволюцию [Колесникова 2025; Меры государственной поддержки... 2024].

Обзор литературы

В классической политической экономии (А. Смит, Д. Рикардо) роль государства сводилась к созданию общих институциональных условий, а показатели производительности обосновывались разделением труда и накоплением капитала. Неоклассическая теория (Р. Солоу) рассматривала технический прогресс как экзогенный фактор, что оставляло мало пространства для активной государственной политики. Однако, мировая глобализация экономик дает новый стимул для анализа причин или воздействий, поступающих извне системы, на производительность труда при технологической конвергенции и производственной коллаборации за границами отдельной юрисдикции [Моделирование развития экономики... 2016].

В последние два десятилетия произошла существенная эволюция теоретических представлений о промышленной политике, обусловленная переходом от доминирования «горизонтальных» условий (образование, инфраструктура, защита прав собственности, гарантии) к «вертикальной», селективной политике государственной поддержки [Кузнецова 2022]. Что касается производительности труда, то меры поддержки не могут ограничиваться стандартным общим набором для любого субъекта бизнеса, необходимы целенаправленные интервенции, мотивирующие оптимизацию производственных процессов, развитие актуальных компетенций и формирование корпоративной культуры улучшений с уходом от формальных показателей и краткосрочных результатов без пролонгации позитивных эффектов воздействия на устойчивый рост показателей качества и производительности труда [Колесникова 2025; Меры государственной поддержки... 2024].

В современных моделях технический прогресс является результатом целенаправленных инвестиций экономических агентов, что создает теоретическое обоснование для государственной поддержки исследований и разработок, образования и инфраструктуры [Земцов 2024; Модели-

рование развития экономики... 2016]. Последние годы результаты технологической и цифровой трансформации выходят за пределы отдельного государства, основного инвестора инновации и являются результатами коллективного межгосударственного использования. Страны объединяют ресурсы и знания для решения общих задач, создавая инновации, которые невозможно было бы разработать в одиночку, поэтому транснациональные корпорации выступают в качестве драйверов глобальных инноваций. На стыке знаний из разных стран в коллаборациях R&D-центров рождаются не только инициативы по актуальным направлениям технологического развития, но и возможности трансфера и масштабирования для выравнивания на мировом рынке возможностей доступа к новым технологиям стран с недостаточным научным потенциалом. Трансграничные инновации и государственная инвестиционная поддержка одной страны способна обеспечить глобальную пользу. Ярким примером последних лет являются серии больших языковых моделей (LLM) нейросетей [Искусственный интеллект 2022]. Проекты привлекают международное внимание благодаря техническим достижениям, открытости и доступности. Как правило, это частные инициативы, возникающие в экосистеме, поддерживаемой государственными инвестициями через развитие человеческого капитала и инфраструктуры [Земцов 2024; Искусственный интеллект 2022].

У теории «умной специализации», характерной для стран Европейского Союза, можно позимствовать принцип идентификации уникальных компетенций региона и на их основе развивать приоритетные направления показывая, что экспериментирование на основе соединения знаний из разных областей открывает важные возможности для диверсификации, а не копировать стратегии регионов лидеров как рекомендованные лучшие практики для масштабирования [Кузнецова 2022].

На периферии исследований долгое время оставался фактор риска конфликта между различными целями политики, который является критически важным для понимания эффективности государственной поддержки [Федорова 2021; Колесникова 2025]. Существуют объективные противоречия между социальными и экономическими целями. Опционный набор мер

государственной поддержки должен учитывать возможные побочные эффекты, возникающие при достижении приоритетных показателей роста производительности. Среди экономических приоритетов можно выделить улучшение аллокации ресурсов, приближая экономику к парето-оптимальному состоянию и совокупный выпуск рыночной или клиентоориентированной продукции. Ценовой сигнал в рыночной экономике является основным механизмом аллокации. Происходит перераспределение ресурсов на более привлекательные ассортиментные позиции и процессы, обеспечивающие наибольшую экономическую отдачу. Социальное напряжение и необходимость непопулярных решений возникает в тех случаях, когда наблюдаются системные провалы рынка, приводящие к неоптимальной аллокации.

Результаты исследования

Приоритет распределения поддержки при противоречивости публичных ценностей: экономического эффекта и социальной справедливости, особо ярко проявляется в институциональном контексте, когда близость к административному ресурсу смещает фокус внимания к тому или иному интересанту государственной поддержки.

Размер и тип государственных субсидий влияют на интенсивность регионального происхождения инновации. Конкурентоспособность

национальной экономики тесно связана с локализацией технологий и кадрового потенциала. Региональный и отраслевой дисбаланс распределения государственной поддержки создаёт возможности и точки роста для одних региональных субъектов производства и риски депопуляции, оттока квалифицированных кадров, снижения бюджетных доходов и инфраструктурной деградации для других. Это усиливает разрыв между центрами компетенций и регионами, ограничивая возможности для экономического роста, социального и технологического развития периферийных зон [Кадышев 2023].

Каждый тип субсидий работает в своем «коридоре» и не создает положительных внешних эффектов для альтернативной цели. Социально ориентированные субсидии не способствуют инновациям, а инновационно ориентированные — не решают проблем занятости и проблем с невосребованными компетенциями и социальной ответственностью бизнеса. Государственная поддержка производительности труда реализуется через широкий спектр инструментов, которые могут быть классифицированы по различным основаниям (рисунок 1). Нетривиальной задачей является поиск алгоритма подбора инструментов таким образом, чтобы обеспечивался эффект синергии воздействия.

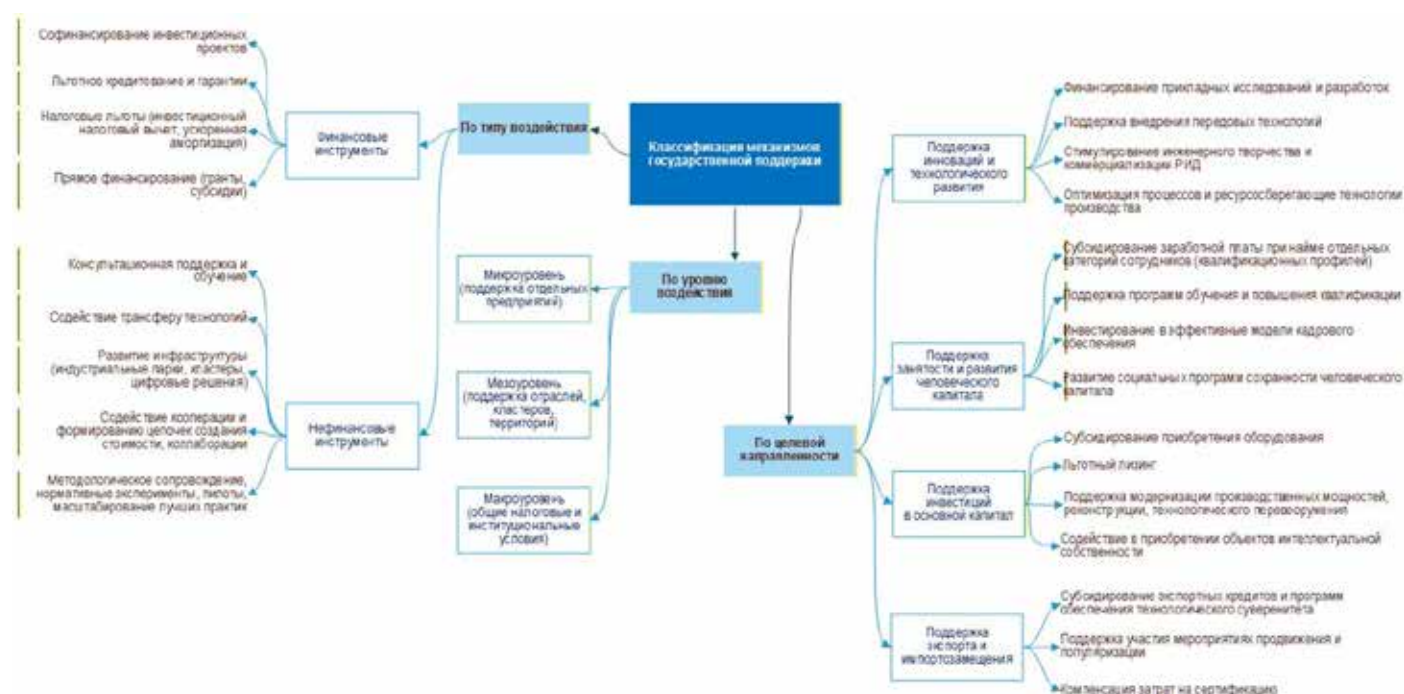


Рис.1. Классификация инструментов государственной поддержки

Источник: рисунок автора по данным [Национальный проект... 2019; Меры государственной поддержки... 2024]

Механизмы воздействия могут проявляться в следующих эффектах:

- «эффект кооперации» (совместные производственные проекты, обмен ресурсами и знаниями) выгоды от объединения усилий нескольких экономических агентов при достижении целей;
- «эффект масштаба» (расширение предприятий) снижение затрат на единицу продукции при увеличении масштабов производства;
- «управленческий эффект» (рост рентабельности) повышение эффективности деятельности за счёт применения более совершенных управленческих практик

(стратегического и функционального менеджмента).

Рассмотрим подробнее механизмы воздействия и определим их влияние на производительность труда.

Максимальная эффективность кооперации может быть достигнута при условии интенсификации конкуренции, значительном колебании спроса на ассортиментные позиции или проектные решения и высокие инвестиционные затраты при допустимом уровне риска. Дополнительным стимулом для кооперации являются приоритетные государственные программы и национальные проекты.

Таблица 1. Механизмы реализации эффекта кооперации

Механизм	Описание	Влияние на производительность
Совместное инвестирование в мощности	Создание совместных компаний или иных форм объединений для строительства производственных мощностей, разделяя капитальные затраты и риски	Снижение капитальных затрат на единицу мощности с более высокой производительностью (скорость, точность, автоматизацию), что напрямую увеличивает выработку на работника. Эффект масштаба в эксплуатации, обеспечивающий минимальные удельные издержки за счет доминирования объема выпуска над ростом потребности в дополнительном персонале. Концентрация на ключевых компетенциях, высвобожденный капитал за счет долевого участия в совместных инвестициях перенаправляется на профессиональное развитие и технологичность
Совместное использование существующих мощностей	Координация использования уже созданных активов, включая логистическую и инновационную инфраструктуру после получения сигналов о рыночном спросе. Выстраивания технологического цикла с распределенными центрами компетенций	Повышение коэффициента загрузки без увеличения численности персонала обеспечивает рост выработки. Сглаживание пиковых нагрузок избегая роста постоянных издержек на рабочую силу, что сохраняет производительность труда на стабильном уровне и повышает ритмичность производства. Сокращение простоев и брака из-за поломок путем перераспределения и технологического аутсорсинга. Оптимизация ремонтов и обслуживания за счет централизации, быстрых переналадок и профильных компетенций
Консолидация логистики	Объединение транспортных и складских операций и процессов для снижения издержек	Снижение времени на транспортировку и ожидание, сокращение длительности производственного цикла; при неизменном рабочем времени выпуск растёт за счёт ускорения оборачиваемости. Уменьшение простоев из-за отсутствия материалов, минимизация межоперационных производственных простоев, рост производительности труда за счёт более полного использования рабочего времени. Экономия на логистическом персонале, высвобождение кадрового ресурса, автоматизация рутинных операций Снижение запасов при консолидации и более точном планировании поставок с сокращением затрат на хранение и высвобождением площадей

Механизм	Описание	Влияние на производительность
Совместные R&D проекты	Объединение исследовательских усилий для разработки новых продуктов и технологий	Ускорение инноваций и сокращение времени разработки, минимизация дублирования функций и рационализация процессов и управленческих решений Доступ к недостающим компетенциям, повышение качества разработок и эффективности внедрения. Распространение знаний и обучение, повышение квалификации за счет вовлеченности в процесс без дополнительных инвестиций. Снижение рисков за счет долевой ответственности за результаты и альтернативности производственных сценариев Дополнительные рыночные возможности, новые продуктовые линейки, требующие меньше труда на единицу стоимости или имеющие более высокую добавленную ценность

Источник: таблица автора по данным [Национальный проект... 2019; Платыгин 2022]

Эффект масштаба повышает производительность труда через:

- рост фондовооружённости за счёт внедрения более производительного оборудования;
- углубление специализации работников, повышение их квалификации;
- снижение простоев благодаря лучшей организации производства, эффективности управленческих решений, аналогичных практик;
- эффект обучения — с ростом объёмов накапливается опыт, снижающий трудоёмкость;
- оптимизация процессов за счет стандартизации и перераспределения ресурсов [Факторный анализ производительности... 2024].

Таблица 2. Положительный и отрицательный эффект масштаба

Факторы положительного эффекта	Описание	Отрицательный эффект масштаба	Описание
Технологические	применение более производительного оборудования; специализация и разделение труда; возможность использования дорогостоящих технологий; автоматизация производственных процессов	Технические ограничения	ухудшение условий разработок, обслуживания, сервиса на учетную единицу; необходимость вовлечения ресурсов по остаточному принципу (дефицит)
Управленческие	специализация менеджеров; углубление разделения управленческого труда; снижение управленческих издержек на единицу продукции	Потеря управляемости	сложность координации крупных структур; бюрократизация; замедление принятия решений
Коммерческие	оптовые скидки при закупках; экономия на транспортировке; распределение затрат на рекламу на большой объем продукции, синергия рекламных стратегий по продуктам	Внутренние противоречия	конфликты между подразделениями; размывание ответственности; дублирование функционала

Факторы положительного эффекта	Описание	Отрицательный эффект масштаба	Описание
Финансовые	доступ к более дешёвым кредитам и источникам инвестиций; возможность привлечения капитала на фондовом рынке; снижение транзакционных издержек	Снижение гибкости	невозможность быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры; излишняя регламентация процессов; организационные и информационные разрывы управленческих решений
Инновационные	возможность финансирования НИОКР; создание собственных исследовательских подразделений, центров компетенций; эффект обучения (learning by doing)	Барьеры роста профессионального мастерства	ограничения вариативности карьерного трека; потеря креативности за счет стандартизации; снижение мотивации развития при достижении зоны комфорта

Источник: таблица автора по данным [Факторный анализ производительности... 2024]

Лучшие управленческие практики (таблица 3) демонстрируют более высокую динамику прироста производительности за счёт качества управленческих решений и компетенции топ-менеджмента. Однако не следует исключать влияние внешних факторов при оценке управленческого эффекта. Внешние факторы (слабое правоприменение контрактов, коррупция, регуляторные барьеры, неформальность) не позволяют хорошо управляемым фирмам расти и завоёвывать долю рынка. Двойной эффект искажений можно получить за счёт обоюдного влияния негативного внешнего фона, снижающего стимул инвестировать в повышение качества менеджмента. Двойственность может быть выражена в достижении вполне адекватного рыночного результата за счёт везения на фоне неопределённости и ресурсных ограничений, созданными на уровне макросреды или же невозможности снижения внешнего давления за счёт эффективности управленческих решений и соответствующих компетенций.

Таблица 3. Компоненты управленческих практик

Компонент	Описание	Влияние на рентабельность
Целеполагание	постановка амбициозных, но достижимых целей, их каскадирование; определение метрик достижения; анализ доступности ресурсов	фокусировка усилий; мотивация; ресурсообеспеченность; выявление рисков
Операционное планирование	детальные планы; распределение задач, функций, ресурсов; управленческие решения; регулярный контроль исполнения	снижение сбоев; предсказуемость; оптимизация ресурсов; предсказуемость себестоимости
Управление качеством	регламентация процессов; системы контроля на стадиях жизненного цикла; стандартизация; непрерывные улучшения	снижение брака; повышение удовлетворённости клиентов; выявление резервов производительности
Систематический мониторинг	отслеживание ключевых показателей; анализ отклонений; обратная связь	снижение потерь; своевременное выявление проблем; резервы оптимизации

Компонент	Описание	Влияние на рентабельность
Стимулирование по результатам	системы оплаты, связанные с производительностью; продвижение на основе заслуг и достижений	повышение усилий работников; монетизация компетенций; привлечение талантов

Источник: таблица автора по данным [Факторный анализ производительности... 2024]

Структурированные управленческие практики имеют каналы прямого и косвенного влияния и тесно связаны с механизмами и инструментами повышения рентабельности (таблица 4). Среди каналов непосредственного влияния выделяют повышение операционной эффективности и качества принимаемых решений, а также мотивацию кадрового ресурса и его вовлеченность в создание рыночного результата труда. Каналами косвенного влияния наиболее интересны:

Таблица 4. Механизмы повышения рентабельности через управленческий эффект

Механизм	Описание
Снижение издержек	Более эффективное использование ресурсов, сокращение потерь, оптимизация запасов, выявление резервов
Повышение качества	Улучшение потребительских свойств продукции, снижение брака, рост удовлетворённости клиентов, снижение вариативности типовых процессов, повышение эффективности организационно-производственных решений
Ускорение оборачиваемости	Более быстрая реакция на спрос, сокращение циклов производства и продаж
Инновационная активность	Генерация и внедрение улучшений, рационализаторские предложения, инженерная креативность, интенсификация возможностей
Мотивация персонала	Повышение вовлечённости, снижение текучести, рост профессионального мастерства

Источник: таблица автора по данным [Самусенко 2021]

Понимание механизмов влияния управленческого эффекта на производительность позволяет сформулировать следующие рекомендации:

- поддержка распространения лучших управленческих практик — программы обучения менеджеров, консультационная поддержка, бенчмаркинг [Платыгин 2022; Факторный анализ производительности... 2024];
- улучшение институциональной среды — без этого даже компании с высокопродуктивным менеджментом не смогут реализовать свой потенциал роста, и эффект от управленческих улучшений останется локальным [Самусенко 2021];
- мониторинг качества управления — включение показателей управленческих практик в системы оценки эффективности предприятий и программ поддержки [Кацаурова 2024; Колесникова 2025];

- стимулирование конкуренции — антимонопольная политика, снижение барьеров входа, поддержка предпринимательства;
- развитие рынков труда и капитала — обеспечение мобильности ресурсов для их перетока к наиболее эффективным субъектам бизнеса.

На основе анализа открытых данных можно выделить ключевые условия, при которых управленческий эффект (рост рентабельности) максимально трансформируется в рост производительности.

Доминирующим условием является конкурентная среда, которая позволяет расти и завоевывать долю рынка, доказывая состоятельность управленческой практики среди альтернативных предложений и стратегий. Отсутствие административных барьеров обеспечивает свободу входа и выхода с низкими транзакционными издержками в приоритетный для компании отраслевой

сегмент. Доступ к рынку капитала и многообразие инвестиционных возможностей позволяет сокращать длительность производственного цикла, учитывать кастомизированный спрос и экспериментировать с новыми технологиями, имея достаточную финансовую подушку безопасности.

Гибкость рынка труда и модели кадрового обеспечения, позволяющие привлекать и удерживать таланты, создают основу для конкуренции квалификаций, что, в свою очередь, стимулирует профессиональное развитие кадрового ресурса и установление адекватной рыночной стоимости компетенций.

Защита прав собственности и верховенство закона обеспечивается институционально, минимизируя риск возникновения коррупции и административных манипуляций к нулевой отметке, повышая доверие к инструментам государственного регулирования.

Инновационная инфраструктура с возможностями автоматизации рутинных операций, стандартизированных процессов и энергозатратных трудовых действий высвобождают дополнительный человеческий капитал, который может быть включён в производственный цикл с большим экономическим эффектом [Земцов 2024].

Создание методических рекомендаций по оценке эффективности мер государственной поддержки целесообразно на основе синтеза существующих теоретических подходов. Многофакторный подход к анализу показателя производительности труда должен, с одной стороны, быть эргономичным и реализуемым, не вызывая сложности для практического применения, с другой — обеспечивать валидность показателя и учитывать инвариантный набор факторов, их уровень воздействия во времени в пространстве.

Производительность труда (P) на уровне предприятия может быть представлена как функция от группы факторов:

$$P = f(K, L, A, I, M),$$

где:

- K* — капиталовооруженность (физический капитал на одного работника);
- L* — качество труда (человеческий капитал, компетенции);
- A* — технологический уровень (совокупная факторная производительность);
- I* — институциональные условия (качество условий, стимулы);
- M* — менеджмент и организация производства.



Рис. 2. Типы механизмов воздействия

Источник: рисунок автора по данным [Платыгин 2022; Федорова 2021; Земцов 2024; Кацаурова2024; Колесникова2025]

Государственная поддержка может воздействовать на каждый из этих факторов через различные механизмы (рисунок 2).

Оценка эффективности государственной поддержки, как уже было сказано, является сложной методологической проблемой, и существующие подходы имеют существенные ограничения. Классификация существующих обобщенных подходов оценки эффективности государственной поддержки приведена на рисунке 3.



Рис. 3. Классификация подходов оценки эффективности государственной поддержки

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Анализ практики оценки государственной поддержки в России и за рубежом выявляет ряд системных проблем:

1. Положительная динамика показателей субъекта бизнеса — получателя государственной поддержки, не обязательно является следствием поддержки. Эффект отбора не обеспечивает равные возможности компаниям и может приводить к усугублению разрыва между показателями компаний, вошедшими в пул получателей по формальным параметрам и реально нуждающихся.
2. Оценка эффекта должна базироваться не только на показателях, рост которых прямо или косвенно связан с получением поддержки, но и на сравнительном анализе ситуаций, когда доступ к поддержке ограничен или невозможен. Построение корректной контрольной группы является сложной методологической задачей.
3. Эффекты поддержки могут проявляться со значительным запаздыванием в стратегической перспективе, и оценка «по горячим следам» без фильтрации от воздействия иных факторов может быть некорректной.
4. Поддержка одной из компаний отраслевой группы может создавать положительные внешние эффекты для других предприятий этого же вида профессиональной деятельности, при этом перераспределяя ресурсы

от неподдерживаемых секторов, создавая эффект замещения.

5. Разные цели поддержки могут вступать в конфликт, и оценка по одному критерию может не учитывать негативные эффекты по другим.

Ответом на выявленные проблемы могут стать методические рекомендации по оценке эффективности, основанные на следующих принципах и включающих ключевые элементы.

Принцип 1. Целевая направленность

Оценка эффективности должна учитывать неоднородность целей различных инструментов поддержки (таблица 5). Например, экономически ориентированные (субсидии на исследования и разработки, инвестиционные субсидии, поддержка экспорта); социально ориентированные (субсидии на занятость, социальное предпринимательство, адаптированные рабочие места, поддержка занятости в депрессивных регионах и моногородах); технологически ориентированные (поддержка трансфера технологий, цифровизации и автоматизации, развитие кластеров и технологических платформ, поддержка импортозамещения и технологического суверенитета).

Принцип 2. Оценка «цели — достижение целей — эффекты»

Принцип заключается в последовательном анализе трёх взаимосвязанных уровней:

1. Цели: какие конкретные результаты планировалось достичь в рамках программы?

(например, увеличить инвестиции в НИО-КР, создать определённое число рабочих мест).

2. Достижение целей: в какой степени про-

грамма выполнила запланированные мероприятия и достигла непосредственных целевых показателей?

Таблица 5. Сравнительный анализ типов поддержки

Характеристика	Экономически ориентированные	Социально ориентированные	Технологически ориентированные
Главная цель	рост эффективности, производительности	социальная справедливость, стабильность	технологическое развитие, суверенитет
Временной горизонт	долгосрочный	кратко- и среднесрочный	долгосрочный (стратегический)
Критерий успеха	рост TFP, выработки, экспорта	снижение безработицы, рост доходов уязвимых групп	количество внедренных технологий, патентов, РИД
Риски	«выращивание чемпионов», искажение конкуренции	консервация отсталости, избыточная занятость	«выращивание мертвых душ» (поддержка нежизнеспособных проектов)
Типичные инструменты	R&D-субсидии, инвестиционные льготы	субсидии на зарплату, программы занятости	центры трансфера, кластеры, цифровые решения, субсидии

Источник: таблица автора по данным настоящего исследования

3. Эффекты: какие изменения (положительные и отрицательные, прямые и косвенные, кратко- и долгосрочные) произошли в экономике, социальной сфере, производительности труда в результате реализации программы?

Для внедрения принципа в практику необходимо:

- На этапе проектирования программы:
 - чётко формулировать цели на каждом уровне (непосредственные и конечные);
 - заранее определить индикаторы для оценки эффектов (включая возможные побочные);
 - предусмотреть сбор данных для построения контрольной группы или применения квази-экспериментальных методов.
- На этапе мониторинга [Земцов 2024]:
 - регулярно отслеживать не только выполнение плановых показателей, но и промежуточные индикаторы, позволяющие судить о формировании эффектов.
- На этапе итоговой оценки:
 - проводить оценку воздействия с использованием современных эконометрических и цифровых методов;
 - анализировать всю цепочку: от затраченных ресурсов через непосредственные результаты к конечным эффектам;

- учитывать как количественные, так и качественные данные (интервью, кейсы).

Ключевая идея: не всякое достижение целей означает положительный итоговый эффект, и не всякий положительный эффект достигается только через выполнение плановых показателей. Оценка должна выявить причинно-следственные связи между действиями государства и конечными результатами. Такой подход позволяет идентифицировать не только общий эффект, но и механизмы его реализации, а также возможные конфликты целей.

Принцип 3. Выявление причинности эффекта

Ключевой вопрос оценки эффективности государственных программ и мер поддержки заключается в выявлении причины улучшения показателей: коррелируют ли меры с улучшением показателей, или это вызвано именно данными мерами. Простое сравнение показателей «до» и «после» или сопоставление получателей поддержки с остальными предприятиями может дать смещённые оценки из-за:

- селекции: поддержку часто получают изначально более успешные или, наоборот, проблемные предприятия.
- эндогенности: решение об участии в программе может быть связано с ненаблюдаемыми факторами, влияющими на результат.

- влияния внешних факторов: макроэкономическая конъюнктура, отраслевые шумы. Для преодоления проблемы эндогенности и идентификации причинно-следственных связей необходимо применение современных эконометрических методов:

Таблица 6. Сравнительный анализ эконометрических методов

Метод	Описание	Преимущества	Недостатки
Рандомизированные контролируемые испытания	случайное распределение объектов в группу воздействия (получающих поддержку) и контрольную группу (не получающих); случайность гарантирует, что различия в результатах между группами можно с уверенностью приписать воздействию	максимальная внутренняя валидность	дороговизна, этические ограничения, невозможность применения для многих видов господдержки
Метод разности разностей	сравнивается изменение показателя в группе получателей поддержки с изменением в контрольной группе за тот же период при одинаковых трендах в обеих группах	широко применим при наличии панельных данных	требует выполнения предположения о параллельных трендах; чувствителен к выбору контрольной группы
Метод сопоставления	для каждого получателя поддержки подбирается максимально похожий объект из числа неполучателей на основе наблюдаемых характеристик	непараметрический	не учитывает ненаблюдаемые факторы; требует большого массива данных для качественного сопоставления
Дизайн с использованием квази-экспериментальных ситуаций	используется, когда участие в программе определяется значением некоторой переменной относительно порога; сравниваются объекты чуть выше и чуть ниже порога, которые считаются сопоставимыми	очень высокая внутренняя валидность при правильном применении	применим только в ситуациях с чёткими правилами отбора; локальный эффект (у порога) не обязательно обобщается на всех получателей
Инструментальные переменные	используется переменная (инструмент), которая влияет на участие в программе, но не связана с результатом напрямую; инструмент должен быть релевантным (сильно коррелировать с участием) и экзогенным (не коррелировать с ошибкой в уравнении результата).	позволяет бороться с эндогенностью, когда она вызвана ненаблюдаемыми факторами	трудно найти хороший инструмент; оценки могут быть несостоятельными

Источник: таблица автора по данным настоящего исследования

Для повышения надёжности и корректности аналитических данных для принятия решения по выбору мер государственной поддержки используются комбинированные методы оценки их эффективности. Использование искусственного интеллекта позволяет формировать синтетические данные, которые повышают валидность исследования и формируют наиболее привлекательное для каждого субъекта бизнеса кастомизированное предложение по опционному набору мер поддержки.

Принцип 4. Учет гетерогенности эффектов

Воздействие одной и той же меры государственной поддержки может существенно различаться для разных групп получателей — предприятий разного размера, отраслевой принадлежности, технологического уровня, региональной лока-

лизации, финансового состояния и других характеристик [Самусенко 2021; Колесникова 2025]. Игнорирование гетерогенности приводит к тому, что усредненные оценки могут быть статистически незначимыми (при достижении существенного эффекта для отдельных подгрупп); вводящими в заблуждение (положительный эффект для одних групп компенсируется отрицательным для других); бесполезными для принятия решений, (при отсутствии ответа на вопрос об адресности и полезности меры). Исходя из этого следует: Закладывать учет гетерогенности на этапе проектирования. Определить потенциальные модификаторы эффекта (характеристики получателей) и обеспечить сбор данных, позволяющих впоследствии проводить стратифицированный анализ. Использовать современные методы оценки и

цифровые решения для выявления групп, наиболее и наименее чувствительных к поддержке. Проводить пилотные проекты в разных типах регионов/отраслей для оценки вариативности эффектов до масштабирования.

Разрабатывать дифференцированные пакеты поддержки (опциональные пакеты) в зависимости от выявленных типов получателей [Меры государственной поддержки... 2024].

Учитывать гетерогенность при интерпретации результатов. Средний эффект — не единственный и не всегда лучший критерий. Важно понимать распределение эффектов и их драйверы.

Принцип 5. Оценка экономической эффективности

Государственная поддержка оправдана только

в том случае, если её чистый общественный эффект положителен (выгоды превышают затраты) и выше, чем у альтернативных способов использования средств. Принцип оценки чистой экономической эффективности требует сопоставления всех выгод и всех затрат, связанных с мерой поддержки, с учётом альтернативной стоимости ресурсов и долгосрочных последствий:

- прямых эффектов для получателей;
- косвенных эффектов (перетоки знаний, мультипликативные эффекты);
- издержек (прямые бюджетные расходы, административные издержки, потери от перераспределения ресурсов).

Таблица 7. Компоненты оценки чистой экономической эффективности

Вид затрат	Примеры	Вид выгод	Примеры
Прямые бюджетные расходы	сумма выплаченных субсидий, грантов, налоговых льгот (выпадающие доходы)	Прямые экономические выгоды	прирост выпуска продукции, добавленной стоимости, прибыль
Административные издержки	затраты на разработку, администрирование, мониторинг программы	Бюджетные выгоды	дополнительные налоговые поступления от расширения деятельности и роста доходов
Транзакционные издержки бизнеса	время и средства, затраченные предприятиями на подачу заявок, отчётность	Социальные выгоды	рост занятости, повышение заработной платы, улучшение условий труда
Альтернативная стоимость	выгоды, которые могли бы быть получены при использовании тех же ресурсов в другом месте (альтернативные возможности)	Выгоды от распространения знаний	обучение работников, передача технологий, развитие компетенций, которые выйдут за пределы получателя поддержки
Издержки от искажения стимулов	потери от эффектов замещения, снижения конкуренции, «эффект провисания»	Долгосрочные структурные эффекты	диверсификация экономики, функциональный апгрейд, повышение конкурентоспособности
Негативные внешние эффекты	ущерб окружающей среде, усиление неравенства, структурные диспропорции		

Источник: таблица автора по данным настоящего исследования

Принцип 6. Долгосрочная перспектива

Традиционная практика оценки государственных программ часто ограничивается анализом результатов непосредственно после завершения поддержки или в течение первого года. Однако такой подход может давать искажённую картину эффективности по нескольким причинам:

- эффекты многих мер (особенно в сфере

инноваций, обучения, инфраструктуры) проявляются с значительным временным лагом;

- краткосрочные успехи могут быть неустойчивыми и исчезать после прекращения поддержки;
- негативные последствия (например, искажение стимулов, структурные диспропор-

ции) могут нарастать постепенно и становиться заметными лишь спустя годы;

- ценность поддержки диагностируется через вклад в устойчивый рост ключевых по-

казателей, операционные быстрые эффекты могут вводить в заблуждение особенно при формировании управленческих решений.

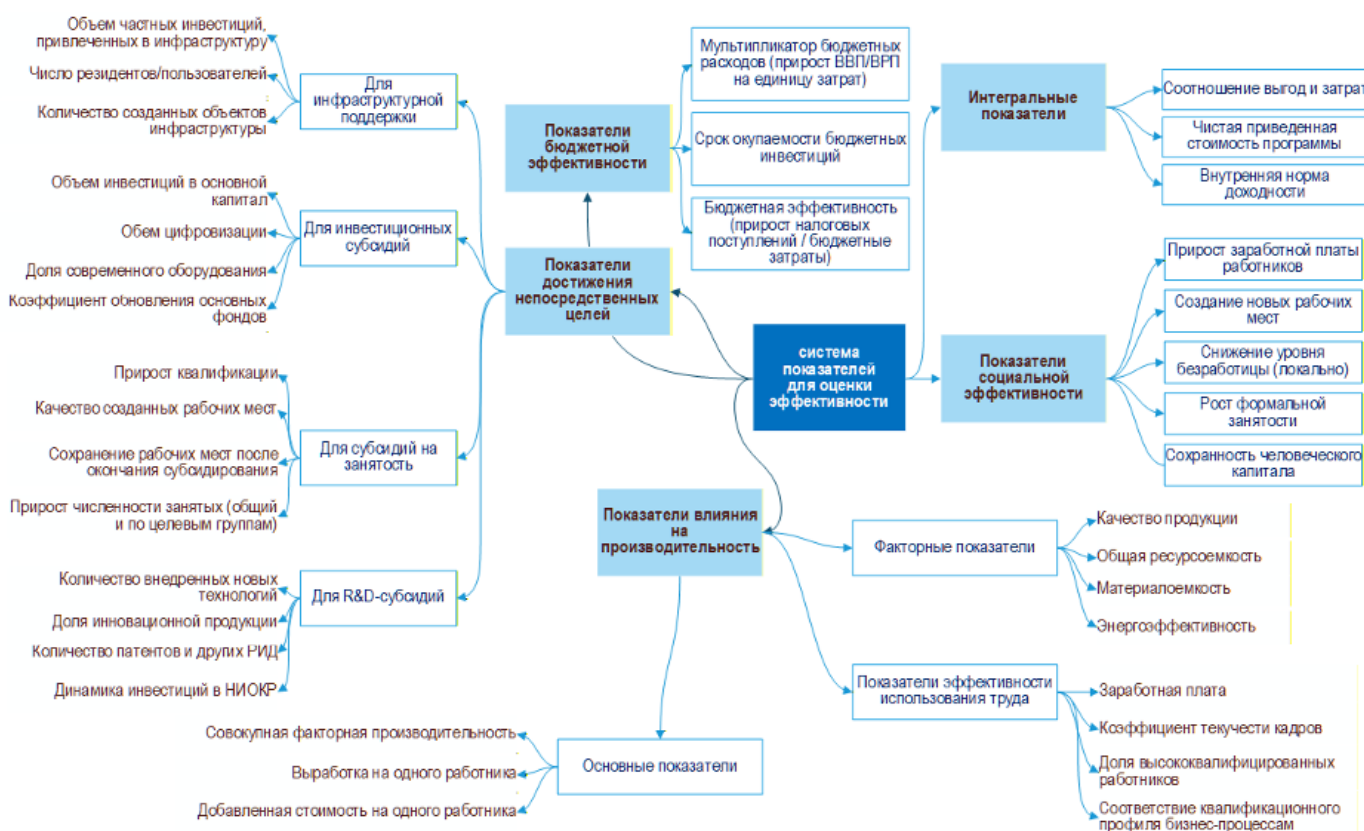


Рис. 4. Система показателей для оценки эффективности мер государственной поддержки

Источник: рисунок автора по данным [Платыгин 2022].

Динамика эффектов изменений должна охватывать временной горизонт мониторинга от 3 до 10 лет и учитывать возникновение выгод отложенного воздействия спустя значительное время после завершения программы. Ценность мер государственной поддержки со стороны организаторов и получателей заключается в устойчивости достигнутых позитивных изменений и силы их воздействия на бизнес-модель на уровне отдельного субъекта хозяйственной деятельности, отрасли, региона. Анализ данных принципов был заложен в разработанную систему показателей для оценки эффективности мер государственной поддержки производительности (рисунок 4).

Ключевые факторы, определяющие успех или неудачу программ поддержки логично декомпозировать по трём блокам. Первый блок относится к факторам дизайна (структуры и контента) программы мер. Тут принципиальным будет соотношение четких целей с инструментами, сочетае-

мость различных типов поддержки и наличием дополнительных условий и обязательств при непосредственном мониторинге и коррекции механизмов на каждой стадии действия меры поддержки, по результатам её реализации, а также с отложенным временным лагом. Второй блок формируется из факторов получателей поддержки. Основным в этом блоке являются размер предприятия, его отраслевая принадлежность, финансово-экономическое состояние, управленческие компетенции топ-менеджмента и линейных руководителей. Третий блок формируется факторами внешней среды, где доминирует качество институтов, уровень бюрократии в совокупности с ресурсной инфраструктурой, на которую накладывают отпечаток макроэкономические условия и региональные особенности.

С учетом этого могут быть сформированы рекомендации по совершенствованию государственной поддержки [Платыгин 2022; Колесникова 2025;

Меры государственной поддержки... 2024]:

1. **Разделение по целям.** Не следует возлагать на одну программу достижение конфликтующих целей. Если цель — рост производительности, инструменты должны быть экономически ориентированными (R&D, инвестиции). Если цель — поддержка занятости, это должно быть явно признано с пониманием возможных негативных эффектов на производительность.
2. **Механизмы, блокирующие негативные эффекты.** Например, при использовании субсидий на занятость необходимо включать условия, которые искажают результаты мер поддержки, такие как запрет на замещение существующих работников, обязательство сохранять занятость определенный период после окончания субсидий, сочетание с обучением и повышением квалификации, целевой подбор работников под конкретные вакансии.
3. **Комплексность поддержки.** Наиболее эффективны программы, сочетающие финансовые и нефинансовые меры. Как правило, сочетание финансирования с консультационной поддержкой и доступом к инфраструктуре дает множественные позитивные эффекты.
4. **Дифференциация по типам получателей.** Программы должны предусматривать разные «треки» под типы предприятий (инновационные кластеры, генераторы перемен, стабильно существующие компании с «осторожными» стратегиями изменений, малый бизнес). Последующие рекомендации могут быть направлены на оценку эффективности, институциональный дизайн и менталитет российского бизнеса.

Для оценки эффективности важно чтобы процедуры мониторинга и метрики достижения целей встраивались в дизайн программы на уровне проектирования. Модель диагностики отрабатывается до начала реализации программы с контрольными группами с использованием методов сбора данных, не блокирующих деятельность компании. Приветствуются квази-экспериментальные дизайны, использующие естественные эксперименты позволяющие идентифицировать

причинно-следственные связи с долгосрочным отслеживанием эффектов. В структуре программы оцениваются не только непосредственные результаты производительности, но факторы бюджетной эффективности, социальные эффекты, а также возможные негативные побочные изменения. Для качественной оценки необходима открытость данных о получателях поддержки и их характеристиках. Что в последствие создаст базис для структурированных лучших практик о опыта «лидеров производительности» для масштабирования.

Заключение (Выводы и рекомендации)

Повышения эффективности мер государственной поддержки достигается через координации действий соответствующих ведомств (ФОИВов, ФЦК, операторов нацпроекта) и обеспечение синергии их взаимодействия с использованием цифровых платформенных решений ИТ-инфраструктуры и коммуникационной среды, адаптированной к потребностям бизнеса. Минимизация бюрократических барьеров, развитие институтов оценки позволяет получить экспертное мнение относительно лучших практик с возможностью последовательного масштабирования достигнутых результатов. Данное решение может быть реализовано с помощью ИИ-агентов и возможностей нейросетей [Земцов 2024; Искусственный интеллект 2022]. Дополнительным условием является учёт региональной специфики, которая повышает гибкость и вариативность мер государственной поддержки в разрезе вида профессиональной деятельности и территориальной локализации [Самусенко 2021; Кадышев 2023]. Параллельно с процессами масштабирования достигнутых результатов должна всячески поддерживаться мотивация экспериментирования, как основа для поиска новых креативных инструментов повышения конкурентоспособности и достижения технологического суверенитета при существенных ресурсных ограничениях.

В контексте российской практики необходимо совершенствовать методологии оценки национального проекта «Производительность труда», создавая пошаговый алгоритм оценки экономической целесообразности мер государственных поддержки, в сочетании с перемещением фокусов внимания от заявительного на диагностический подход к отбору потенциальных полу-

чателей опции господдержки¹. Немаловажным является формирование программ, сочетающих обучение и модернизацию, так как накопленный опыт показывает жизнеспособность комплексных решений, где консультационная поддержка и обучение сочетаются с финансовыми инструментами. Учитывая высокую гетерогенность российской экономики, необходимы разные «пакеты» для разных категорий предприятий. Важно отслеживать не только немедленные результаты, но и долгосрочные эффекты поддержки. В этой связи программы должны иметь встроенные механизмы сбора информации и внесения изменений на основе анализа результатов, что обеспечивает их гибкость и рациональное использование ответственного бюджета на национальную инициативу поддержки устойчивого роста производительности труда.

Список источников

- Земцов, С. П. Потенциал создания и внедрения технологий искусственного интеллекта в регионах России / С. П. Земцов. DOI: 10.5922/1994-5280-2024-1-3. EDN: RGTGVW // Региональные исследования. 2024;1: 34–47. ISSN: 1994-5280; eISSN: 2712-7893.
- Кадышев, Е. Н. Оценка промышленного потенциала региона / Е. Н. Кадышев, Н. Н. Петров. DOI: 10.26726/1812-7096-2023-1-5-11. EDN: DBNNML // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023; 1: 5–11. ISSN: 1812-7096.
- Кацаурова, С. Ю. Управление производительностью труда: необходимые ресурсы и эффективные решения (по данным опроса предприятий и организаций) / С. Ю. Кацаурова, С. А. Егоров, Н. Д. Карпачев. DOI: 10.18334/et.11.11.121998. EDN: ACPBOJ // Экономика труда = Russian Journal of Labor Economics. 2024; 11(11):1811–1830. ISSN: 2410-1613; eISSN: 2412-8929.
- Колесникова, О. А. Производительность труда в современной России: проблемы теории и практики учета и обеспечения роста / О. А. Колесникова, Е. В. Маслова, И. В. Окопелых. DOI: 10.34022/2658-3712-2025-58-1-129-140. EDN: FDGPDV // Социально-трудовые исследования = Social & Labor Research. 2025; 1:129–140.
- Кузнецова, О. В. Научно-технологические приоритеты в федеральной политике пространственного развития в России. DOI: 10.21686/2073-1051-2022-4-5-20. EDN: WHKNEU // Федерализм. 2022; 27(4):5–20. ISSN: 2073-1051.
- Меры государственной поддержки повышения производительности труда: синхронизация целей государства, интересов и возможностей бизнеса / Р. В. Плюсов, Н. А. Богданова, О. Л. Митрякова, В. А. Умнов. DOI: 10.25206/2542-0488-2024-9-4-137-146. EDN: WFIJPH // Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность = Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity. 2024; 9(4):137–146. ISSN: 2542-0488; eISSN: 2541-7983.
- Моделирование развития экономики региона и эффективность пространства инноваций / В. Макаров, С. Айвазян, М. Афанасьев [и др.]. DOI: 10.17323/1995-459X.2016.3.76.90. EDN: WMRPTJ // Форсайт. 2016; 10(3):76–90. ISSN: 1995-459X; eISSN: 2312-9972.
- Платыгин Д. Н., Сладкова Н. М. Методологические подходы к описанию лучших практик по повышению производительности труда // ВНИИ труда Минтруда России : официальный сайт вуза. 28.09.2022. URL: <https://vcot.info/blog/metodologiceskie-podhody-k-opisanui-lucsih-praktik-po-povyseniu-proizvoditel-nosti-truda> (дата обращения: 16.03.2026).
- Самусенко, С. А. Анализ влияния производительности труда на показатели экономического роста на национальном, субфедеральном и региональном уровнях. DOI: 10.17223/19988648/55/12. EDN: GJEDBH // Вестник Томского государственного университета. Экономика = Tomsk State University Journal of Economics. 2021; 55:198–215. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227.
- Искусственный интеллект. Индекс 2022 года : Альманах № 12. Москва : МФТИ, 2023. 47 с. Текст :электронный. URL: https://aireport.ru/ai_index_russia-2022 (дата обращения: 15.03.2026).
- Факторный анализ производительности труда / Р. В. Плюсов, Н. А. Богданова, О. Л. Митрякова, О. Н. Коноплева. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.4.17. EDN: XHIVY // Вестник МИРБИС. 2024; 4:150–163. eISSN: 2411-5703.
- Федорова, Т. А. Анализ эффективности реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» / Т. А. Федорова, Д. А. Ломовцев, А. И. Потворов. DOI: 10.24891/ea.20.3.396. EDN: BCRURB // Экономический анализ: теория и практика = Economic Analysis: Theory and Practice. 2021; 20(3):396–415. ISSN: 2073-039X; eISSN: 2311-8725.

1 Российская Федерация : Президент РФ : Указы : О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и по перспективу до 2036 года : № 309 : 07.05.2024. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».

References

- Zemtsov, S. P. Potentsial sozdaniya i vnedreniya tekhnologiy iskusstvennogo intellekta v regionakh Rossii [Potential for the Creation and Implementation of Artificial Intelligence Technologies in the Regions of Russia]. By S. P. Zemtsov. DOI: 10.5922/1994-5280-2024-1-3. EDN: RGTGVW. *Regional'nyye issledovaniya*. 2024; 1: 34–47. ISSN: 1994-5280; eISSN: 2712-7893 (in Russ.).
- Kadyshev, E. N. Otsenka promyshlennogo potentsiala regiona [Assessment of the Industrial Potential of a Region]. By E. N. Kadyshev, N. N. Petrov. DOI: 10.26726/1812-7096-2023-1-5-11. EDN: DBNNML. *Regional'nyye problemy preobrazovaniya ekonomiki*. 2023; 1: 5–11. ISSN: 1812-7096 (in Russ.).
- Katsurova, S. Yu. Upravleniye proizvoditel'nost'yu truda: neobkhodimyye resursy i effektivnyye resheniya (po dannym oprosa predpriyatiy i organizatsiy) [Labor Productivity Management: Necessary Resources and Effective Solutions (Based on a Survey of Enterprises and Organizations)]. By S. Yu. Katsurova, S. A. Egorov, N. D. Karpachev. DOI: 10.18334/et.11.11.121998. EDN: ACPBOJ. *Russian Journal of Labor Economics*. 2024; 11(11):1811–1830. ISSN: 2410-1613; eISSN: 2412-8929 (in Russ.).
- Kolesnikova, O. A. Proizvoditel'nost' truda v sovremennoy Rossii: problemy teorii i praktiki ucheta i obespecheniya rosta [Labor Productivity in Modern Russia: Problems of Theory and Practice of Accounting and Ensuring Growth]. By O. A. Kolesnikova, E. V. Maslova, I. V. Okolelykh. DOI: 10.34022/2658-3712-2025-58-1-129-140. EDN: FDGPDV. *Social & Labor Research*. 2025; 1:129–140 (in Russ.).
- Kuznetsova, O. V. Nauchno-tekhnologicheskiye prioritety v federal'noy politike prostranstvennogo razvitiya v Rossii [Scientific and Technological Priorities in the Federal Policy of Spatial Development in Russia]. DOI: 10.21686/2073-1051-2022-4-5-20. EDN: WHKNEU. *Federalism*. 2022; 27(4):5–20. ISSN: 2073-1051 (in Russ.).
- Mery gosudarstvennoy podderzhki povysheniya proizvoditel'nosti truda: sinkhronizatsiya tseley gosudarstva, interesov i vozmozhnostey biznesa [State Support Measures for Increasing Labor Productivity: Synchronizing State Goals, Interests, and Opportunities of Business]. By R. V. Plyusov, N. A. Bogdanova, O. L. Mitryakova, V. A. Umnov. DOI: 10.25206/2542-0488-2024-9-4-137-146. EDN: WFIJPH. *Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity*. 2024; 9(4):137–146. ISSN: 2542-0488; eISSN: 2541-7983 (in Russ.).
- Modelirovaniye razvitiya ekonomiki regiona i effektivnost' prostranstva innovatsiy [Modeling Regional Economic Development and the Efficiency of Innovation Space]. By V. Makarov, S. Ayvazyan, M. Afanasyev [et al.]. DOI: 10.17323/1995-459X.2016.3.76.90. EDN: WMRPTJ. *Forsajt*. 2016; 10(3):76–90. ISSN: 1995-459X; eISSN: 2312-9972 (in Russ.).
- Platygin, D. N., Sladkova, N. M. Metodologicheskiye podkhody k opisaniyu luchshikh praktik po povysheniyu proizvoditel'nosti truda [Methodological approaches to describing best practices for increasing labor productivity]. *All-Russian Research Institute of Labor of the Ministry of Labor of Russia*: official website of the university. September 28, 2022. Available at <https://vcot.info/blog/metodologiceskie-podhody-k-opisanu-lucsih-praktik-po-povyseniu-proizvoditel-nosti-truda> (accessed March 16, 2026) (in Russ.).
- Samusenko, S. A. Analiz vliyaniya proizvoditel'nosti truda na pokazateli ekonomicheskogo rosta na natsional'nom, subfederal'nom i regional'nom urovnyakh [Analysis of the impact of labor productivity on economic growth indicators at the national, subfederal, and regional levels]. DOI: 10.17223/19988648/55/12. EDN: GJEDBH. *Tomsk State University Journal of Economics*. 2021; 55:198–215. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227 (in Russ.).
- Iskusstvennyy intellekt. Indeks 2022 goda [Artificial intelligence. Index 2022]: Almanac No. 12. Moscow: MIPT Publ., 2023. 47 p. Online text. Available at https://airport.ru/ai_index_russia-2022 (accessed: 03/15/2026) (in Russ.).
- Faktornyy analiz proizvoditel'nosti truda [Factor analysis of labor productivity]. By R. V. Plyusov, N. A. Bogdanova, O. L. Mitryakova, O. N. Konopleva. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.4.17. EDN: XHIVYI. *Vestnik MIRBIS*. 2024; 4:150–163. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
- Fedorova, T. A. Analiz effektivnosti realizatsii natsional'nogo proyekta «Proizvoditel'nost' truda i podderzhka zanyatosti» [Analysis of the effectiveness of the implementation of the national project «Labor Productivity and Employment Support»]. By T. A. Fedorova, D. A. Lomovtsev, A. I. Potvorov. DOI: 10.24891/ea.20.3.396. EDN: BCRURB. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2021; 20(3):396–415. ISSN: 2073-039X; eISSN: 2311-8725 (in Russ.).

Информация об авторе:

Плюсов Роман Васильевич — аспирант, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» (РЭУ им. Г. В. Плеханова), Российская Федерация, Стремянный переулок 36, Москва, 115054, Россия. ИИН: 7705043493.

Information about the authors:

Plyusov Roman V. — postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 115054, Russia.

*Статья поступила в редакцию 27.03.2026; одобрена после рецензирования 14.04.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 03/27/2026; approved after reviewing 04/14/2026; accepted for publication 06/26/2026.*

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 106–117
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 106–117

Научная статья
УДК: 338.45:332.1
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.12

Цифровая трансформация металлургической промышленности как драйвер повышения адаптивности региональной экономики к внешним шокам

Оксана Юрьевна Кожукалова — Московский педагогический государственный университет (Москва, Россия).
koz hukalova_o@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5623-4998>

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена усилением внешних экономических шоков (санкционные ограничения, волатильность глобальных рынков, геополитическая нестабильность), в условиях которых металлургическая промышленность России, как ключевой сектор региональных экономик Урала, Сибири и Северо-Запада, сталкивается со снижением производства и необходимостью повышения адаптивности. Цифровая трансформация рассматривается как стратегический драйвер устойчивого развития отрасли и монопрофильных регионов. Цель исследования — обосновать роль цифровой трансформации металлургии как драйвера повышения адаптивности региональной экономики к внешним шокам. В рамках цели проанализированы динамика отрасли, инвестиции, технологии, уровень цифровой зрелости регионов, барьеры, драйверы и экономический эффект цифровизации. В ходе исследования использованы системный подход, сравнительный и экономико-статистический анализ, метод кейс-стади. Эмпирическая база включает данные Росстата, отчёты компаний (Северсталь, ММК, ТМК) и аналитику ведущих консалтинговых агентств. Полученные результаты позволяют автору утверждать, что цифровая трансформация металлургической промышленности России в условиях внешних шоков выполняет особую системообразующую функцию — функцию повышения адаптивности не только отдельных предприятий и отрасли в целом, но и всего регионального социально-экономического комплекса монопрофильных территорий. Обоснован авторский подход к цифровой трансформации как комплексному преобразованию производственно-экономической структуры регионов с акцентом на повышение их адаптивности. Предложены приоритетные направления развития с учётом перехода к Индустрии 5.0.

Ключевые слова: металлургическая промышленность, цифровизация, цифровая трансформация, технологии цифровой трансформации, цифровая зрелость, цифровой потенциал, Индустрия 4.0/5.0, внешние шоки

Для цитирования: Кожукалова О. Ю. Цифровая трансформация металлургической промышленности как драйвер повышения адаптивности региональной экономики к внешним шокам. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.12 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:106–117.

JEL: L52, L61, O33

Original article

Digital transformation of the metallurgical industry as a driver of increasing the adaptability of the regional economy to external shocks

Oksana Yu. Kozhukalova — Moscow Pedagogical State University (Moscow, Russia). koz hukalova_o@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5623-4998>

Abstract. The relevance of the study is due to the intensification of external economic shocks (sanctions restrictions, volatility of global markets, geopolitical instability), in which the metallurgical industry of Russia, as a key sector of the regional economies of the Urals, Siberia and the North-West, is faced with a decrease in production and the need to increase adaptability. Digital transformation is seen as a strategic driver of sustainable development in the industry and single-industry regions. The purpose of the study is to substantiate the role of digital transformation of metallurgy as a driver for increasing the adaptability of the regional economy to external shocks. Within the framework of the goal, the dynamics of the industry, investments, technologies, the level of digital maturity of the regions, barriers, drivers and the economic effect of digitalization are analyzed. The study used a systematic approach, comparative and economic-statistical analysis, the case-stage method. The empirical base includes Rosstat data, company reports (Severstal, MMK, TMK) and analytics of leading consulting agencies. The results obtained allow the author to assert that the digital transformation of the metallurgical industry of Russia in conditions of external shocks performs a special

system-forming function - the function of increasing the adaptability of not only individual enterprises and the industry as a whole, but also the entire regional socio-economic complex of single-industry territories. The author's approach to digital transformation as a comprehensive transformation of the production and economic structure of the regions with an emphasis on increasing their adaptability has been substantiated. Priority areas of development have been proposed, taking into account the transition to Industry 5.0.

Key words: metallurgical industry, digitalization, digital transformation, digital transformation technologies, digital maturity, digital potential, Industry 4.0/5.0, external shocks

For citation: Kozhukalova O. Yu. Digital transformation of the metallurgical industry as a driver of increasing the adaptability of the regional economy to external shocks.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.12. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:106–117 (in Russ.).

JEL: L52, L61, O33

Введение

Начиная с 2010-х годов мир вступил в новый этап промышленного развития — Industry 4.0, а позднее — Industry 5.0 (2020–2021 гг.). Этот переход запустил ускоренную цифровизацию промышленности, которая сегодня выступает важнейшим драйвером повышения конкурентоспособности и адаптивности экономики.

Металлургия является структурообразующей отраслью для многих регионов (Урал, Сибирь, Центральная Россия). В 2024 году индекс производства в металлургии составил 98,5 % к уровню 2023 года (103 %), из него производство чугуна, стали и ферросплавов — 94,6 % (в 2023 году — 104,5 %), производство стальных труб, полых профилей и фитингов — 94,4 % (в 2023 году — 101,2 %), литье металлов — 84,4 % (в 2023 году — 104,1 %)³. В 2025 году металлургическое производство сократилось еще на 2,1 % по сравнению с 2024 годом⁴. В 2026 году металлургия продолжает снижать объемы производства⁵. Одновременно на глобальном рынке наблюдается восстановление. Так, мировое производство стали в марте 2025 года достигло 166,1 млн тонн, увеличившись по сравнению с мартом 2024 г. на 2,9 %. Это уси-

ливает отставание российской отрасли от ключевых конкурентов — Китая, Индии и Турции⁶. Падение металлургического производства в России обусловлено комплексом факторов. Среди них эксперты отмечают жесткие санкционные ограничения, с связи с которыми произошло сокращение экспорта на 7,9 %, возникли проблемы с доступом к технологиям и логистике, снижение внутреннего потребления металла на 5,6 %, особенно в строительстве и энергетике, высокий износ производственных мощностей, требующий срочной модернизации, а также растущие экологические барьеры, например, европейский механизм CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism — механизм корректировки углеродных границ)⁷.

Региональные экономики, зависящие от металлургии, особенно уязвимы к внешним шокам в виде падения экспорта, логистических проблем, колебаний спроса. Цифровая трансформация позволяет диверсифицировать, повысить гибкость производства, переориентироваться на внутренний рынок, новые продукты и стимулировать смежные отрасли, такие как машиностроение,

1 © О. Ю. Кожукалова, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 106–117.

2 © O. Yu. Kozhukalova, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 106–117.

3 Промышленное производство в России. 2025 : Стат.сб. / Росстат, 2025. 250 с. Текст : электронный. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225> (дата обращения: 05.03.2026).

4 Росстат: в 2025 году металлургическое производство снизилось на 2,1 % год к году. Текст : электронный // Металлоснабжение и сбыт : официальный сайт. 10 февраля 2026 г. URL: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/181194> (дата обращения: 07.05.2026).

5 Спад черной металлургии в апреле 2026: падение производства и труб / П. Трифонова. Текст : электронный // Коммерсантъ: сетевое издание. 12.05.2026. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8654117> (дата обращения: 14.05.2026).

6 Металлургическая отрасль в России: крупнейшие производители стали : [аналитические материалы] / Деловой профиль, 2025. 13 с. Текст : электронный. URL: https://delprof.ru/upload/iblock/4ef/DelProf_Analitika_Metallurgicheskaya-otrasl.pdf (дата обращения: 07.05.2026).

7 Там же.

строительство, ВПК. Актуальность темы обусловлена усилением внешних шоков для российской экономики (геополитические риски, санкции, волатильность рынков), высокой зависимостью ряда регионов от металлургического комплекса и необходимостью перехода к новой модели развития на основе цифровых технологий. Цифровая трансформация позволит повысить операционную эффективность, гибкость и устойчивость отрасли, что напрямую повлияет на социально-экономическую стабильность регионов [Кетоева 2026].

Цель данного исследования — обосновать цифровую трансформацию металлургической промышленности России как драйвера повышения адаптивности региональной экономики к внешним шокам и предложить практические рекомендации по ее реализации.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

1. Проанализировать производственную динамику металлургической промышленности России в 2022–2025 годах и выявить влияние внешних экономических шоков на отраслевые показатели.
2. Оценить масштаб и структуру инвестиций в цифровую трансформацию металлургических предприятий России за исследуемый период.
3. Систематизировать ключевые технологии цифровой трансформации (ИИ, промышленный IoT, цифровые двойники, робототехника, облачные MES/ERP-системы) и определить их вклад в повышение адаптивности производственных систем.
4. Выявить региональную дифференциацию уровня цифровой зрелости металлургических предприятий в разрезе федеральных округов и определить лидирующие металлургические кластеры.
5. Идентифицировать барьеры и драйверы цифровой трансформации металлургии в условиях санкционного давления и импортозамещения программного обеспечения.
6. Количественно оценить экономический эффект от внедрения цифровых решений на ведущих металлургических предприятиях (ММК, «Северсталь», ТМК, «Металлоинвест»).

7. Определить перспективные направления развития цифровой трансформации металлургии России в контексте перехода к концепции Индустрии 5.0.

Обзор литературы

Цифровизация и цифровая трансформация, хотя и связанные, но разные по содержанию процессы. В научных публикациях встречаются различные подходы к определению понятия «цифровизация». Некоторые авторы предлагают различать это понятие применительно к направлениям исследования (экономика и управление, социальная сфера, нормативно-правовое регулирование, бизнес, государство, наука и др.) [Катрин 2019, 50–51; Кондратьева 2022, 138]. Большинство исследователей подходят к определению с универсальной точки зрения, без строгой привязки к объекту исследования и сферы научных интересов, и справедливо, на наш взгляд, определяют цифровизацию как перевод аналоговой информации в цифровую форму, подчеркивая при этом, что на современном этапе она выступает «трендом мирового развития» [Фомичёва 2019, 80; Гадецкий 2020, 24; Молдован 2023, 296]. Положительное влияние цифровизации на общество связывают, как правило, со снижением издержек и повышением эффективности производства, с автоматизацией и ускорением бизнес-процессов, созданием новых рабочих мест и ростом производительности труда, повышением гибкости и оптимизацией процессов, увеличением прозрачности бизнес-операций.

Как считает С. Погудин, речь о цифровизации экономики может идти только тогда, когда инновационные технологии проникают во все социально-экономические процессы и охватывают всю цепочку общественного производства и государственного управления. При этом, по его мнению, целью цифровизации должна быть стратегическая трансформация всех секторов общественной жизни¹.

Цифровая трансформация — глубокий и комплексный процесс качественных изменений в бизнес-процессах и моделях деятельности [Цифровая трансформация отраслей 2021, 14]. Эту точку зрения поддерживают результаты исследования А. О. Темникова, который в ходе анали-

1 Цифровизация в экономике: что это, плюсы и минусы / С. Погудин. Текст : электронный // Финанс : официальный сайт инвестиционной компании. 13.01.25, обновлено 05.02.25. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/tsifrovizatsiya-v-ekonomike-cto-eto-plyusy-i-minusy-20250113-2105/> (дата обращения: 11.04.2026).

за множества определений понятия «цифровая трансформация» выделил четыре ее аспекта: инструменты (цифровые технологии), получаемые эффекты, направления изменений (бизнес-модели, бизнес-процессы, ценность для потребителя), радикальность изменений. В ходе дальнейшего теоретического исследования он делает вывод о том, что, если на ранних этапах научного осмысления цифровая трансформация рассматривалась как процесс внедрения информационных технологий в производственную деятельность, то впоследствии стали доминировать подходы к рассмотрению этого явления как к фундаментальному процессу улучшения всей модели бизнеса с использованием цифровых технологий [Темников 2023, 223, 225].

Как известно, любая бизнес-модель имеет внутреннюю и внешнюю среды. Следовательно, цифровая трансформация должна охватывать все сегменты цепочки создания добавленной стоимости и ценности для потребителя.

Как полагают некоторые исследователи, цифровая трансформация также требует формирование цифровой культуры [Абрамов 2022, 6], которая становится современной формой корпоративной культуры, устанавливающей новые формы отношений и ориентированной на гибкость и инновации.

Понимание цифровой трансформации как «фундаментального процесса улучшения всей модели бизнеса» может быть распространено на национальную экономическую модель, включая отраслевые и региональные модели. В процессах цифровизации и цифровой трансформации ключевое значение приобретает адаптивность систем, то есть их способность в ответ на внешние изменения перестраиваться, проявлять гибкость, при этом сохраняя внутреннюю устойчивость, целостность и целевую направленность [Никонова 2020, 167].

В современных условиях повышенной неопределенности внешней среды приобретает адаптивность региональной экономики к ее изменениям. Фактором такой адаптивности можно рассматривать цифровую трансформацию региональной экономики. Она определяется тремя ключевыми факторами: технологической готовностью хозяйствующих субъектов, наличием цифровой инфраструктуры в регионе и качеством человеческого капитала. В металлургических регионах России

(Уральский (УрФО), Северо-Западный (СЗФО), Сибирский (СФО), частично Центральный (ЦФО)) цифровая трансформация отрасли является системообразующим элементом адаптивности всего регионального хозяйственного комплекса.

Концепция Индустрии 4.0 базируется на интеграции киберфизических систем, промышленного интернета вещей, больших данных и облачных вычислений в единую интеллектуальную производственную среду. Зарождающаяся концепция Индустрии 5.0 смещает акцент на синергию человека и интеллектуальных машин, ориентируясь на устойчивость и жизнестойкость производственных систем. Стратегическая цель цифровизации металлургического производства состоит не в замещении человеческого труда автоматизированными системами, а в создании новой производственной синергии, при которой цифровые инструменты многократно умножают производительность и качество принимаемых решений.

Таким образом, на основе критического анализа существующих подходов автор предлагает уточненное авторское определение цифровой трансформации применительно к ресурсным регионам России.

Под цифровой трансформацией металлургической промышленности автор понимает комплексное и системное преобразование производственно-экономической структуры предприятий, отраслевых комплексов и регионов за счёт глубокой интеграции цифровых технологий, кардинального пересмотра бизнес-моделей, производственных процессов, продуктового портфеля и корпоративной культуры с целью существенного повышения адаптивности региональной экономики к внешним шокам (санкционным ограничениям, волатильности глобальных рынков, логистическим и экологическим барьерам).

Отличительной особенностью предлагаемого подхода является смещение акцента с уровня отдельного предприятия или отрасли на уровень региональной экономической системы, особенно в монопрофильных металлургических регионах (УрФО, СФО, СЗФО, частично ЦФО). В отличие от большинства существующих определений, ориентированных преимущественно на повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса, авторское понимание акцентирует стратегическую роль цифровой трансформации

как ключевого механизма обеспечения устойчивости и адаптивности территориальных социально-экономических систем в условиях высокой неопределенности внешней среды и геополитических рисков.

Методологические основы

Методологическую основу исследования составляет комплекс общенаучных и специальных методов экономического анализа, обеспечивающий системность, объективность и достоверность полученных результатов.

Теоретико-методологическую базу работы составили труды отечественных и зарубежных учёных по проблемам цифровой трансформации промышленности, Industry 4.0/5.0, адаптивности региональных экономических систем, а также официальные статистические данные и отраслевые аналитические отчёты.

Для решения поставленных задач использовался следующий методический инструментарий:

1. Методы анализа и синтеза, индукции и дедукции — для декомпозиции процесса цифровой трансформации на отдельные составляющие (технологическую, инвестиционную, организационную и региональную) и последующего обобщения результатов.
2. Системный подход — как основной метод исследования, позволивший рассматривать металлургическое предприятие как открытую социально-экономическую систему, интегрированную в региональный хозяйственный комплекс.
3. Сравнительный (компаративный) метод — при анализе динамики производственных показателей отрасли в 2022–2025 годах, а также при сопоставлении уровня цифровой зрелости металлургических предприятий в разрезе федеральных округов.
4. Методы классификации и систематизации — для группировки ключевых технологий цифровой трансформации и структурирования барьеров и драйверов цифровизации.
5. Экономико-статистические методы (горизонтальный и вертикальный анализ, расчёт индексов, темпов роста, структурных сдвигов) —

для оценки динамики производства, инвестиций в цифровизацию и экономической эффективности внедряемых решений.

6. Методы экспертных оценок и кейс-стади — при изучении опыта ведущих предприятий отрасли (ПАО «Северсталь», ПАО «ММК», ТМК, «Металлоинвест»).

Эмпирической базой исследования послужили:

- официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат);
- отраслевые статистические сборники и отчёты World Steel Association;
- годовые и устойчивого развития отчёты крупнейших металлургических компаний России;
- аналитические материалы консалтинговых компаний («Яков и Партнёры», Boston Consulting Group, T1 Консалтинг, «Технологии доверия», RDN Group);
- результаты открытых экспертных опросов и отраслевых исследований 2023–2025 годов.

Уровень цифровой зрелости предприятий оценивался на основе комплексного подхода, учитывающего не только количество внедрённых технологий, но прежде всего степень их интеграции в сквозные производственные процессы и вклад в ключевые экономические показатели (EBITDA, производительность труда, OTIF, снижение издержек, экологические параметры). Анализ проводился на трёх взаимосвязанных уровнях: микроуровне (отдельное предприятие), мезоуровне (региональный металлургический кластер) и макроуровне (отрасль в целом).

Такой методологический инструментарий позволил комплексно обосновать роль цифровой трансформации металлургии как стратегического фактора повышения адаптивности региональных экономик в условиях внешних шоков.

Результаты исследования

Для оценки адаптивности отрасли необходимо прежде всего проанализировать динамику ключевых производственных показателей. Период 2022–2024 годов характеризовался разнонаправленными тенденциями в объемах выпуска продукции (таблица 1).

Таблица 1. Производство основных видов продукции металлургического производства России в 2020–2024 гг. (млн т)

Показатель	Год					Темп роста 2024/2020, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чугун зеркальный и передельный в чушках, болванках или в прочих первичных формах	52,0	53,8	51,6	54,2	51,2	93,7

Показатель	Год					Темп роста 2024/2020, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Сталь нелегированная в слитках или в прочих первичных формах и полуфабрикаты из нелегированной стали	58,8	62,1	55,8	59,3	55,1	150,0
Сталь нержавеющая в слитках или прочих первичных формах и полуфабрикаты из нержавеющей стали	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	106,1
Сталь легированная прочая в слитках или в прочих первичных формах и полуфабрикаты из прочей легированной стали	14,8	15,4	16,1	15,4	15,7	96,9
Прокат готовый	61,7	65,9	61,4	64,5	59,8	118,3
Трубы, профили пустотелые и их фитинги стальные	10,9	11,2	13,2	13,6	12,9	93,7

Источник: таблица автора по данным¹



Рис. Темпы роста производства основных видов продукции металлургического производства России (в процентах к предшествующему году)

Источник: рисунок автора по данным²

Как следует из таблицы 1 и рисунка, в 2021 году в металлургическом производстве наблюдался рост объемов производства по всем видам продукции. В 2022 году отрасль претерпела значительный спад в таких видах производства как чугун зеркальный и передельный (95,9 % к 2021 году), сталь нелегированная (89,9 %), прокат готовый (93,2 %). В 2023 году ситуация стабилизировалась, производство увеличилось по всем видам производственной деятельности, за исключением производства стали легированной (95,7 % к 2022 году). В 2024 году во всех видах про-

1 Промышленное производство. Производство основных видов продукции в натуральном выражении (годовые данные с 2017 года — в соответствии с ОКПД2) // Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial (дата обращения: 11.04.2026).

2 Там же.

имости сырья, экологическими требованиями и геополитическими факторами.

Металлургия России сосредоточена в нескольких промышленных кластерах: Уральском (Свердловская, Челябинская области), Центральном (ЦФО) и Сибирском (СФО), которые в совокупности обеспечивают более 85 % выпуска готового проката. Именно в этих регионах цифровая трансформация оказывает наибольшее влияние на адаптивность экономических систем.

Одним из ключевых индикаторов цифровой трансформации является динамика инвестиций в информационные технологии. По итогам 2024 года в топ-5 отраслей с наибольшими затратами на цифровизацию вошла металлургия. Затраты металлургических компаний на цифровизацию составили 121 млрд рублей с ростом на 9% по сравнению с 2023 годом.

Среди лидеров отраслевой цифровизации особо выделяется ПАО «Северсталь», которое в 2024 году инвестировало 10 млрд рублей в ИТ- и digital-проекты и в 2025 году увеличило этот пока-

затель до 13 млрд рублей с ростом по сравнению с 2024 годом на 30 %, а в 2026 году запланированы инвестиции в эти проекты на сумму 15 млрд рублей. Инвестиции ММК в цифровые решения и сервисы за 2021–2024 годы составили 3,9 млрд рублей и на 2025 год утвердил бюджет на цифровизацию в размере 2,6 млрд рублей. Около 40 % компаний металлургического комплекса планируют дальнейший рост инвестиций в цифровизацию производства. Нарастание инвестиций в цифровую среду металлургического комплекса повышает его импортнезависимость, конкурентоспособность и устойчивость к внешним экономическим шокам, поскольку с помощью цифровых инструментов обеспечивается гибкость производственного планирования и снижаются транзакционные издержки.

Адаптивность предприятий обеспечивается внедрением комплекса технологий Индустрии 4.0, которые вносят различный вклад в гибкость производственных систем (таблица 2).

Таблица 2. Технологии цифровой трансформации в металлургии России и их влияние на адаптивность, 2022–2025 гг.

Технология	Уровень внедрения (2024 г.)	Экономический эффект	Вклад в адаптивность
1	2	3	4
ИИ и предиктивная аналитика	Высокий (>50 % крупных предприятий)	Точность прогнозирования закупочных цен — 97 %	Снижение рисков, оптимизация запасов
Промышленный IoT	Высокий	Сбор данных в режиме реального времени	Оперативное реагирование на сбои
Цифровые двойники	Средний (30 % предприятий)	Уменьшение поля допуска по параметрам продукции в 2+ раза	Моделирование производственных сценариев
Робототехника / RPA	Средний	Экономический эффект ММК за 2024 г. — >660 млн руб.	Производительность труда, снижение брака
Облачные ERP/MES системы	Средний	Рост OTIF до 85 % на ММК в 2022 г.	Оперативно-календарное планирование
Импортонезависимое ПО	Растущий (35 % ПО — отечественное)	Снижение технологических рисков	Независимость от внешних поставщиков

Источник: таблица автора по данным¹.

Особый интерес представляет опыт Трубной металлургической компании (ТМК): внедрение

1 Цифровизация в ММК // Tadviser : сайт. 02.03.2026. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%B2_%D0%9C%D0%9C%D0%9A (дата обращения: 07.05.2026); Обзор состояния цифровизации горно-металлургической отрасли в России – 2023 / М. Бучнев, А. Черникова // Технология доверия : сайт. URL: <https://tedo.ru/metals-mining-digitalization> (дата обращения: 12.05.2026); Как цифровые двойники повышают эффективность металлургии и горной добычи / Г. Чернышов // РБК: сайт. 22.01.2026. URL: <https://companies.rbc.ru/news/RdgCSAO6tH/kak-tsifrovyye-dvoyniki-povyishayut-effektivnost-metallurgii-i-gornoj-dobyichi/> (дата обращения: 12.05.2026)

технологии цифровых двойников позволило за два года уменьшить поле допуска по толщине труб более чем в два раза, что непосредственно отразилось на прибыли предприятия. Данный кейс наглядно демонстрирует, как цифровые решения трансформируют не только технологические, но и экономические параметры производства.

Внедрение технологий промышленного интернета вещей и систем автоматизированного управления производством формирует принципиально новую операционную среду металлургического предприятия, в которой решения принимаются на основе данных в реальном времени, а не на основе запаздывающей отчетности [Палаткина 2023, 46]. Именно этот принцип лежит в основе повышения адаптивности: предприятие, оперирующее актуальными данными, способно значительно быстрее реагировать на рыночные изменения.

Согласно исследованию, проведенному «Т1 Консалтинг», металлургическая отрасль вошла в топ-3 российских индустрий по уровню цифровизации. Более 50 % предприятий используют технологии умного производства. Из числа опрошенных металлургических компаний 93 % применяют искусственный интеллект, аналитику больших данных, продвинутую аналитику и машинное обучение, 60 % — интернет вещей, сети нового поколения и системы геопозиционирования, 53 % — специализированные мобильные устройства для сотрудников, мобильные бизнес-приложения, 47 % — цифровые двойники, 40 % — робототехнику и автоматизацию. Одним из ключевых драйверов цифровизации металлургии выступила ESG-стратегия. Стремясь к ее выполнению, предприятия внедряли технологии цифрового производства, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду, а также на укрепление своей репутации и повышение конкурентоспособности на мировом рынке [Прохорова и др. 2023, 67]. Согласно экспертным оценкам, отечественная металлургическая отрасль достигла относительно высокого уровня цифровизации и перешла к этапу полной цифровой трансформации.

Наибольшего уровня цифровой зрелости достигли предприятия Северо-Западного ФО, прежде всего «Северсталь» (Череповец, Вологодская область), и Уральского ФО — ММК (Магнитогорск, Челябинская область) (рис. 2). Уральский регион

формирует особый металлургический кластер, в котором цифровые технологии создают синергетический эффект для всей региональной экономической системы.

Геополитические события 2022 года одновременно усилили как барьеры, так и стимулы цифровой трансформации предприятий российской металлургии. Исследование компании «Технологии доверия» показало, что 67 % представителей горно-металлургических компаний столкнулись со сложностями при реализации ИТ-проектов из-за ограничения доступа к иностранным решениям; 81 % — отмечают несовместимость российского ПО/оборудования с существующей в компании ИТ-инфраструктурой, 63 % — испытывают потребность в дополнительных затратах для осуществления проекта по импортозамещению.

Согласно исследованию RDN Group, проведенному в конце 2025 года, 75 % металлургических компаний России связывают достижение конкретной экономической эффективности через цифровизацию. При этом 66,7 % компаний сообщали, что российское ПО уже занимает от 25 % до 50 % в их ИТ-ландшафте. Это свидетельствует о качественном сдвиге в сфере создания отечественных информационных технологий и активизации программ импортозамещения. Переход металлургических предприятий на отечественные программные решения является не только вынужденной мерой, но и долгосрочным фактором повышения технологической независимости и устойчивости производственных систем к внешним воздействиям.

Количественная оценка влияния цифровой трансформации на адаптивность металлургических предприятий возможна через ряд измеримых показателей. По оценке Boston Consulting Group, цифровизация в металлургии может обеспечить увеличение выпуска металла на 3–5 %, продление срока службы основных средств производства на 8–10 % и сокращение потребления топлива на 5–10 %.

На всемирном экономическом форуме (2019) управляющий директор и старший партнер «Boston Consulting Group» Ивонн Чжоу с коллегой выступили на ежегодном собрании новых чемпионов с докладом, посвященном цифровизации в сталелитейной и металлургической промышленности. Они отметили, что преимущества переведенной в цифровой формат цепоч-

ки создания стоимости включают увеличение результата операционной деятельности де- показателя EBITDA на 2–4 %. Согласно иссле- монстрируют хорошее финансовое состояние. дованию компании «Яков и Партнёры», цифро- Ниже систематизированы ключевые барьеры и визация обеспечивает прирост EBITDA более, драйверы цифровой трансформации горно-ме- чем на 3 % в каждой третьей горно-металлур- таллургической отрасли России в 2022–2025 го- гической компании в России. Это говорит о том, дах (таблица 3). что российские металлургические компании по

Таблица 3. Барьеры и драйверы цифровой трансформации горно-металлургической отрасли России

Барьеры	Драйверы
Ограниченный доступ к иностранному ПО и оборудованию (67% предприятий)	Государственная поддержка (Государственная программа «Цифровая экономика РФ», Стратегия развития металлургической промышленности РФ на период до 2030)
Несовместимость российского ПО/оборудования с существующей в компании ИТ-инфраструктурой (81%)	Импортозамещение (санкционное давление стимулирует развитие собственных технологий). Рост внутреннего рынка ИТ-решений для промышленности в 2025 г. (+17,5%)
Потребность в дополнительных затратах для осуществления проекта по импортозамещению (63%). Нехватка инвестиций (33%)	Необходимость снижения себестоимости в условиях падения цен на сталь
Рост сложности решений (43%)	Развитие новых бизнес-моделей (цифровой инжиниринг, цифровой консалтинг)
Недостаток компетенций (40%)	Потребность в обеспечении промышленной безопасности
Недостаток инициатив в воронке (24%)	Ужесточение экологических требований (ESG)
Бюрократизация процессов (39%)	Повышение эффективности как фактор сохранения конкурентоспособности. Доказанный экономический эффект от цифровизации (>3% EBITDA)

Источник: таблица автора по данным¹

Предприятия металлургического комплекса рублей, из которых только в 2024 году — более начинают получать отдачу на вложенные инве- 660 млн рублей; по результатам 2025 года ожи- стиции в цифровизацию производства. Так, эконо- дается получить еще 2 млрд рублей. Благодаря номический эффект, полученный в 2024 году от внедрению автоматизированной системы опе- цифровизации на предприятиях ЕВРАЗ, составил ративно-календарного планирования показа- 5,8 млрд рублей². В ПАО «ММК» суммарный эконо- тель OTIF (своевременность и полнота испол- номический эффект от цифровых и роботизиро- нения поставки) в 2022 году достиг 85 %³, что ванных решений с 2019 года превысил 1,2 млрд является максимальным показателем среди ме-

1 [Прохорова 2023, 67]; Обзор состояния цифровизации горно-металлургической отрасли в России – 2023 / М. Бучнев, А. Черникова // Технология доверия : сайт. URL: <https://tedo.ru/metals-mining-digitalization> (дата обращения: 12.05.2026); Цифровизация горно-металлургической отрасли России в 2024 году / Н. Натрусов, И. Садардинов, С. Емельченков; Яков и Партнёры; ГК «Цифра», 2024. 20 с. URL: <https://bytemag.ru/wp-content/uploads/2024/05/yaip-cifrovizaciya-gorno-metallurgicheskoi-otrasli-rossii-v-2024.pdf> (дата обращения: 12.05.2026); Цифровая трансформация металлургии: от мониторинга данных до беспилотных грузовиков // СофтлайнРешения : сайт. 02.02.2024. URL: <https://softline.ru/about/blog/cifrovaya-transformaciya-metallurgii-ot-monitoringa-dannyh-do-bespilotnyh-gruzovikov> (дата обращения: 07.05.2026); От инноваций к эффективности: как изменились цифровые приоритеты металлургов в 2025–2026 годах / А. Кулюдо // Atrex.ru : сайт. 21.11.2025. URL: <http://atrex.ru/press/p564263.html> (дата обращения: 07.05.2026).

2 ЕВРАЗ оценил эффекты цифровизации по итогам 2024 года // Добывающая промышленность : подкаст журнала. 26.03.2025. URL: <https://dprom.online/metallurgy/evraz-otsenil-effekty-tsifrovizatsii-po-itogam-2024-goda/> (дата обращения: 07.05.2026).

3 По итогам 2025 года накопительный эффект роботизации в Группе ММК составит 2 млрд рублей // ПАО ММК : официальный сайт компании. 08.07.2025. URL: <https://mmk.ru/ru/press-center/news/po-itogam-2025-goda-nakopitelnyy-effekt-robotizatsii-v-gruppe-mmk-sostavit-2-mlrd-rublej/> (дата обращения: 07.05.2026).

таллургических предприятий России.

Обсуждения

Полученные результаты позволяют автору утверждать, что цифровая трансформация металлургической промышленности России в условиях внешних шоков выполняет особую системообразующую функцию — функцию повышения адаптивности не только отдельных предприятий и отрасли в целом, но и всего регионального социально-экономического комплекса монопрофильных территорий.

В отличие от большинства предыдущих исследований, сосредоточенных преимущественно на микроуровне (отдельное предприятие) или отраслевом мезоуровне с акцентом на операционную эффективность и конкурентоспособность, в настоящей работе впервые комплексно обосновывается роль цифровой трансформации именно как стратегического драйвера адаптивности региональной экономики ресурсных территорий (УрФО, СЗФО, СФО) в условиях санкционных ограничений, волатильности рынков и геополитической нестабильности.

Такой регионально-ориентированный подход расширяет традиционное понимание цифровой трансформации и позволяет рассматривать ее не только как технологический процесс, но и как важнейший механизм обеспечения устойчивого развития монопрофильных регионов в условиях высокой внешней турбулентности.

Заключение (Выводы)

Проведенное исследование подтвердило, что цифровая трансформация металлургической промышленности России выступает значимым драйвером повышения адаптивности региональных экономик к внешним шокам. Несмотря на санкционные ограничения и снижение производственных показателей в 2022 и 2024 годах, отрасль демонстрирует устойчивость, во многом обусловленную активным внедрением цифровых технологий.

Ключевыми результатами работы являются:

- обоснование авторского подхода к цифровой трансформации как комплексному преобразованию производственно-экономической структуры регионов с акцентом на повышение их адаптивности;

- выявление высокой региональной дифференциации уровня цифровой зрелости металлургических предприятий (лидерами выступают Северо-Западный и Уральский федеральные округа);
- количественная оценка экономического эффекта цифровизации, подтверждающая прирост EBITDA более чем на 3 % у каждой третьей горно-металлургической компании;
- систематизация барьеров и драйверов цифровой трансформации в условиях импортозамещения и ESG-повестки.

Отличительной особенностью исследования является расширение традиционного понимания цифровой трансформации (ориентированного преимущественно на уровень предприятия) на мезоэкономический (региональный) уровень, что особенно актуально для монопрофильных металлургических территорий.

Полученные результаты имеют практическое значение для органов регионального управления и руководства металлургических компаний. Рекомендуются приоритетное развитие следующих направлений: масштабирование ИИ-решений и цифровых двойников, ускоренное импортозамещение критически важного промышленного ПО, формирование региональных центров компетенций в области промышленной цифровизации, а также развитие государственно-частного партнёрства в создании цифровой инфраструктуры.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой количественной модели оценки влияния цифровой трансформации на адаптивность региональной экономики, а также с изучением социально-экономических эффектов Индустрии 5.0 в ресурсных регионах России.

Таким образом, цифровая трансформация металлургии в современных условиях выступает не только инструментом повышения эффективности производства, но и стратегическим фактором обеспечения устойчивого развития монопрофильных регионов и всей национальной экономики в условиях высокой внешней турбулентности.

Список источников

Абрамов, В. И. Взаимозависимость этапов цифровой трансформации и изменения корпоративной культуры компании / В. И. Абрамов, А. А. Туйцына. DOI: 10.47581/2022/IE.1.59.01. EDN: VNAOOV // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022; 1:5–15. DOI: 10.47581/2022/IE.1.59.01. EDN: VNAOOV.

- Гадецкий, В. Г. Особенности цифровизации на муниципальном уровне / В. Г. Гадецкий, А. А. Корякина. EDN: CPPRRRC // Вестник ГГУ. 2020; 5:23–30. eISSN: 2713-2587.
- Катрин, Е. В. «Цифровизация»: научные подходы к определению термина // Вестник Забайкальского государственного университета = Transbaikalian State University Journal. 2022. Т. 28, № 5. С. 49–54. DOI: 10.21209/2227-9245-2022-28-5-49-54. EDN: LPWVIC. ISSN: 2227-9245; eISSN: 2500-1728.
- Кетоева, Н. Л. Влияние цифровой трансформации экономики на эффективность управления промышленным потенциалом страны / Н. Л. Кетоева, Е. Б. Гончарова, Е. М. Насонов. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_156. EDN: OSHAA // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2026; 1:156-164. ISSN: 2304-831X.
- Кондратьева, М. Н. Цифровизация: исследование основных терминов / М. Н. Кондратьева, А. В. Комакина. DOI: 10.34773/EU.2022.3.25. EDN: HNJLZY // Экономика и управление: научно-практический журнал = Economics and Management: Research and Practice Journal. 2022; 3:134–139. ISSN: 2072-8697.
- Молдован, А. А. Особенности цифровизации и цифровой трансформации, их теоретические аспекты и различия. EDN: GYBFTA // E-Scio. 2023; 7:293–299. eISSN: 2658-6924.
- Никонова, А. А. Синтез адаптивных систем в нестабильной среде. DOI: 10.18184/2079-4665.2020.11.2.162-178. EDN: GBGOMR // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие) = MIR (Modernization. Innovation. Research). 2020; 11(2):162–178. ISSN: 2079-4665; eISSN: 2411-796X.
- Палаткина, Л. В. Основы цифровизации металлургического производства. Волгоград : ВолгГТУ, 2023. 61 с.
- Прохорова, И. С. Цифровая зрелость металлургической отрасли России: драйверы и проблемы роста в новых геополитических условиях. Часть II. Ключевые направления цифровой трансформации / И. С. Прохорова, В. С. Устинов, А. В. Елхова. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-12-44-52. EDN: CXWVMZ // Вестник университета. 2023; 12:44-52. ISSN: 1816-4277; eISSN: 2686-8415.
- Темников, А. О. Современные подходы к определению термина «цифровая трансформация». DOI :10.23672/SAE.2023.22.28.001. EDN: XYPXAC // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023; 3:222-229. ISSN: 2220-2404; eISSN: 2221-1373.
- Фомичева, Т. В. Ценности россиян в контексте цифровизации российской экономики / Т. В. Фомичева, В. И. Катаева. DOI: 10.24411/1999-9836-2019-10067. EDN: EPENMS // Уровень жизни населения регионов России = Living Standards of the Population in the Regions of Russia. 2019; 2:80–84. ISSN: 1999-9836; eISSN: 2713-3397.
- Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты : Доклад к XXII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13-30 апреля 2021 / Г. И. Абдрахманова, К. Б. Быховский, Н. Н. Веселитская [и др.]. Москва : Высшая школа экономики, 2021. 239 с. ISBN: 978-5-7598-2510-4. EDN: WPPBQJ.

References

- Abramov, V. I. Vzaimozavisimost' etapov tsifrovoy transformatsii i izmeneniya korporativnoy kul'tury kompanii [Interdependence of the Stages of Digital Transformation and Changes in the Company's Corporate Culture]. By V. I. Abramov, A. A. Tuitsyna. DOI: 10.47581/2022/IE.1.59.01. EDN: VNAOOV. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*. 2022; 1:5–15. DOI: 10.47581/2022/IE.1.59.01. EDN: VNAOOV (in Russ.).
- Gadetsky, V. G. Osobennosti tsifrovizatsii na munitsipal'nom urovne [Features of Digitalization at the Municipal Level]. By V. G. Gadetsky, A. A. Koryakina. EDN: CPPRRRC. *Vestnik GGU*. 2020; 5:23–30. eISSN: 2713-2587 (in Russ.).
- Katrin, E. V. "Tsifrovizatsiya": nauchnyye podkhody k opredeleniyu termina "Digitalization": Scientific Approaches to Defining the Term. *Transbaikalian State University Journal*. 2022. Vol. 28, No. 5. pp. 49–54. DOI: 10.21209/2227-9245-2022-28-5-49-54. EDN: LPWVIC. ISSN: 2227-9245; eISSN: 2500-1728 (in Russ.).
- Ketoeva, N. L. Vliyaniye tsifrovoy transformatsii ekonomiki na effektivnost' upravleniya promyshlennym potentsialom strany [The Impact of the Digital Transformation of the Economy on the Efficiency of Managing the Country's Industrial Potential]. By N. L. Ketoeva, E. B. Goncharova, E. M. Nasonov. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_156. EDN: OSHAA. *Municipal Academy*. 2026; 1:156-164. . ISSN: 2304-831X.
- Kondratieva, M. N. Tsifrovizatsiya: issledovaniye osnovnykh terminov [Digitalization: A Study of Key Terms]. By M. N. Kondratieva, A. V. Komakhina. DOI: 10.34773/EU.2022.3.25. EDN: HNJLZY. *Economics and Management: Research and Practice Journal*. 2022; 3:134–139. ISSN: 2072-8697 (in Russ.).
- Moldovan, A. A. Osobennosti tsifrovizatsii i tsifrovoy transformatsii, ikh teoreticheskiye aspekty i razlichiya [Features of Digitalization and Digital Transformation, Their Theoretical Aspects and Differences]. EDN: GYBFTA. *E-Scio*. 2023; 7:293–299. eISSN: 2658-6924 (in Russ.).

- Nikonova, A. A. Sintez adaptivnykh sistem v nestabil'noy srede [Synthesis of Adaptive Systems in an Unstable Environment]. DOI: 10.18184/2079-4665.2020.11.2.162-178. EDN: GBGOMR. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2020; 11(2):162–178. ISSN: 2079-4665; eISSN: 2411-796X (in Russ.).
- Palatkina, L. V. Osnovy tsifrovizatsii metallurgicheskogo proizvodstva [Fundamentals of Digitalization of Metallurgical Production]. Volgograd : VolGTU Publ., 2023. 61 p. (in Russ.).
- Prokhorova, I. S. Tsifrovaya zrelost' metallurgicheskoy otrasli Rossii: drayvery i problemy rosta v novykh geopoliticheskikh usloviyakh. Chast' II. Klyuchevyye napravleniya tsifrovoy transformatsii [Digital Maturity of the Russian Metallurgical Industry: Drivers and Challenges of Growth in New Geopolitical Conditions. Part II. Key Directions of Digital Transformation]. By I. S. Prokhorova, V. S. Ustinov, A. V. Elkhova. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-12-44-52. EDN: CXWVMZ. *Vestnik universiteta*. 2023; 12:44-52. ISSN: 1816-4277; eISSN: 2686-8415 (in Russ.).
- Temnikov, A. O. Sovremennyye podkhody k opredeleniyu termina "tsifrovaya transformatsiya" [Modern Approaches to Defining the Term "Digital Transformation"]. DOI: 10.23672/SAE.2023.22.28.001. EDN: XYPXAC. *Gumanitarnyye, sotsial'no-ekonomicheskiye i obshchestvennyye nauki*. 2023; 3:222-229. ISSN: 2220-2404; eISSN: 2221-1373 (in Russ.).
- Fomicheva, T. V. Tsennosti rossiyan v kontekste tsifrovizatsii rossiyskoy ekonomiki [Values of Russians in the Context of Digitalization of the Russian Economy]. By T. V. Fomicheva, V. I. Kataeva. DOI: 10.24411/1999-9836-2019-10067. EDN: EPENMS. *Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2019; 2:80–84. ISSN: 1999-9836; eISSN: 2713-3397 (in Russ.).
- Tsifrovaya transformatsiya otrasley: startovyye usloviya i priority* [Digital Transformation of Industries: Starting Conditions and Priorities] : Report for the XXII April International Scientific Conference on Economic and Social Development, Moscow, April 13-30, 2021. By G. I. Abdrakhmanova, K. B. Bykhovsky, N. N. Veselitskaya [et al.]. Moscow : Higher School of Economics Publ., 2021. 239 p. ISBN: 978-5-7598-2510-4. EDN: WPPBQJ (in Russ.).

Информация об авторе:

Кожукалова Оксана Юрьевна — кандидат экономических наук, доцент, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский педагогический государственный университет». (МПГУ), ул. Каретный Ряд, 2, Москва, 127006,, Россия. ИИН: 7704077771.

Information about the authors:

Kozhukalova Oksana Yu. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Moscow Pedagogical State University, 2 Karetny Ryad St., Moscow, 127006, Russia.

Статья поступила в редакцию 18.05.2026; одобрена после рецензирования 02.06.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 05/18/2026; approved after reviewing 06/02/2026; accepted for publication 06/26/2026.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 118–127
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 118–127

Научная статья
УДК: 005:004.4

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.13

Методология управление жизненным циклом самообучающихся цифровых продуктов в условиях динамично меняющихся киберугроз

Светлана Юрьевна Муртузалиева^{1,2}, Артур Валерьевич Бикметов^{1,3}

Аннотация. В статье предлагается методология управления жизненным циклом (ALM) инновационных самообучающихся цифровых продуктов, функционирующих в условиях неопределенности и динамично меняющихся киберугроз. Автор обосновывает переход от классических линейных моделей разработки к кольцевым структурам, учитывающим непрерывное обучение моделей и дрейф данных. Особое внимание уделяется интеграции механизмов объяснимого ИИ (XAI) для повышения прозрачности автономных решений и внедрению концепции «когнитивных двойников» для проактивной защиты инфраструктуры. В работе сформулирована система метрик, объединяющая технические параметры ИИ с операционной эффективностью бизнеса, и определена трансформация роли менеджера продукта в «агентскую эпоху».

Ключевые слова: управление жизненным циклом, самообучающиеся системы, агентский ИИ, кибербезопасность, объяснимый ИИ (XAI), продуктовые метрики, управление данными

Для цитирования: Муртузалиева С. Ю. Методология управление жизненным циклом самообучающихся цифровых продуктов в условиях динамично меняющихся киберугроз / С. Ю. Муртузалиева, А. В. Бикметов. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.13 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:118–127.

JEL: O32

Original article

Methodology for managing the lifecycle of self-learning digital products in the context of dynamically changing cyber threats

Svetlana Y. Murtuzaliev^{4,5}, Arthur V. Bikmetov^{4,6}

Abstract. The article proposes a lifecycle management methodology (ALM) for innovative self-learning digital products operating under conditions of uncertainty and dynamically changing cyber threats. The author substantiates the transition from classical linear development models to circular structures that account for continuous model training and data drift. Special attention is paid to the integration of explainable AI (XAI) mechanisms to increase the transparency of autonomous decisions and the implementation of the «cognitive twins» concept for proactive infrastructure protection. The paper formulates a system of metrics combining AI technical parameters with business operational efficiency and defines the transformation of the product manager's role in the «agentic era».

Key words: lifecycle management, self-learning systems, agentic AI, cybersecurity, explainable AI (XAI), product metrics, data management

For citation: Murtuzaliev S. Yu. Methodology for managing the lifecycle of self-learning digital products in the context of dynamically changing cyber threats. By S. Yu. Murtuzaliev, A. V. Bikmetov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.13. Vestnik MIRBIS. 2026; 2:118–127 (in Russ.).

JEL: O32

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН) (Москва, Россия)

2 murtuzaliev-syu@rudn.ru

3 1032241459@rudn.ru

4 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University) (Moscow, Russia)

5 murtuzaliev-syu@rudn.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9921-8138>

6 1032241459@rudn.ru

Введение

Текущая динамика в сфере информационных технологий свидетельствует о глубинной смене парадигм: индустрия планомерно отходит от разработки систем, функционирующих в рамках жестко детерминированных алгоритмов, в сторону внедрения адаптивных решений с выраженной агентностью. Данная тенденция, ставшая магистральной к середине 2020-х годов, вынуждает экспертное сообщество полностью пересматривать устоявшиеся модели управления жизненным циклом (PLM) и архитектуры информационной безопасности.

Феномен агентского ИИ (Agentic AI) следует рассматривать не как линейное совершенствование алгоритмов машинного обучения, а как качественную трансформацию, при которой системы наделяются функциями автономного целеполагания, операционного планирования и проактивного взаимодействия с внешним инструментарием. Масштабная финансовая экспансия в этот сектор — только за два квартала 2025 года объемом венчурных вливаний в профильные стартапы преодолел отметку в 2,8 млрд долларов — диктует острую необходимость в фундаментальной ревизии существующих управленческих методологий. В настоящее время всё более очевидно, что привычные методы сопровождения интеллектуальных продуктов уже не поспевают за теми технологическими вызовами, которые диктует современная реальность [Апаитов 2023].

Классические модели управления жизненным циклом программного обеспечения — от каскадной Waterfall до итерационных фреймворков семейства Agile — складывались в эпоху, когда системы считались преимущественно детерминированными и их поведение можно было достаточно точно прогнозировать. Однако продукты, способные к самостоятельному обучению, существуют уже в другой реальности: в мире вероятностей, неопределённости и постоянных изменений. Их поведение не остаётся статичным — оно непрерывно трансформируется под влиянием новых данных, поступающих в систему [Лapidус 2021]. Именно поэтому перед теми, кто отвечает за развитие продукта, и перед специалистами по

информационной безопасности встаёт принципиально иная задача. То, что мы выводим в эксплуатацию сегодня, уже через несколько недель реальной работы может демонстрировать совершенно иные поведенческие модели — порой до неузнаваемости [Лapidус 2023].

В ситуации, когда киберугрозы меняются буквально каждый день, а злоумышленники всё активнее применяют агентные системы для автоматизации атак, традиционные средства защиты и контроля перестают справляться. Они просто не обладают достаточной гибкостью, чтобы успевать за такой скоростью перемен.

Главная сложность при формировании новой методологии состоит в том, чтобы найти разумный баланс между автономностью самообучающейся системы и возможностью её осознанного управления. Если раньше классический PLM был сосредоточен главным образом на контроле версий и отслеживании правок в коде, то теперь управление жизненным циклом интеллектуальных продуктов (ALM — AI Lifecycle Management) переносит акцент на работу с данными, постоянный мониторинг «дрейфа» моделей и обеспечение понятности тех решений, которые принимают алгоритмы. К 2025 году стало очевидно: традиционный PLM в своём прежнем виде уже не актуален, он фактически ушёл в прошлое. Ему на смену пришла «эпоха агентов», где умные автономные сущности работают поверх единой цифровой нити (digital thread). Данная концептуальная преемственность выступает в роли интеграционного механизма, обеспечивающего неразрывную конвергенцию антропоцентрических ролей, гетерогенных массивов данных и процессов принятия управленческих решений на всех этапах жизненного цикла высокотехнологичного продукта [Зизаева 2025].

Результаты исследования

Архитектурные детерминанты саморазвивающихся интеллектуальных сред и парадигма нелинейного жизненного цикла

Концептуальная целостность продукта обеспечивается формированием сквозной интегра-

1 © С. Ю. Муртузалиева, А. В. Бикметов, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 118–127.

2 © S. Yu. Murtuzalieva, A. V. Bikmetov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 118–127.

ционной среды, которая выступает связующим звеном между антропоцентрическими ролями, массивами гетерогенных данных и процессами принятия управленческих решений на всех этапах его существования. В современных условиях проектирование самообучающихся цифровых платформ требует внедрения архитектурных решений, способных поддерживать перманентную эволюцию системы без вынужденной стагнации или прерывания операционных процессов. В отличие от традиционного программного обеспечения, функционирование которого ограничено жестко заданными релизами и требует дискретных обновлений, интеллектуальные агенты актуального технологического уклада (2025–2026 гг.) создаются как саморегулирующиеся организмы. Их фундаментальное отличие заключается в способности к инкрементальному обучению на основе поступающих в реальном времени потоков информации, что нивелирует потребность в масштабном ручном вмешательстве со стороны разработчиков [Бусыгин 2025].

Данный архитектурный сдвиг неизбежно влечет за собой отказ от классических линейных моделей в пользу кольцевых или сетевых топологий жизненного цикла. В подобных структурах результаты операционной деятельности немедленно трансформируются в обучающую выборку, создавая замкнутый контур обратной связи, где этап эксплуатации фактически сливается с процессом непрерывного дообучения модели. Методологический базис управления в рамках данной парадигмы выстраивается вокруг системы из семи критических фаз, которые в своей совокупности формируют устойчивый и самоподдерживающийся цикл развития высокотехнологичного продукта. Эти стадии определяют не только технологическую траекторию системы, но и стратегический вектор адаптации продукта к динамически меняющимся требованиям рыночной и кибербезопасной среды. Первая стадия — спецификация сценариев использования и определение бизнес-ценности — требует от команд четкого понимания того, как именно интеллект будет снижать расходы или создавать новые потоки выручки. Вторая стадия — сбор и управление данными — превращается в фундамент всей системы, так как качество прогнозов и отсутствие предвзятости напрямую зависят от чистоты и репрезентативности обучающих выборок. Методо-

логия управления циклом цифровых продуктов представлена в таблице 1.

Таблица 1. Методология управления циклом цифровых продуктов

Этап жизненного цикла	Ключевая задача	Роль ИИ в 2025 году
Идентификация проблемы	определение monetizable-решения	автоматизированный анализ рынка и поиск ниш
Управление данными	очистка, нормализация и аугментация	использование генеративного ИИ для создания синтетических данных
Выбор модели	сравнение фреймворков и архитектур	оценка задержки (latency), объяснимости и стоимости вывода
Разработка логики	построение NLP-пайплайнов и агентов	самодокументируемый код и автоматизированная генерация логики
Тестирование и валидация	контроль галлюцинаций и точности	стресс-тестирование в симуляционных средах (Cognitive Twins)
Развертывание	настройка инфраструктуры мониторинга	автоматическое масштабирование и балансировка нагрузки
Эксплуатация и мониторинг	отслеживание дрейфа модели и обратной связи	непрерывное дообучение (Active Learning) и самокоррекция

Источник: таблица авторов по данным настоящего исследования

Одним из наиболее инновационных подходов в методологии управления является использование «Когнитивных двойников» (Cognitive Twins) — интеллектуальных цифровых реплик экосистемы проекта, которые постоянно учатся на данных для симуляции, прогнозирования и предписания действий в условиях высокой неопределенности, характерной для киберзащиты. Это позволяет продуктовым командам перейти от реактивного исправления ошибок к проактивному моделированию возможных векторов угроз и адаптации продукта до того, как уязвимость будет эксплуатирована [Shneiderman 2020].

Динамический ландшафт киберугроз: адаптация к эпохе генеративного ИИ

Киберугрозы в 2025 году претерпели качественную трансформацию, став более быстрыми,

организованными и автоматизированными. Злоумышленники используют генеративный ИИ для создания полиморфного вредоносного ПО, способного изменять свою сигнатуру при каждом новом заражении, что делает традиционные антивирусные решения бесполезными. В этих условиях методология управления жизненным циклом продукта должна включать «безопасность по умолчанию» (security by design) на уровне архитектуры алгоритмов машинного обучения.

Особое внимание уделяется защите самих ИИ-моделей от специфических атак. К ним относятся инъекции вредоносных промптов (prompt injection), отравление обучающих данных (data poisoning) и состязательные атаки (adversarial manipulation), направленные на то, чтобы заставить модель принять неверное решение путем подачи специально подготовленных входных сигналов. Методология управления должна предусматривать регулярные аудиты на наличие предвзятости и уязвимостей, а также внедрение механизмов состязательного дебайзинга (adversarial debiasing) для обеспечения устойчивости моделей [Гусева 2024]. Основные типы угроз и методология противодействия представлена в таблице 2.

Таблица 2. Основные типы угроз и методология противодействия

Тип угрозы	Механизм воздействия	Методология противодействия
Инъекция промптов	скрытые команды в пользовательском вводе	использование изолированных сред исполнения и фильтрации запросов
Отравление данных	искажение обучающей выборки	робастные пайплайны проверки данных и аудит источников
Полиморфное ВПО	постоянная модификация кода атаки	агентские системы обнаружения на базе поведенческого анализа
Кража модели	извлечение параметров через API-запросы	ограничение частоты запросов и мониторинг аномальных паттернов доступа

Источник: таблица авторов по данным настоящего исследования

В 2025 году критически важным становится внедрение систем непрерывного управления экспозицией угроз (Continuous Threat Exposure

Management, CTEM). Согласно прогнозам экспертов, организации, приоритизирующие безопасность через методологию CTEM, смогут реализовать сокращение числа нарушений безопасности на две трети к 2026 году. Это достигается путем системной оценки достижимости и эксплуатируемости цифровых активов, причем фокус смещается с отдельных компонентов инфраструктуры на бизнес-проекты и векторы угроз в целом [Kotenko 2018].

Методы обеспечения прозрачности и доверия: explainable ai (xai) в кибербезопасности

Одна из самых серьезных проблем при внедрении самообучающихся систем в критически важные сферы, особенно в кибербезопасность, — это так называемый «эффект чёрного ящика». Когда система на основе глубокого обучения вдруг принимает решение изолировать сервер или заблокировать учётную запись высокопоставленного сотрудника, специалисты по безопасности должны чётко понимать, почему именно так произошло. Без этого доверия не будет.

Именно поэтому объяснимый искусственный интеллект (Explainable AI, или XAI) сегодня выходит на первый план в методологии управления жизненным циклом таких систем. Он помогает сделать алгоритмы прозрачными и подотчётными [Çakır 2024].

По данным исследований 2024–2025 годов, примерно две трети экспертов в области информационной безопасности не готовы доверять оповещениям ИИ, если те не сопровождаются внятным объяснением причин [Tian 2025]. Внедрение инструментов объяснимости позволяет не только повысить уровень доверия, но и гораздо быстрее разбираться с ложными срабатываниями.

В современной практике функционирования центров оперативного мониторинга (SOC) наблюдается критический избыток входящих сигналов, что ведет к фактической деградации способности аналитиков своевременно верифицировать угрозы. В этой связи внедрение аналитических инструментов объяснимости, таких как SHAP (Shapley Additive Explanations) и LIME (Local Interpretable Model-agnostic Explanations), становится фундаментальным условием операционной эффективности. Данные методы позволяют декомпозировать логику работы алгоритмов,

выявляя конкретные предикторы, которые определили классификацию события как деструктивного. С точки зрения системного проектирования здесь возникает неизбежная необходимость поиска компромисса между предиктивной мощностью и транспарентностью архитектуры. В настоящее время модели с высокой точностью, как правило, отличаются заметной сложностью интерпретации. При этом резкий переход к существенно более простым архитектурам — например, на основе решающих деревьев — нередко приводит к снижению точности в пределах 15–20 % [Da Silva 2022]. Технологический ландшафт 2025 года явно тяготеет к гибридным решениям. В таких конфигурациях прозрачные модули отвечают за обоснование принимаемых решений, тогда как сложные вычислительные компоненты, работающие по принципу «чёрного ящика», берут на себя основную аналитическую нагрузку. Подобный синтез позволяет сохранять требуемый уровень производительности и одновременно формировать необходимое доверие со стороны корпоративного руководства и государственных регуляторов.

Нормативная база, заданная документами уровня EU AI Act и GDPR, окончательно сделала интерпретируемость обязательным условием эксплуатации интеллектуальных систем. Законодательство прямо требует от организаций обосновывать логику работы автоматизированных решений, особенно когда речь идёт о сферах, затрагивающих права и интересы личности.

В связи с этим методология сопровождения жизненного цикла самообучающихся систем нуждается в серьёзной перестройке. В частности, инструменты объяснимого ИИ (XAI) должны быть встроены непосредственно в процессы проектирования и верификации. На этапе промышленной эксплуатации критически важным становится внедрение удобных интерактивных интерфейсов, которые в реальном времени переводят действия системы на понятный человеку язык. Это даёт операторам возможность оперативно контролировать поведение интеллектуальных агентов и существенно снижает риски, связанные с непрозрачностью алгоритмических выводов [Dasgupta 2020].

Метрики эффективности и математический аппарат управления

Переход к новым подходам в управлении жиз-

ненным циклом самообучающихся систем неизбежно требует иного набора оценочных показателей. Привычные критерии качества, хорошо работавшие для статичного программного обеспечения, в современных условиях оказываются недостаточными, поскольку не учитывают динамическую природу интеллектуальных агентов. Современная парадигма оценки предполагает анализ не только предиктивной точности моделей, но и скорости их адаптации к концептуальному дрейфу данных, а также устойчивости к различным видам деструктивных воздействий, в том числе к состязательным атакам (adversarial attacks).

В рамках такой методологии особое внимание уделяется установлению чётких корреляций между техническими характеристиками модели и прикладными показателями безопасности. Среди ключевых ориентиров здесь выделяются среднее время обнаружения деструктивного события (MTTD) и среднее время восстановления после него (MTTR) [Davenport 2020].

Показатель MTTD отражает оперативность выявления аномалий и рассчитывается как среднее значение временных интервалов между моментом возникновения угрозы и её фиксацией системой:

Показатель MTTD отражает скорость выявления аномалий и рассчитывается как среднее арифметическое временных промежутков от момента возникновения угрозы до её фактической регистрации системой: $MTTD = (\sum(T_{\text{detection}} - T_{\text{occurrence}})/n)$, где $T_{\text{detection}}$ — это момент фиксации инцидента, $T_{\text{occurrence}}$ — точка его реального начала, а n обозначает общее количество зафиксированных случаев.

Параллельно с этим эффективность восстановительных процедур и оперативность реакции оператора оценивается через метрику MTTR, которая записывается следующим образом: $MTTR = (\sum(T_{\text{resolution}} - T_{\text{detection}})/n)$. Здесь $T_{\text{resolution}}$ соответствует полному времени устранения инцидента и возвращения всей инфраструктуры в штатный режим работы.

Интеграция агентного искусственного интеллекта в контур систем оркестрации (SOAR) позволяет достичь существенной оптимизации указанных параметров. Интеллектуальные модули способны в автономном режиме осуществлять высокоуровневую фильтрацию событий, сокра-

щая объем входящего информационного шума на несколько порядков. Это позволяет персоналу центров мониторинга (SOC) фокусировать аналитические ресурсы на верификации действительно критических инцидентов. Валидность использования подобных моделей подтверждается результатами статистического анализа, зафиксированными к 2025 году. В частности, коэффициент корреляции между степенью интеграции ИИ и общей эффективностью процессов составляет $r = 0,816$, в то время как связь с показателем среднего времени наработки на отказ достигает $r = 0,802$, что свидетельствует о высокой степени надежности предлагаемого математического аппарата.

В задачах кибербезопасности регрессионные модели показывают, что комбинированное влияние ИИ и технологий цифровых двойников объясняет до 72 % дисперсии в результатах производительности системы защиты ($R^2 = 0,719$). Основные метрики для управления жизненным циклом самообучающихся продуктов представлены в таблице 3.

Таблица 3. Основные метрики для управление жизненным циклом самообучающихся продуктов

Метрика	Описание	Значение для самообучающихся систем
Precision (Точность)	доля истинно положительных срабатываний среди всех предсказанных	минимизация ложных срабатываний, снижающих «усталость» аналитиков
Recall (Полнота)	доля обнаруженных угроз среди всех реально существующих	гарантия того, что критические атаки не будут пропущены
F0.5 Metric	взвешенное гармоническое среднее с приоритетом точности	баланс между обнаружением и минимизацией операционного шума
Model Drift (Дрейф модели)	изменение статистических свойств данных во времени	индикатор необходимости дообучения или смены архитектуры
Inference Latency	время, затрачиваемое моделью на выдачу предсказания	критический параметр для систем реального времени и защиты сетей

Источник: таблица авторов по данным настоящего исследования

Методология управления жизненным циклом должна включать непрерывный мониторинг этих показателей. При обнаружении дрейфа модели (Model Drift) система должна автоматически инициировать цикл активного обучения (Active Learning), при котором наиболее неопределенные или важные новые данные направляются эксперту-человеку для разметки, после чего модель дообучается [Davenport 2020]. Этот процесс обеспечивает актуальность продукта в условиях постоянно меняющихся тактик и техник злоумышленников (MITRE ATT&CK).

Организационные аспекты и роль менеджера продукта в агентскую эпоху

Переход к самообучающимся продуктам фундаментально меняет роль менеджера продукта (PM). В 2025 году компетенции PM смещаются от простого управления бэклогом функций к стратегическому управлению данными и алгоритмической этике. Менеджер продукта становится «дирижером» агентской экосистемы, который должен не только понимать технические ограничения ИИ, но и уметь интерпретировать сложные аналитические инсайты для принятия бизнес-решений [Li 2018].

Одной из ключевых стратегий управления продуктом становится использование ИИ для автоматизации самой функции менеджмента. Современные платформы управления, такие как ProdPad или Productboard, используют ИИ для скоринга функций на основе обратной связи от клиентов и целей бизнеса (OKRs), что позволяет принимать решения на основе данных, а не интуиции. Это ускоряет время выхода продукта на рынок (Time-to-Market) и повышает точность приоритизации.

В контексте кибербезопасности методология управления жизненным циклом должна интегрироваться с программами изменения поведения и культуры безопасности (SBCEPs). Согласно Gartner, к 2027 году 50 % руководителей информационных служб крупных предприятий внедрят дизайн безопасности, ориентированный на человека, чтобы минимизировать трение между пользователем и инструментами контроля. Это означает, что самообучающиеся продукты должны проектироваться таким образом, чтобы не просто накладывать ограничения, а обучать пользователей принимать правильные решения в области безопасности [Bertiger 2025].

Важной составляющей методологии является выбор модели монетизации и развертывания. В 2025 году доминирует модель SaaS (Software as a Service), которая позволяет провайдеру непрерывно обновлять модели ИИ на своих серверах, обеспечивая всем клиентам мгновенный доступ к новейшим паттернам защиты. Однако для высокочувствительных отраслей сохраняется актуальность гибридных моделей, где обучение происходит в облаке провайдера на деперсонализированных данных, а инференс (вывод) осуществляется локально (on-premise) для обеспечения приватности [Bertiger 2025].

Стратегия «человек в цикле» и этические императивы

Несмотря на то, что агентские системы становятся всё автономнее с каждым годом, в 2025-м управление их жизненным циклом по-прежнему строится вокруг главного правила: человек всегда остаётся в центре процесса (Human-in-the-Loop, или просто HITL). И дело тут не только в технических слабостях ИИ — все мы знаем, как он любит «придумывать» факты, которых на самом деле нет. Не меньшую роль играют этические вопросы и, конечно, юридические риски.

В кибербезопасности это особенно заметно. Там сейчас популярна метафора «костюма Железного человека»: искусственный интеллект словно надевает на аналитика суперспособности — он мгновенно перелопачивает огромные массивы данных, видит то, что человеку не под силу заметить за разумное время. Но в решающий момент, когда, например, нужно срочно отключить целый дата-центр, последнее слово всё равно остаётся за человеком [Рябинин 2025].

С этической точки зрения управление самообучающимися продуктами — это в первую очередь постоянная борьба с предвзятостью алгоритмов. Исследования уже не раз показывали: система обнаружения угроз может вдруг начать считать «вредоносным» трафик только потому, что он идёт из определённого региона или страны. И причина чаще всего кроется в том, на каких данных её когда-то обучали — выборка оказалась неравномерной, и модель «научилась» видеть угрозу там, где её нет.

Поэтому хорошая методология управления обязательно должна включать регулярные аудиты на справедливость (те самые fairness audits) и активно применять техники состязательного

обучения. Только так можно вовремя заметить и нейтрализовать подобные перекосы, пока они не превратились в серьёзную проблему.

Будущее управления жизненным циклом самообучающихся цифровых продуктов лежит в создании адаптивных экосистем, где ИИ-агенты, человеческий интеллект и динамические системы защиты образуют единое целое. К 2026 году ожидается расцвет «коллективной защиты», при которой агенты безопасности из разных организаций смогут обмениваться знаниями о новых паттернах атак в режиме реального времени, создавая глобальный иммунитет против киберпреступности. В этой парадигме управление жизненным циклом превращается из процесса обслуживания продукта в процесс управления непрерывной эволюцией интеллекта.

Интеграция методологии lean six sigma в циклы обучения ИИ

Для обеспечения стабильного качества и минимизации дефектов в самообучающихся продуктах методология управления в 2025 году начинает активно интегрировать принципы Lean Six Sigma. Классический цикл DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) адаптируется под специфику машинного обучения, превращаясь в инструмент контроля качества данных и точности моделей. В условиях финтеха и кибербезопасности, где цена ошибки крайне высока, использование Six Sigma позволяет отслеживать количество дефектов на миллион возможностей (DPMO) не только в коде, но и в предсказаниях ИИ [IDavenport 2020].

Интеграция ИИ с цифровыми двойниками (Digital Twins) в рамках Six Sigma позволяет организациям достичь значительных улучшений в операционной эффективности. Исследования подтверждают, что такая комбинация обеспечивает статистически значимое снижение уровня дефектов и повышение надежности производства. В управлении продуктом это проявляется в возможности симулировать влияние каждой новой функции на общую стабильность системы еще до ее внедрения в основную ветку разработки [ibid].

Заключение: выводы и стратегические рекомендации

Методология управления жизненным циклом самообучающихся цифровых продуктов в условиях динамично меняющихся киберугроз пред-

ставляет собой многогранный подход, объединяющий передовые достижения в области ИИ, математическую строгость метрик и стратегическую гибкость менеджмента. Основные выводы и рекомендации для экспертов отрасли включают:

1. Имплементация агентской парадигмы в проектировании. Современный подход требует отказа от восприятия цифровых продуктов как статичных наборов функций. Проектирование должно базироваться на создании экосистем автономных агентов, наделенных способностью к самостоятельному операционному планированию и реализации проактивных действий в строгом соответствии с долгосрочными бизнес-целями организации.
2. Инвестиционная приоритизация инфраструктуры данных. Учитывая, что функциональная жизнеспособность интеллектуального продукта на 90% детерминирована качественными характеристиками информационной базы, критически важным становится внедрение жестких протоколов управления данными. Это подразумевает развертывание автоматизированных конвейеров (pipelines) для непрерывной очистки, верификации и обеспечения безопасности входящих потоков.
3. Фундаментальный приоритет интерпретируемости (XAI). Прозрачность алгоритмических выводов выступает базисом доверия в цепочке «система — пользователь» и необходимым условием комплаенса с ак-

туальными регуляторными нормами. Интеграция механизмов объяснимости должна осуществляться не на финальных стадиях, а непосредственно в процессе формирования архитектурного ядра продукта.

4. Переход к непрерывному управлению экспозицией (STEM). В актуальной парадигме информационная безопасность перестает трактоваться как достигнутое статическое состояние. Она трансформируется в перманентный динамический процесс, направленный на идентификацию, оценку и нивелирование потенциальных рисков в режиме реального времени.
5. Гармонизация гибридного взаимодействия «Human-in-the-Loop». Роль эксперта в контуре управления остается преобладающей, особенно в вопросах стратегического целеполагания и этической верификации решений. Искусственный интеллект в данной модели позиционируется как когнитивный ассистент высокого уровня, призванный расширять возможности человека, а не полностью замещать его профессиональные компетенции.

В условиях 2026 года рыночное преимущество в секторе высокотехнологичных продуктов будет принадлежать тем организациям, которые сумеют преобразовать свои системы из пассивных инструментов в активных, эволюционирующих субъектов защиты, способных адаптироваться к вызовам глобального киберпространства быстрее, чем возникают новые векторы атак.

Список источников

- Анаитов, А. М. Управление жизненным циклом цифровых продуктов: методы управления продуктом на разных этапах жизненного цикла — от идеи до снятия с рынка. EDN: OBLVZN // Актуальные вопросы современной экономики = Actual Issues of the Modern Economy. 2023; 8:485–490. eISSN: 2311-4320.
- Бусыгин, Д. Ю. Искусственный интеллект в управлении проектами: возможности и проблемы / Д. Ю. Бусыгин, И. Г. Возмитель. EDN: RIKTJD // Бухгалтерский учет и анализ. 2025; 5:19–23.
- Гусева, М. Н. Перспективы использования искусственного интеллекта в проектном управлении / М. Н. Гусева, И. С. Брикошина, А. И. Глебанов. DOI: 10.34925/EIP.2024.162.1.193. EDN: TZSLCS // Экономика и предпринимательство. 2024; 1:1002–1007. ISSN: 1999-2300.
- Зизаева, А. Искусственный интеллект в системах информационной безопасности / А. Зизаева, З. Ш. Мустафаев. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2025.09.11.021. EDN: IDVYOD // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025; 11(9):186–191. ISSN: 2227-3891 eISSN: 2308-927X.
- Лавидус, Л. В. Стратегии цифровой трансформации бизнеса в условиях нарастающей турбулентности цифровой среды. EDN: VBPBBL // Управление бизнесом в цифровой экономике : Сборник тезисов выступлений Четвертой международной конференции, Санкт-Петербург, 18–19 марта 2021 года. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2021. 556 с. С. 20–25. ISBN: 978-5-7937-2101-1.

- Рябинин, А. В. Анализ использования искусственного интеллекта в автоматизированных системах управления / А. В. Рябинин, В. А. Бахметьев. DOI: 10.5281/zenodo.10390725. EDN: REZSLV // Гуманитарный научный вестник. 2023; 11:129–134. eISSN: 2541-7509.
- Shneiderman, B. Human-Centered Artificial Intelligence: Reliable, Safe & Trustworthy. DOI: 10.1080/10447318.2020.1741118 // International Journal of Human–Computer Interaction. 2020; 36(6):1–10.
- Davenport, T. H., Guha, R., Grewal, D. [et al.] How Artificial Intelligence Will Change the Future of Marketing and Product Management. DOI: 10.1007/s11747-019-00696-0 // Journal of the Academy of Marketing Science. 2020; 48(7553):1–19.
- Li, J. H. Cyber security meet artificial intelligence: a survey. DOI: 10.1631/FITEE.1800573 // ENGINEERING Information Technology & Electronic Engineering. 2018; 19(12):1462–1474.
- Dasgupta, D., Akhtar, M. S., Sen, S. Machine Learning in Cybersecurity: A Comprehensive Survey. DOI: 10.1177/1548512920951275 // The Journal of Defense Modeling and Simulation Applications Methodology Technology. 2020; 19(2):2020.
- Bertiger, A., Filar, B., Hastings, J. [et al.] Evaluating LLM Generated Detection Rules in Cybersecurity, 2025. DOI: 10.48550/arXiv.2509.16749. Текст : электронный. URL: <https://arxiv.org/pdf/2509.16749v1> (дата обращения 10.12.2025).
- Çakır, A. M. AI Driven Cybersecurity. DOI: 10.62802/jg7gge06 // Human Computer Interaction. 2024; 8(1):119.
- Da Silva, F. A. Evolving Approaches in Cybersecurity: Metrics and Human Factors. DOI: 10.56238/isevmjv1n2-010 // International Seven Journal of Multidisciplinary. 2022; 1(2). ISSN: 2764-9547.
- Kotenko I. V., Doynikova E., Chechulin A. [et al.] AI- and Metrics-Based Vulnerability-Centric Cyber Security Assessment and Countermeasure Selection: An Artificial Intelligence Approach. DOI: 10.1007/978-3-319-92624-7_5 // Guide to Vulnerability Analysis for Computer Networks and Systems. Springer, 2018. P. 101–130. ISBN: 978-3-319-92623-0.
- Tian, J, Zhu, H. Evaluating the efficacy of AI-driven intrusion detection systems in IoT: a review of performance metrics and cybersecurity threats. DOI 10.7717/peerj-cs.3352 // PeerJ Computer Science. 2025; 11:e3352 DOI 10.7717/peerj-cs.3352.

References

- Apaitov, A. M. Upravleniye zhiznennym tsiklom tsifrovyykh produktov: metody upravleniya produktom na raznykh etapakh zhiznennogo tsikla — ot idei do snyatiya s rynka [Lifecycle Management of Digital Products: Methods of Product Management at Different Stages of the Lifecycle — from Idea to Removal from the Market]. EDN: OBLVZN. *Actual Issues of the Modern Economy*. 2023; 8:485–490. eISSN: 2311-4320 (in Russ.).
- Busygin, D. Yu. Iskusstvennyy intellekt v upravlenii proyektami: vozmozhnosti i problemy [Artificial Intelligence in Project Management: Opportunities and Challenges]. By D. Yu. Busygin, I. G. Vozmitel. EDN: RIKTJD. *Bukhgalterskiy uchët i analiz*. 2025; 5:19–23 (in Russ.).
- Guseva, M. N. Perspektivy ispol'zovaniya iskusstvennogo intellekta v proyektnom upravlenii [Prospects for Using Artificial Intelligence in Project Management]. M. N. Guseva, I. S. Brikoshina, A. I. Glebanov. DOI: 10.34925/EIP.2024.162.1.193. EDN: TZSLCS. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2024; 1:1002–1007. ISSN: 1999-2300 (in Russ.).
- Zizayeva, A. Iskusstvennyy intellekt v sistemakh informatsionnoy bezopasnosti [Artificial Intelligence in Information Security Systems]. By A. Zizayeva, Z. Sh. Mustafayev. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.09.11.021. EDN: IDVYOD. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. 2025; 11(9):186–191. ISSN: 2227-3891 eISSN: 2308-927X (in Russ.).
- Lapidus, L. V. Strategii tsifrovoy transformatsii biznesa v usloviyakh narastayushchey turbulentnosti tsifrovoy sredy [Digital Business Transformation Strategies in the Context of Increasing Turbulence in the Digital Environment]. EDN: VBPBBL. *Upravleniye biznesom v tsifrovoy ekonomike* [Business Management in the Digital Economy] : Collection of abstracts from the Fourth International Conference, St. Petersburg, March 18–19, 2021. St. Petersburg : St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design Publ., 2021. 556 p. pp. 20–25. ISBN: 978-5-7937-2101-1 (in Russ.).
- Ryabinin, A. V. Analiz ispol'zovaniya iskusstvennogo intellekta v avtomatizirovannykh sistemakh upravleniya [Analysis of the Use of Artificial Intelligence in Automated Control Systems]. By A. V. Ryabinin, V. A. Bakhmetev. DOI: 10.5281/zenodo.10390725. EDN: REZSLV. *Gumanitarnyy nauchnyy vestnik*. 2023; 11:129–

134. eISSN: 2541-7509 (in Russ.).

Shneiderman, B. Human-Centered Artificial Intelligence: Reliable, Safe & Trustworthy. DOI:

10.1080/10447318.2020.1741118. *International Journal of Human-Computer Interaction*. 2020; 36(6):1–10.

Davenport, T. H., Guha, R., Grewal, D. [et al.]. How Artificial Intelligence Will Change the Future of Marketing and Product Management. DOI: 10.1007/s11747-019-00696-0. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020; 48(7553):1–19.

Li, J. H. Cyber security meet artificial intelligence: a survey. DOI: 10.1631/FITEE.1800573. *ENGINEERING Information Technology & Electronic Engineering*. 2018; 19(12):1462–1474.

Dasgupta, D., Akhtar, M. S., Sen, S. Machine Learning in Cybersecurity: A Comprehensive Survey. DOI: 10.1177/1548512920951275. *The Journal of Defense Modeling and Simulation Applications Methodology Technology*. 2020; 19(2):2020.

Bertiger, A., Filar, B., Hastings, J. [et al.]. *Evaluating LLM Generated Detection Rules in Cybersecurity*, 2025. DOI: 10.48550/arXiv.2509.16749. Online text. URL: <https://arxiv.org/pdf/2509.16749v1> (accessed 12/10/2025).

Çakır, A. M. AI Driven Cybersecurity. DOI: 10.62802/jg7gge06. *Human Computer Interaction*. 2024; 8(1):119.

Da Silva, F. A. Evolving Approaches in Cybersecurity: Metrics and Human Factors. DOI: 10.56238/isevmjv1n2-010. *International Seven Journal of Multidisciplinary*. 2022; 1(2). ISSN: 2764-9547.

Kotenko I. V., Doynikova E., Chechulin A. [et al.] AI- and Metrics-Based Vulnerability-Centric Cyber Security Assessment and Countermeasure Selection: An Artificial Intelligence Approach. DOI: 10.1007/978-3-319-92624-7_5. *Guide to Vulnerability Analysis for Computer Networks and Systems*. Springer, 2018. P. 101–130. ISBN: 978-3-319-92623-0.

Tian, J, Zhu, H. Evaluating the efficacy of AI-driven intrusion detection systems in IoT: a review of performance metrics and cybersecurity threats. DOI 10.7717/peerj-cs.3352. *PeerJ Computer Science*. 2025; 11:e3352 DOI 10.7717/peerj-cs.3352.

Информация об авторах:

Муртузалиева Светлана Юрьевна — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 8780-9957, AuthorID: 390020;
Бикметов Артур Валерьевич — магистрант.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия. ИНН: 7728073720.

Information about the authors:

Murtuzalieva Svetlana Yu. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 5120-2381, AuthorID: 888069;
Bikmetov Artur V. — master's student.

Affiliation: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia.

Статья поступила в редакцию 01.04.2026; одобрена после рецензирования 20.04.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 04/01/2026; approved after reviewing 04/20/2026; accepted for publication 06/26/2026.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 128–136
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)':128–136

Научная статья
УДК: 658.8:004.9

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.14

Влияние цифровизации на поведение потребителей локальных рынков

Сусанна Рамазановна Натхо^{1,2}, Екатерина Владимировна Косивченко^{1,3}, Мирослава Вадимовна Волкова^{1,4}

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы изменения поведения потребителей под влиянием современных цифровых технологий. В этих условиях сформировался новый тип потребителя — более осведомлённого, требовательного и привыкшего к оперативному сервису. Однако, цифровые технологии, помимо новых возможностей, приносят с собой еще и новые вызовы (обостряется конкуренция даже в тех нишах, которые традиционно были монополизированы локальным бизнесом; возникают новые угрозы мошенничества и др.). В статье приводятся результаты исследования среди жителей Краснодарского края, основной гипотезой которого послужило предположение о том, что активное цифровое присутствие локальных продавцов в интернете напрямую повышает доверие потребителей и стимулирует их к покупкам.

Ключевые слова: цифровые технологии, онлайн покупки, локальные рынки, конкуренция, цифровые сервисы, инфраструктура

Для цитирования: Натхо С. Р. Влияние цифровизации на поведение потребителей локальных рынков / С. Р. Натхо, Е. В. Косивченко, М. В. Волкова. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.14 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:128–136.

JEL: O10

Original article

The impact of digitalization on consumer behavior in local markets

Susanna R. Natkho^{5,6}, Ekaterina V. Kosivchenko^{5,7}, Miroslava V. Volkova^{5,8}

Abstract. This article examines changes in consumer behavior under the influence of modern digital technologies. These conditions have given rise to a new type of consumer — more informed, demanding, and accustomed to prompt service. However, digital technologies, in addition to new opportunities, also bring new challenges (competition is intensifying even in niches traditionally monopolized by local businesses; new threats of fraud are emerging, etc.). The article presents the results of a study among residents of the Krasnodar Territory, the main hypothesis of which is that the active digital presence of local retailers directly increases consumer trust and encourages purchases.

Key words: digital technologies, online shopping, local markets, competition, digital services, infrastructure

For citation: Natkho S. R. The impact of digitalization on consumer behavior in local markets. By S. R. Natkho, E. V. Kosivchenko, M. V. Volkova. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.14. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:128–136 (in Russ.).

JEL: O10

1 Кубанский государственный технологический университет (Краснодар, Россия).

2 tsusannar@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9921-8138>

3 katya.kosivchenko@mail.ru

4 mirvolkov4@yandex.ru

5 Kuban State Technological University (Krasnodar, Russia)

6 tsusannar@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9921-8138>

7 katya.kosivchenko@mail.ru

8 mirvolkov4@yandex.ru

Введение

В последние годы даже самый отдаленный от технологий человек не мог не заметить, как меняется повседневная жизнь, покупки и первичная коммуникация под влияние современных технологий. Если ранее покупка любого товара производилась преимущественно офлайн и во многом опирался на личные знакомства, прямой контакт, то на сегодняшний день даже в небольших городах и районах все чаще на первый план выходят онлайн-каналы — группы в социальных сетях, чаты в Telegram или площадки маркетплейсов. Именно эти инструменты делают любой, даже самый локальный рынок частью большой цифровой экосистемы [Серебренников 2017].

Цифровизация дала возможность жителям малых городов и районов доступ к огромному выбору ассортимента, который раньше им был просто недоступен. Теперь достаточно открыть приложение на телефоне, чтобы купить местную продукцию напрямую у производителя или выбрать необходимые товары, учитывая не только цену, но и отзывы других покупателей. На основе этого сформировался новый тип потребителя — более осведомленного, требовательного и привыкшего к оперативному сервису. Покупатель все чаще сравнивает предложения онлайн, ожидая моментальной обратной связи, а каждое его действие оставляет цифровой след на просторах сети интернет, который может быть использован для персонализации последующих предложений [Земскова 2019].

Методы и инструменты локальных рынков

Онлайн покупки радикально изменили характер взаимодействия между продавцом и покупателем. Запрос на прозрачность и индивидуальный подход, возможность быстро узнать чужое мнение о товаре или услуге, обсуждение всех нюансов покупки прямо в чатах усилили конкуренцию на локальных рынках. Добросовестный продавец должен не только предложить качественный товар, но и выстроить доверие с покупателями, оперативно реагировать на обратную связь, а зачастую и работать с негативом в публичном пространстве. Поведение продавца становится частью его репутации, а каждый

отзыв может существенно повлиять на спрос. Необходимо учитывать, что цифровые технологии, помимо новых возможностей, принесли с собой еще и новые вызовы. Например, обостряется конкуренция даже в тех нишах, которые традиционно были монополизированы локальным бизнесом; возникают новые угрозы мошенничества; быстро меняются ожидания покупателей. Всё это делает изучение цифровизации локальных рынков особенно актуальным — ведь именно здесь формируются свежие социальные и экономические практики, рождаются локальные цифровые сообщества и новые схемы коммуникации между людьми.

Понимание того, что из себя представляет «локальный рынок», начинается с анализа разных подходов к его определению. В своей статье В. И. Беляев классифицирует рынки по территориальному принципу, то есть масштабам охватываемой территории [Беляев 2012]. По такому принципу выделяют: мировые, международные, национальные, региональные, местные и локальные рынки. Для данной работы важнее всего различать местные, региональные и локальные рынки, поскольку именно на этих уровнях формируются особенности спроса, предложения и механизмов обмена, которые оказываются наиболее чувствительными к локальным условиям и особенностям территории.

Понятие «локальный рынок» включает в себя несколько смыслов, что затрудняет дать ему однозначную трактовку. В переводе с английского языка, слово «local» может означать и местный, и частный, и локализованный, но оно больше характерно для определенных, ограниченных территорий. А. Н. Демьяненко подчеркивает, что основная особенность локального рынка — это внутрирегиональный характер и плотное, интенсивное взаимодействие между различными участниками на данной территории [Демьяненко 2003]. Именно здесь экономические агенты чаще всего контактируют напрямую, благодаря чему создается уникальная среда для развития специфических отношений внутри рынка [Устойчивое развитие территорий 2021]. Однако, локаль-

1 © С. Р. Натхо, Е. В. Косивченко, М. В. Волкова, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 128–136.

2 © N. V. Kotlyachkova, E. Yu. Zlobina, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 128–136.

ные рынки следует рассматривать не только как пространственные точки реализации товаров и услуг, но и как институциональные площадки внедрения прикладных инноваций. К таковым относятся логистические решения «последней мили», адаптивные торговые форматы и цифровые сервисы взаимодействия с потребителями [Натхо 2025].

Современные цифровые технологии заметно обновили поведение потребителей, особенно на локальных рынках, где вчерашние привычки сменяются динамикой онлайн-покупок и виртуального общения. Вероятнее всего, у каждого из нас есть пример, когда отзыв на продукт или пост в социальных сетях стал причиной покупки, а иногда даже отказа от товара. Сейчас необязательно ходить по магазинам, достаточно зайти на сайт или в приложение чтобы увидеть свежие отзывы и реальные оценки, спросить совет в местном чате или увидеть фото от других покупателей. На мотивацию и решения людей, приобрести ту или иную вещь все чаще влияет не только собственная потребность, но и мнение окружающих. Отзывы на маркетплейсах, комментарии в группах ВКонтакте или рекомендации Telegram-каналов стали не менее важными, чем советы соседей на традиционном рынке. Любая ошибка продавца быстро становится достоянием широкой аудитории, а позитивный опыт нередко приводит к наплыву новых клиентов. В результате продавцы вынуждены уделять больше времени честности и коммуникации, работать с обратной связью и даже заранее продумывать пути решения возможных конфликтов.

Помимо этого, можно заметить. Что меняется отношение к ценностям современных потребителей. Главным условием к покупке становятся доверие к продавцу, скорость обработки заказа, грамотная поддержка и прозрачность условий. Все эти вещи накладывают определённую планку на местный бизнес: теперь недостаточно просто продавать хорошо известный товар — важно постоянно выстраивать диалог, заботиться о деталях и быть готовым к публичной оценке каждого клиента [Долженко 2021].

Благодаря цифровым технологиям возможность поменять магазин или исполнителя стало более гибким, сейчас легко отказать от одного продавца и найти другого, если сервис обслуживания не устраивает, то поиск альтернатив не

требует затрат времени и усилий. Это стимулирует рынок развиваться, становится внимательнее к деталям, ведь уровень конкуренции за каждого клиента только растёт.

Если рассматривать психологические и социологические теории, то цифровое взаимодействие объясняется через принципы обоснованного действия и планированного поведения.

Теории цифрового взаимодействия

Согласно теории обоснованного действия (Theory of Reasoned Action) Фишбейна и Айзена, поведение человека формируется не только на основе его личных взглядов и убеждений, но и под влиянием социальных норм, то есть мнения близких и окружения, которые способны подкреплять или ослаблять намерения индивида [Голубкина, 2009]. Например, если большинство друзей и знакомых предпочитают совершать покупки через интернет, велика вероятность, что и человек начнет подражать такому поведению, воспринимая его как норму.

Теория планированного поведения (Theory of Planned Behavior), которую развивал Айзен на основе предыдущей, добавляется дополнительный компонент — восприятие человеком собственной способности контролировать своё поведение. То есть решения о том, пользоваться ли цифровыми сервисами, значительно зависят от того, насколько удобно и понятно человеку взаимодействовать с онлайн-платформами, интерфейсами и насколько он уверен в безопасности операций. Сюда входят и доверие к сервису, и прозрачность условий покупки, и простота выполнения необходимых действий. Чем выше такие показатели, тем быстрее и охотнее потребители принимают цифровые инструменты.

Эти процессы особенно заметны в малых городах и локальных сообществах, где раньше всё строилось на личном общении и устоявшихся традициях face-to-face взаимодействия. Теперь же с развитием технологий и улучшением качества цифровых сервисов, люди становятся увереннее в использовании интернета для повседневных покупок. При этом коллективные ценности и поддержка сообщества играют важную роль — если окружение положительно относится к онлайн-покупкам, человек чувствует безопасность и одобрение, что усиливает его готовность перейти на цифровые каналы.

Существуют факторы, которые оказывают влия-

ание на трансформацию поведения потребителей в условиях цифровизации, которые разделяются на макро- и микроуровень, при этом, такое деление помогает глубже понять динамику изменений на локальных рынках [Хончев 2023].

1. Макроуровень является более широким, в котором формируется и развивается цифровое поведение потребителей на рассматриваемых рынках (государственная политика, инфраструктура и законы, которые влияют не только на бизнес, но и на каждого отдельного пользователя технологий и др.).

Так, государство может разрабатывать и внедрять программы, которые помогают ускорить цифровую трансформацию малого и среднего бизнеса, в этих условиях даже владельцы небольших магазинов или предприниматели в небольших городах получают доступ к различным электронным сервисам, обучению цифровым навыкам и льготам при покупке программного обеспечения. Всё это создаст благоприятные условия, при которых цифровые технологии станут нормой для широкой аудитории, включая тех, кто раньше был далек от интернета.

К макроуровню следует отнести законодательство, которое контролирует законы, защищающие права потребителей в онлайн среде, регулируют хранение и использование данных и обеспечивают безопасность электронной коммерции. Благодаря ему, люди могут чувствовать себя более уверенно при покупках через интернет, что способствует росту доверия к цифровым каналам.

Кроме этого, наличие быстрого и надежного интернета, внедрение современных мобильных сетей и платежных систем, относится к такому фактору, как инфраструктура рынка, без которой невозможно представить, что цифровизация достигнет даже самых отдаленных районов. Адекватная технологическая основа в совокупности с экономическими условиями, такими как доходы и занятость населения, влияет на мобильность и доступность цифровых сервисов.

2. На микроуровне уже говорят о человеке, о его непосредственных условиях и привычках. Здесь важны личные установки и мотивация — насколько человек готов принимать новое, готов ли рискнуть и попробовать что-то цифровое в своей жизни. Очень многое зависит от цифровой грамотности: умеет ли человек пользоваться

смартфоном, знает ли, как делать заказы через приложения, насколько разбирается в вопросах безопасности [там же].

Также необходимо учитывать социально-культурные условия — традиции небольших сообществ, роль семьи, друзей и местных групп в формировании доверия. Ведь в некоторых местах люди привыкли покупать у знакомых, доверяют живому слову, а не отзывам в интернете. Поэтому здесь большую роль играет позиция лидеров мнений и степень активности в онлайн сообществах: если в Telegram-чате или группе ВКонтакте появляется рекомендация, она может сразу повлиять на многие семьи.

Наконец, на микроуровне важна оценка самого сервиса — насколько человек верит, что продавец выполнит обещание, что заказ придет вовремя и сохранится качество. В современном цифровом мире доверие формируется очень быстро, но также легко и теряется, особенно если возникают случаи мошенничества или плохой поддержки.

Цифровые технологии и локальные рынки. Локальные потребительские рынки — это тот самый уровень экономики, где решаются многие повседневные вопросы обычных людей: где купить продукты и одежду, к кому обратиться за бытовой услугой или проконсультироваться о ремонте. Такие рынки есть в каждом городе, районе и поселке, и их роль куда значимее, чем кажется на первый взгляд — именно здесь формируются близкие отношения между продавцами и покупателями, а деньги действительно работают на благо местного сообщества [Формирование и функционирование локальных... 2018].

В научных работах всё больше внимания уделяют тому, что развитие локальных рынков идет неравномерно. Где-то торговля бурно растет много лет подряд, а где-то люди ограничены в выборе и сталкиваются с нехваткой даже очевидных товаров или услуг. Чем сильнее такие различия, тем сложнее выстроить общую стратегию развития — приходится учитывать специфику, не пытаться всё уравнивать искусственно. Как ни странно, разноплановое развитие присутствует даже в эпоху цифровизации, ведь интернет сам по себе не стирает регионы и их особенности.

В этих условиях, местная власть и бизнес должны адекватно реагировать на новые вызовы: следить за тем, чтобы у людей был доступ и к

современным сервисам, и к привычным товарам, чтобы в каждом районе магазины и точки выдачи товаров работали не просто как «конвейер», а с живым участием и заботой о каждом покупателе. Ведь важно не только увеличивать объёмы площади магазинов, а уделять внимание качеству обслуживания, внедрять новые технологии, следить за изменениями в структуре спроса.

Цифровизация приносит также и новые форматы: люди заказывают онлайн и получают покупки в соседнем пункте выдачи, используют мобильные приложения, чтобы не стоять в очередях, пользуются сервисами «Click & Collect». Это удобно, однако возникает новая задача — чтобы равные возможности были и у небольших территорий, и у крупных городов, чтобы цифровые инструменты работали для всех [Дианова, 2022].

Всё вышесказанное подчеркивает одну важную мысль: рынок на месте — это не просто география, а целый пласт отношений, который меняется вместе с технологиями и ожиданиями людей. Для обеспечения эффективной экономической политики важно сохранить плюсы локальности и гибко внедрять новые подходы, чтобы и крупные сети, и небольшие магазины развивались в интересах своих покупателей, а не «на показ». Все это делает локальный рынок действительно человеческим — со своей уникальностью, индивидуальностью и пониманием реальных потребностей людей.

Для того чтобы выявить влияния цифровизации на поведение потребителей локальных рынков в октябре 2025 года было проведено пилотное социологическое исследование среди жителей Краснодарского края. Основной гипотезой исследования послужило предположение о том, что активное цифровое присутствие локальных продавцов в интернете напрямую повышает доверие потребителей и стимулирует их к покупкам. Таким образом, для получения эффективного результата необходима стратегия для бизнеса, включающая регулярную публикацию контента для потребителей, истории бизнеса, работу с отзывами, а кроме этого, активное взаимодействие с аудиторией через ответы на вопросы, благодарность за отзывы и др.

Результаты исследования

Результаты относительно вопроса социального статуса респондентов распределились следующим образом: большинство участников (65 %) являлись работающими; каждый пятый респон-

дент (20 %) указал статус студента; доля неработающих составила (8 %); а 7 % составили школьники.

Отвечая на вопрос об уровне своего дохода, абсолютное большинство респондентов (52 %) указали его как средний. 20 % участников опроса указали, что их доход ниже среднего. Доход выше среднего отметили лишь 18 % респондентов. Наименьшие группы составили те, кто оценили свой доход как высокий — 5 % и как низкий — 5 %.

Ответы респондентов на вопрос о частоте использования интернета для поиска товаров и услуг местных продавцов демонстрируют высокую вовлеченность аудитории в данный процесс. Абсолютное большинство респондентов — до 45 %, обращаются к поиску несколько раз в неделю. 30 % респондентов делают это несколько раз в месяц, а 15 % пользуются интернетом с этой целью ежедневно. Суммарно эти три категории составляют 90 % от общего количества опрошенных, что подтверждает роль интернета как основного инструмента для поиска локальных предложений. Однако редко этой возможностью пользуются 8 %, а 2 % ответили, что никогда не ищут локальных продавцов и их услуги онлайн. Ответы на вопрос о используемых участниками онлайн-каналах для получения информации о местных продавцах и их товарах/услугах демонстрирует явное лидерство картографических сервисов, таких как Google Карты, 2ГИС и др., которыми пользуются почти 55 % опрашиваемых. Значительной популярностью также пользуются известные маркетплейсы (Яндекс. Маркет, Ozon, Wildberries и т. д.), которые выбрали 40 % (80 чел.). Социальные сети остаются важным каналом для получения информации, так группы/страницы в ВКонтакте используют 35 %, а Telegram-каналы 30 %. 25 % обращаются за информацией напрямую на сайты самих продавцов. Меньше всего участники опроса полагаются на сайты-отзовики (ПроДокторов, IRecommend и т. д.) 15 %, а 10 % указали Avito как источник для получения информации.

При выборе наиболее важных факторов при принятии решения о покупке у локального продавца после знакомства с ним онлайн было выявлено, что 78 % выбирают отзывы других покупателей. Немаловажным фактором для 65 % является цена и наличие акций. 55 % уделяют внимание визуальному контенту — фотографиям/видео товаров и услуг. Для 35 % важным ста-

ло удобство оформления заказа и доставки, 30 % выбрали историю и репутацию продавца. Наименьшее влияние на решение оказывают личное общение с продавцом 15 % и внешний вид сообщества 10 %.

Анализируя ответы на вопрос о влиянии открытости продавца в социальных сетях на уровень доверия было выявлено, что 77 % респондентов отмечают положительное влияние: 25 % дали однозначный ответ «Да», а 52 % склонились к ответу «Скорее да, чем нет». Однако, 18 % опрошенных выразили сомнение, выбрав вариант «Скорее нет, чем да», и лишь 5 % ответили категорично «Нет», что показывает наличие аудитории, для которой этот фактор не является решающим. Результаты ответа на вопрос о наиболее популярных категориях покупок у местных продавцов через онлайн-каналы показали, что 50 % покупают готовую еду. Значительной популярностью пользуются фермерские продукты питания у 35 %. 32 % покупают одежду, обувь и аксессуары. У 28 % пользуются популярностью товары для дома и декор. Менее востребованными категориями оказались косметика — 20 % и услуги — 18 %. Наименьший интерес респонденты проявили 5 % к покупке электроники у местных продавцов.

Отвечая на вопрос о главном преимуществе покупки у местного продавца через онлайн-каналы респонденты отметили, что для 40 % ключевым фактором является удобство (доставки, выбора времени). 25 % отметили прямой контакт с производителем, а для 20 % основным преимуществом выступает уникальность товара. Поддержка локального бизнеса является главным фактором для 10 % респондентов, тогда как более выгодная цена оказалась определяющим фактором лишь для 5 % опрошенных. Таким образом, практические аспекты покупки и прямые коммуникации с продавцом значат для потребителей значительно больше, чем экономическая выгода. Результаты ответа на вопрос о важности отзывов и пользовательского контента (фото, видео и т. д.) в онлайн-каналах при принятии решения о покупке у местного продавца демонстрируют их значимость для подавляющего большинства респондентов. Для 60 % они являются очень важным фактором при принятии решений. 35 % отметили, что отзывы важны, но не выступают решающим фактором. Незначительное количество опрошиваемых отметило, что отзывы не очень важны для 4 % и вообще не важны для

1 %. Полученные данные подтверждают, что пользовательский контент представляет собой мощный инструмент влияния на потребительское поведение.

При ответе на вопрос об участии в жизни местного бизнес-сообщества через онлайн-каналы (голосованием в опросах о новых товарах, комментировании постов и т. д.) большинство опрошенных 42 % признались, что делают это редко. 25 % участвуют в жизни сообщества иногда, и такой же процент опрошенных ответили, что никогда не принимает в этом участия. 8 % вовлечены в активность местного бизнес-сообщества на регулярной основе. Таким образом, несмотря на интерес к товарам и услугам локальных продавцов, прямое участие в их жизни является редким для большинства потребителей. Результаты ответа на вопрос о влиянии личных историй, которые продавец публикует о себе или своем бизнесе (например, процесс создания товара, его сложности и успехи и т. д.) на лояльность к нему показывают, что этот фактор имеет существенное значение для большинства респондентов. 20 % опрошенных дали ответ «Да», а 45 % выбрали ответ «Скорее да, чем нет». С другой стороны, 25 % выбрали вариант ответа «Скорее нет, чем да», а 10 % ответили категоричным «Нет». Это свидетельствует о наличии значительной группы потребителей, на которую этот эмоциональный инструмент не оказывает существенного воздействия.

Отвечая на вопрос о влиянии цифровизации на готовность покупать у местных продавцов такие категории товаров, которые раньше покупались только офлайн или у крупных сетей (например, продукты питания, косметика ручной работы, одежда местных дизайнеров и т. д.) 50 % респондентов отметили, что цифровизация немного расширила их покупательскую активность, а для 35 % она сильно расширила круг покупок. 15 % выделили, что цифровизация никак не повлияла на их готовность покупать. Полученные данные свидетельствуют о том, что развитие цифровых технологий является значимым фактором, стимулирующим потребительскую активность. Результаты ответа на вопрос об ощущении власти и влияния, как покупателя в цифровой среде свидетельствуют о позитивном восприятии большинства респондентов. 40 % ответили «Да», а 38 % выбрали вариант «Скорее да, чем нет». Таким об-

разом, цифровая среда создает для потребителей ощущение большей свободы выбора. С другой стороны, 15 % выразили сомнение, выбрав ответ «Скорее нет, чем да», и лишь 7 % категорически ответили «Нет». Это показывает, что цифровизация способствует формированию более уверенной и защищенной позиции покупателя.

Результаты ответа на вопрос о необходимости ведения продавцом социальных сетей, как неотъемлемой части его работы, как и качества самого товара/услуги демонстрируют консенсус среди подавляющего большинства респондентов. В общей сложности 85 % опрошенных считают это неотъемлемой частью работы современного продавца: 55 % дали ответ «Да», а еще 30 % склонились к варианту ответа «Скорее да, чем нет». 10 % выразили сомнение в обязательности такого направления деятельности, выбрав как вариант ответа «Скорее нет, чем да», и лишь всего 5 % ответили «Нет». Полученные данные свидетельствуют о том, что присутствие в социальных сетях воспринимается современными потребителями как обязательный элемент профессиональной деятельности продавца.

Отвечая на вопрос о склонности покупать товары ручной работы или эксклюзивные товары/услуги, из за возможности легко найти их в цифровой среде, большинство респондентов демонстрируют возросшую готовность к таким покупкам. 38 % ответили утвердительно «Да», а 42 % склонились к варианту ответа «Скорее да, чем нет». Однако, 15 % опрошенных выразили сомнение, выбрав вариант ответа «Скорее нет, чем да», и лишь 5 % ответили «Нет», что указывает на сохраняющийся потенциал для дальнейшего роста интереса к указанной категории товаров через цифровые платформы. По результатам ответов респондентов на вопрос о сложностях или же неприятных ситуациях при покупке у локальных продавцов через онлайн-каналы было выявлено несколько ключевых проблем. Так, наиболее распространенной стало несоответствие товара описанию или фотографиям — 45 %. Значительная часть опрошенных, почти 30 % отметили проблемы с доставкой, включая ее сроки и неаккуратность.

При этом, 25 % указали на невозможность посмотреть или пощупать товар перед покупкой. Также существенными остались такие проблемы, как сложность с возвратом покупки — 20 % и некорректное общение продавца — 15 %. Полученные данные указывают на особую необходимость для локальных продавцов повышать прозрачность описаний и улучшить логистические процессы для укрепления доверия потребителей. Результаты же ответа на вопрос о факторах, вызывающих особое недоверие к локальным продавцам в цифровой среде, показали четкие приоритеты потребителей. Лидирующие позиции занял ответ — отсутствие реальных отзывов, который выбрали 60 % потребителей. Значительную настороженность также вызывают некачественные фото/описания товаров, что отметили почти 35 % опрошенных. В тоже время, 25 % испытывает недоверие при столкновении с закрытыми комментариями в соцсетях продавца. При этом, агрессивный маркетинг становится причиной сомнений для более чем 20 % респондентов. Таким образом, прозрачность информации и наличие отзывов являются важными условиями для построения доверительных отношений с потребителями.

Выводы и рекомендации

Проведенное исследование выявило высокую зависимость потребителей от цифровых каналов для поиска и выбора локальных продавцов на рынках. Абсолютное большинство опрошенных респондентов активно используют для этого интернет, отдавая предпочтения картографическим сервисам, маркетплейсам и социальным сетям. Как показало исследование, ключевым фактором, влияющим на решение о покупке, являются отзывы других покупателей, тогда как цена и визуальный контент занимают второстепенное, то также весьма важное место. Перспективы для локального бизнеса в цифровой среде остаются достаточно высокими. Цифровизация не только расширяет аудиторию, но и формирует потребительское поведение, создавая устойчивый спрос на уникальные товары и прямое общение с производителем.

Список источников

Беляев, В. И. Локальные рынки: их роль, место и значение в развитии воспроизводственных процессов в регионах. EDN: PAFHQB // Известия Алтайского государственного университета. 2012; 2-1: 247–252. ISSN: 1561-9443; eISSN: 1561-9451.

- Голубкина, Д. Н. К вопросу изучения поведения потребителей через систему отношений и намерений. EDN: MVTYLH // Проблемы современной экономики. 2009; 4:288–290. ISSN: 1818-3395; eISSN: 1818-3409.
- Демьяненко, А. Н. Территориальная организация хозяйства на Дальнем Востоке России. Владивосток : Институт экономических исследований Дальневосточного отделения РАН, 2003. 284 с. ISBN: 5-8044-0359-1. EDN: QQCRDP.
- Дианова, Л. С. Перспективы конвергенции локальных потребительских рынков в условиях цифровизации экономики. EDN: AKMZYZR // Экономика и социум. 2022; 11-1:489-498. eISSN: 2225-1545.
- Долженко, И. Б. Влияние цифрового маркетинга на поведение потребителей. DOI: 10.24412/2411-0450-2021-10-1-111-117. EDN: WGLTQM // Экономика и бизнес: теория и практика = Economy and Business: Theory and Practice. 2021; 10-1:111–117. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257.
- Земскова, Е. С. Анализ поведения потребителей в цифровой экономике с позиции теории поколений. EDN: YTCZBJ // Вестник евразийской науки. 2019; 11(5):28. eISSN: 2588-0101.
- Натхо, С. Р. Проактивный подход к регулированию локально-территориальных потребительских рынков / С. Р. Натхо, С. В. Чернявский, В. С. Чернявский. DOI: 10.33051/2500-2325-2025-S1-41-47. EDN: UVKAOZ // Проблемы рыночной экономики = Market Economy Problems. 2025; S1:41–47. eISSN: 2500-2325.
- Серебренников, С. С. Формирование системы безопасности в зависимости от сценария инновационного развития экономической системы / С. С. Серебренников, С. В. Чернявский. EDN: YOKWAY // Финансовые механизмы ациклического регулирования структурных диспропорций в экономике России и других стран СНГ : Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 26–27 февраля 2017 года. Москва : Институт проблем рынка Российской академии наук, 2017. С. 270–278. 344 с. ISBN: 978-5-9909351-9-8.
- Устойчивое развитие территорий / С. Н. Бобылев, А. О. Вереникин, А. Ю. Вереникина [и др.]. Москва : Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, 2021. 492 с. ISBN 978-5-906932-73-0. EDN: EOUPPK.
- Формирование и функционирование локальных рынков в региональных экономических системах / А. Д. Ерок, Е. Н. Данилевская, Н. В. Лактионова, С. А. Касьянова. EDN: YXKQLO // Экономика и предпринимательство. 2018; 4:426–437. ISSN: 1999-2300.
- Хончев, М. А. Цифровизация малого бизнеса в России: проблемы и перспективы. DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-2-37-52. EDN: ZLFGZV // Экономические системы = Economic Systems. 2023; 16(2):37–52. ISSN: 2309-2076.

References

- Belyaev, V. I. Lokal'nyye rynki: ikh rol', mesto i znachenije v razvitii vosproizvodstvennykh protsessov v regionakh [Local Markets: Their Role, Place, and Significance in the Development of Reproduction Processes in the Regions]. EDN: PAFHQB. *Izvestiya Altayskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2012; 2-1: 247–252. ISSN: 1561-9443; eISSN: 1561-9451 (in Russ.).
- Golubkina, D. N. K voprosu izucheniya povedeniya potrebiteley cherez sistemu otnosheniy i namereniy [On the Issue of Studying Consumer Behavior Through the System of Attitudes and Intentions]. EDN: MVTYLH. *Problemy sovremennoy ekonomiki*. 2009; 4:288–290. ISSN: 1818-3395; eISSN: 1818-3409 (in Russ.).
- Dem'yanenko, A. N. *Territorial'naya organizatsiya khozyaystva na Dal'nem Vostoke Rossii* [Territorial organization of the economy in the Russian Far East]. Vladivostok : Economic Research Institute, Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences Publ., 2003. 284 p. ISBN: 5-8044-0359-1. EDN: QQCRDP (in Russ.).
- Dianova, L. S. Perspektivy konvergentsii lokal'nykh potrebitel'skikh rynkov v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Prospects for the Convergence of Local Consumer Markets in the Context of Digitalization of the Economy]. EDN: AKMZYZR. *Ekonomika i sotsium*. 2022; 11-1:489-498. eISSN: 2225-1545 (in Russ.).
- Dolzhenko, I. B. Vliyaniye tsifrovogo marketinga na povedeniye potrebiteley [The Impact of Digital Marketing on Consumer Behavior]. DOI: 10.24412/2411-0450-2021-10-1-111-117. EDN: WGLTQM. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2021; 10-1:111–117. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257 (in Russ.).
- Zemskova, E. S. Analiz povedeniya potrebiteley v tsifrovoy ekonomike s pozitsii teorii pokoleniy [Analysis of Consumer Behavior in the Digital Economy from the Perspective of Generational Theory]. EDN: YTCZBJ. *Vestnik yevraziyskoy nauki*. 2019; 11(5):28. eISSN: 2588-0101 (in Russ.).
- Natkho, S. R. Proaktivnyy podkhod k regulirovaniyu lokal'no-territorial'nykh potrebitel'skikh rynkov [Proactive Approach to Regulating Local-Territorial Consumer Markets]. By S. R. Natkho, S. V. Chernyavsky, V. S. Chernyavsky. DOI: 10.33051/2500-2325-2025-S1-41-47. EDN: UVKAOZ. *Market Economy Problems*. 2025;

S1:41–47. eISSN: 2500-2325 (in Russ.).

Serebrennikov, S. S. Formirovaniye sistemy bezopasnosti v zavisimosti ot stsensariya innovatsionnogo razvitiya ekonomicheskoy sistemy [Formation of a Security System Depending on the Scenario of Innovative Development of the Economic System]. By S. S. Serebrennikov, S. V. Chernyavsky. EDN: YOKWAY. Finansovyye mekhanizmy atsiklicheskogo regulirovaniya strukturnykh disproportsiy v ekonomike Rossii i drugikh stran SNG [Financial Mechanisms of Acyclic Regulation of Structural Imbalances in the Economy of Russia and Other CIS Countries] : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Moscow, February 26–27, 2017. Moscow : Institut problem rynka Rossiyskoy akademii nauk Publ., 2017. pp. 270–278. 344 p. ISBN: 978-5-9909351-9-8 (in Russ.).

Ustoychivoye razvitiye territoriy [Sustainable Development of Territories]. By S. N. Bobylev, A. O. Verenikin, A Yu. Verenikina et al. Moscow: Lomonosov Moscow State University Publ., 2021. 492 p. ISBN 978-5-906932-73-0. EDN: EOUHPK (in Russ.).

Khonchev, M. A. Tsifrovizatsiya malogo biznesa v Rossii: problemy i perspektivy [Digitalization of Small Business in Russia: Problems and Prospects]. DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-2-37-52. EDN: ZLFGZV. *Economic Systems*. 2023; 16(2):37–52. ISSN: 2309-2076 (in Russ.).

Formirovaniye i funktsionirovaniye lokal'nykh rynkov v regional'nykh ekonomicheskikh sistemakh [Formation and Functioning of Local Markets in Regional Economic Systems]. By A. D. Erok, E. N. Danilevskaya, N. V. Laktionova, S. A. Kasyanova. EDN: YXKQLO. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2018; 4:426–437. ISSN: 1999-2300 (in Russ.).

Информация об авторах:

Натхо Сусанна Рамазановна — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 5120-2381, AuthorID: 888069;

Косивченко Екатерина Владимировна, Волкова Мирослава Вадимовна — студенты.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный технологический университет» (ФГБОУ ВО «КубГТУ»), ул. Московская, 2, Краснодар, 350072, Россия. ИНН: 2310018876.

Information about the authors:

Natkho Susanna R. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 5120-2381, AuthorID: 888069;

Kosivchenko Ekaterina V., Volkova Miroslava V. — students.

Affiliation: Kuban State Technical University, 2 Moskovskaya st., Krasnodar, 350072, Russia.

Статья поступила в редакцию 07.04.2026; одобрена после рецензирования 24.04.2026; принята к публикации 26.06.2026.

The article was submitted 04/07/2026; approved after reviewing 04/24/2026; accepted for publication 06/26/2026.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 137–145

Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 137–145

Научная статья

УДК: 338.45:004.9

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.15

Цифровая трансформация промышленности: экономические эффекты и барьеры

Ольга Владимировна Краснянская — ФГАОУ ВО РНИМУ им. Н. И. Пирогова Минздрава России (Пироговский Университет) (Москва, Россия). kep2006@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2416-7107>

Аннотация. В статье исследуются экономические эффекты цифровой трансформации промышленности и барьеры, препятствующие ее внедрению. На основе анализа российских и международных данных за 2023–2025 годы выявлены ключевые эффекты цифровизации: рост производительности труда, снижение операционных издержек, повышение конкурентоспособности предприятий. Систематизированы основные барьеры: технологические, кадровые, финансовые, регуляторные. Представлены рекомендации по преодолению барьеров и ускорению цифровой трансформации промышленного сектора России.

Ключевые слова: цифровая трансформация, промышленность, Индустрия 4.0, экономические эффекты, барьеры цифровизации, производительность труда, искусственный интеллект

Для цитирования: Краснянская О. В. Цифровая трансформация промышленности: экономические эффекты и барьеры. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.15 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:137–145.

JEL: L52, L60, O33

Original article

Digital Transformation of Industry: Economic Effects and Barriers

Olga V. Krasnyanskaya — Pirogov Russian National Research Medical University (Moscow, Russia). koz hukalova_o@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5623-4998>

Abstract. This article examines the economic effects of digital transformation of industry and the barriers hindering its implementation. Based on an analysis of Russian and international data for 2023–2025, the key effects of digitalization are identified: increased labor productivity, reduced operating costs, and increased enterprise competitiveness. The main barriers are systematized: technological, personnel, financial, and regulatory. Recommendations are presented for overcoming these barriers and accelerating the digital transformation of Russia's industrial sector.

Key words: digital transformation, industry, Industry 4.0, economic impact, digitalization barriers, labor productivity, artificial intelligence

For citation: Krasnyanskaya O. V. Digital Transformation of Industry: Economic Effects and Barriers. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.15. Vestnik MIRBIS. 2026; 2:137–145 (in Russ.).

JEL: L52, L60, O33

Введение

Цифровая трансформация промышленности конкурентным преимуществом и становится обязательным условием выживания на рынке [Цифровая экономика XXI века. Под воздействием технологий Индустрии 4.0 — Интернета вещей (IoT), искусственного интеллекта (ИИ), облачных вычислений, больших данных и промышленной робототехники — традиционные производственные процессы претерпевают кардинальную перестройку. Цифровизация перестает быть

затем, что российские промышленные предприятия находятся на разных стадиях цифровой зрелости: часть из них активно внедряет передовые решения, тогда как большинство по-прежнему использует лишь базовые инструменты автоматизации. По дан-

1 © О. В. Краснянская, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 137–145.

2 © O. V. Krasnyanskaya, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 137–145

ным аналитиков Strategy Partners и ГК «Цифра», в 2024 году лишь 0,3 % российских промышленных компаний применяли генеративный ИИ, 7,1 % — промышленный Интернет вещей (IIoT), 5,5 % — машинное обучение и большие данные [там же].

Цель данной статьи — исследовать экономические эффекты, достигаемые в результате цифровой трансформации промышленных предприятий, и систематизировать барьеры, препятствующие реализации этого процесса, с использованием актуальных российских и международных данных за 2023–2025 годы.

Достижение указанной цели требует решения следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические основы цифровой трансформации промышленности.
2. Оценить масштабы и динамику цифровизации промышленного сектора в России и мире.
3. Выявить и классифицировать экономические эффекты цифровой трансформации.
4. Систематизировать барьеры на пути цифровизации промышленности.
5. Разработать рекомендации по преодолению выявленных барьеров.

Материалы и методы

Методологической основой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых в области цифровой трансформации, экономики промышленности и инновационного менеджмента. В частности, работы В. В. Акбердиной, посвященные цифровизации промышленных комплексов [Акбердина 2018], а также международные исследования по влиянию цифровизации на бизнес-модели [Kohtamäki 2019].

В исследовании применяется системный подход к анализу цифровой трансформации промышленности. Эмпирическую базу составляют статистические данные Росстата, аналитические отчеты компаний Strategy Partners, McKinsey Global Institute, World Economic Forum, а также результаты отраслевых обследований российских и зарубежных предприятий за 2023–2025 годы.

В работе использованы следующие методы: систематический обзор научной литературы, сравнительный анализ, статистический анализ данных, метод классификации и типологизации. Визуализация данных осуществляется посредством таблиц и диаграмм, позволяющих наглядно представить динамику цифровизации и структу-

ру экономических эффектов.

Теоретические основы исследования

Понятие «цифровая трансформация» трактуется в научной литературе неоднозначно. В широком смысле — это процесс фундаментального изменения деятельности организации посредством внедрения цифровых технологий, затрагивающий не только производственные процессы, но и бизнес-модели, корпоративную культуру и взаимодействие с потребителями [2024 State of Operational Technology... 2024]. В контексте промышленности под цифровой трансформацией понимается интеграция передовых цифровых технологий в производственные и управленческие процессы предприятий с целью повышения эффективности, гибкости и инновационного потенциала.

Концепция Индустрии 4.0, введенная в научный оборот немецкими исследователями в 2011 году и получившая дальнейшее развитие в трудах К. Шваба [Schwab 2017], описывает четвертую промышленную революцию как слияние физических, цифровых и биологических технологий. Ключевыми технологиями Индустрии 4.0 являются: Интернет вещей (IIoT), кибер-физические системы (CPS), облачные вычисления, большие данные и аналитика, искусственный интеллект и машинное обучение, аддитивное производство (3D-печать), промышленная робототехника, дополненная и виртуальная реальность.

С точки зрения экономической теории, цифровая трансформация относится к категории общецелевых технологий (general-purpose technologies), то есть технологий с широкими возможностями применения в различных отраслях, создающих значительные положительные внешние эффекты и долгосрочный экономический рост [Акбердина 2018]. Исследования показывают, что компании, применяющие комплексный подход к цифровой трансформации, демонстрируют более высокие темпы роста выручки и операционной прибыли по сравнению с предприятиями, реализующими лишь точечную автоматизацию [Kohtamäki 2019].

Мировой рынок цифровой трансформации в обрабатывающей промышленности демонстрирует устойчивый рост. По данным аналитиков, объем этого рынка в 2025 году составит 467,72 млрд долларов, а к 2034 году достигнет 1 046,61 млрд долларов при среднегодовом темпе роста

(CAGR) 9,36 %. Экономическое воздействие технологий Индустрии 4.0 к 2025 году оценивается в 4,2 трлн долларов [Наука, инновации и технологии... 2026].

По прогнозам агентства Statista, эффект от цифровизации российской экономики в 2025 году составит около 26 млрд долларов¹. Ожидается, что к 2030 году цифровая трансформация обеспечит дополнительный рост производительности труда: в обрабатывающей промышленности — на 20 %, в топливно-энергетическом комплексе — на 13 %, в сельском хозяйстве — на 16 %, в транспорте и логистике — на 20%².

Таблица 1. Динамика мирового рынка цифровой трансформации в промышленности, 2020–2025 гг.

Год	Объем рынка, млрд долл.	Темп роста, % г/г	Доля ИИ в общем объеме, %
2020	74,24	–	8,2
2021	107,1	+44,2	10,5
2022	154,8	+44,5	13,1
2023	224,3	+44,9	16,4
2024	325,0	+44,9	20,8
2025	467,7	+43,9	25,6

Источник: таблица автора по данным [Наука, инновации и технологии... 2026]

Данные таблицы 1 свидетельствуют о стабильно высоком темпе роста рынка цифровой трансформации промышленности. Примечательно, что доля искусственного интеллекта в общем объеме рынка за 2020–2025 годы выросла более чем в три раза — с 8,2 % до 25,6 %, что отражает ключевую роль ИИ в современной волне цифровизации³.

Российская промышленность в 2023–2025 годах находится в активной фазе цифровой трансформации, однако уровень внедрения технологий остается неравномерным по отраслям и масштабам предприятий. Министерством промышленности и торговли РФ разработана «Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности до 2024 года и на период до 2030 года», направленная на комплексное повышение эффективности и создание условий для успешной работы отраслей⁴.

В 2025 году количество крупных и средних промышленных предприятий, применяющих пе, вырастет примерно на 40 % по сравнению с 2024 годом. Объем рынка автоматизации и цифровых решений для промышленности к 2025 году превысит 80 млрд рублей [Наука, инновации и технологии... 2026].

Таблица 2. Уровень внедрения цифровых технологий в промышленности России, 2023–2025 гг.

Технология	2023, % предпр.	2024, % предпр.	2025 (оценка), % предпр.
Компьютерное зрение	32,1	41,6	58,0
Промышленный IoT (IIoT)	5,2	7,1	11,0
Машинное обучение / Big Data	3,8	5,5	8,5
Генеративный ИИ	0,1	0,3	1,2

1 Перспективные цифровые технологии в промышленности: драйверы, барьеры, сценарии применения. Текст : электронный // Strategy Partners : сайт. 5 ноября 2025 . URL: <https://strategy.ru/research/research/perspektivnye-cifrovyte-tehnologii-v-promyshlennosti-drajvery-barery-scenarii-primeneniya/> (дата обращения: 01.04.2026)

2 Там же.

3 What is Industry 4.0 and the Fourth Industrial Revolution? Текст : электронный // McKinsey.com : сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-are-industry-4-0-the-fourth-industrial-revolution-and-4ir> (дата обращения: 01.04.2026)

4 Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их цифровой зрелости до 2024 года и на период до 2030 года . Текст : электронный // Гарант.Ру : информационно-правовой портал. 29 июля 2021. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401415210/> (дата обращения: 01.04.2026)

Технология	2023, % предпр.	2024, % предпр.	2025 (оценка), % предпр.
Облачные вычисления	22,4	28,7	37,5

Источник: таблица автора по данным [Наука, инновации и технологии... 2026]

Как следует из данных таблицы 2, наибольший уровень проникновения среди передовых цифровых технологий в российской промышленности приходится на компьютерное зрение, тогда как генеративный ИИ и промышленный Интернет вещей пока остаются уделом немногих предприятий. Вместе с тем динамика по всем направлениям положительная, что свидетельствует о реальном прогрессе цифровизации промышленного сектора [Kohtamäki 2019].

Экономические эффекты цифровой трансформации принято разделять на прямые и косвенные, а также на краткосрочные и долгосрочные. Прямые эффекты реализуются непосредственно на предприятии, внедрившем цифровые технологии, и выражаются в снижении издержек, росте производительности и качества продукции [Schwab 2017]. Косвенные эффекты проявляются

на уровне отраслей и экономики в целом через диффузию инноваций, создание новых рынков и изменение структуры занятости. Согласно данным отраслевого мониторинга, предприятия, прошедшие комплексную цифровую трансформацию, фиксируют следующие результаты [Наука, инновации и технологии... 2026]:

1. Снижение затрат на техническое обслуживание — до 20 % за счет предиктивной аналитики оборудования;
2. Сокращение числа внеплановых простоев — до 25 %;
3. Снижение операционных издержек — в среднем на 15–20 % благодаря применению ИИ в управлении;
4. Рост выручки за счет повышения гибкости производства и качества продукции — в среднем на 30–35 %.

Таблица 3. Экономические эффекты от внедрения отдельных цифровых технологий в промышленности

Технология	Эффект	Количественная оценка
Предиктивная аналитика (ИИ)	Снижение затрат на ТО	До 20 %
IIoT-мониторинг оборудования	Сокращение внеплановых простоев	До 25%
ИИ в операционном управлении	Снижение операционных издержек	15–20 %
Цифровые платформы / ERP	Рост выручки и гибкости	30–35 %
Автоматизация производства	Рост производительности труда	До 20 % к 2030 г.
Облачные технологии в логистике	Снижение логистических расходов	10–18 %

Источник: таблица автора по данным [Наука, инновации и технологии... 2026]

Данные таблицы 3 демонстрируют, что наибольший экономический эффект на уровне предприятия достигается за счет применения комплекса технологий: сочетание предиктивной аналитики, IIoT и ИИ позволяет сформировать синергетический результат, превышающий сумму эффектов от каждой технологии в отдельности [Акбердина 2018].

На макроуровне цифровая трансформация промышленности создает мультипликативный эффект экономического роста. По оценкам McKinsey Global Institute, цифровизация промышленности способна увеличить глобальный ВВП на 1,2–2,0 трлн долларов ежегодно за счет роста производительности факторов производства [Цифровая экономика 2024]. В России потенциальный вклад цифровой трансформации промышленности в ВВП оценивается в 1,5–4,1 %

к 2030 году в зависимости от темпов внедрения [Коптева 2025].

Помимо прямого вклада в ВВП, цифровизация промышленности стимулирует развитие смежных секторов: рынка программного обеспечения, телекоммуникаций, инженерных и консалтинговых услуг, образования и профессиональной переподготовки [Kotlyarova 2021]. Таким образом, цифровая трансформация промышленности выступает одним из ключевых локомотивов экономического развития в долгосрочной перспективе.

Несмотря на очевидный экономический потенциал, цифровизация промышленности наталкивается на целый ряд системных барьеров. По данным исследования компаний Strategy Partners и ГК «Цифра» (2025), среди основных препятствий участники рынка называют: последствия санкций, дефицит кадров

и корпоративных бюджетов, низкий уровень цифровой культуры, ограничения служб информационной безопасности, отсутствие единых стандартов внедрения, а также ориентацию руководителей на проекты с окупаемостью до двух лет. Для системного анализа выделим четыре группы барьеров: технологические, финансово-экономические, кадровые и регуляторно-институциональные.

К технологическим барьерам относятся физическое и моральное устаревание производственного оборудования, несовместимость программных систем, низкий уровень стандартизации промышленных протоколов обмена данными, а также уязвимости в сфере кибербезопасности. Рост числа подключенных устройств (IoT-сенсоров) прямо ведет к увеличению поверхности кибератак: по данным мировой статистики, промышленные предприятия в 2024 году фиксировали в среднем 5,8 значимых кибер-инцидентов в год, что в 2,3 раза больше показателя 2020 года [2024 State of Operational Technology... 2024]. В российских условиях дополнительным технологическим барьером является зависимость от импортного оборудования и программного обеспечения, резко обострившаяся после введения санкций в 2022 году. Цифровая трансформация требует значительных капиталовложений на начальном этапе при неопределенности сроков и масштабов возврата инвестиций. Исследования показывают, что средняя стоимость полноценного цифрового преобразования крупного промышленного предприятия составляет от 500 млн до 5 млрд рублей. Высокий уровень неопределенности результатов в сочетании с жесткими требованиями к срокам окупаемости (до 2 лет) приводит к тому, что многие предприятия ограничиваются точечными проектами, не обеспечивающими системного трансформационного эффекта.

Таблица 4. Классификация барьеров цифровой трансформации промышленности

Группа барьеров	Конкретные барьеры	Оценка значимости (1–5)
Технологические	Устаревшее оборудование, несовместимость систем	4,2
Технологические	Угрозы кибербезопасности	4,0
Технологические	Зависимость от импортного ПО	4,5
Финансово-экономические	Высокие капиталовложения	4,3
Финансово-экономические	Требования короткой окупаемости	4,1
Финансово-экономические	Ограниченные корпоративные бюджеты	3,9
Кадровые	Дефицит ИТ-специалистов	4,6
Кадровые	Низкий уровень цифровой культуры	4,0
Регуляторно-институциональные	Отсутствие единых стандартов	3,7
Регуляторно-институциональные	Последствия санкций	4,4

Источник: таблица автора по данным настоящего исследования

Нехватка квалифицированных специалистов в области промышленной цифровизации — один из наиболее острых барьеров. По данным Росстата, дефицит ИТ-специалистов в российской промышленности в 2024 году составил около 60 тысяч человек, причем особенно острой является нехватка специалистов по промышленным ИТ-системам (MES, ERP, SCADA) и аналитиков данных [Цифровая экономика 2024]. Низкий уровень цифровой грамотности менеджмента и производственного персонала снижает воспринимаемую ценность цифровых инвестиций, что особенно характерно для предприятий среднего размера и регионального подчинения. Отсутствие единых стандартов и регламентов в сфере промышленной цифровизации создает трудности при интеграции решений различных поставщиков и тормозит распространение лучших практик. Введенные в 2022–2023 годах санкции существенно ограничили доступ российских

промышленных предприятий к зарубежному программному обеспечению, микроэлектронике и технической экспертизе, что потребовало значительного ускорения импортозамещения. Вместе с тем именно импортозамещение сегодня является одним из главных драйверов цифровизации российской промышленности, стимулируя спрос на отечественные платформенные решения [там же].

Результаты исследования

Проведенный анализ позволяет систематизировать ключевые результаты в нескольких взаимосвязанных аспектах. Во-первых, цифровая трансформация промышленности генерирует значительные экономические эффекты как на

микро-, так и на макроуровне: снижение операционных издержек, рост производительности труда, улучшение качества продукции и управления цепочками поставок. Во-вторых, несмотря на быстрый рост рынка цифровых технологий, уровень их фактического проникновения в российскую промышленность остается низким и неравномерным, что обусловлено комплексом взаимосвязанных барьеров.

На рисунке 1 представлена структура барьеров цифровой трансформации промышленности России по значимости согласно оценкам экспертов.



Рис. 1. Структура барьеров цифровой трансформации промышленности России (2024-2025 гг.)
Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

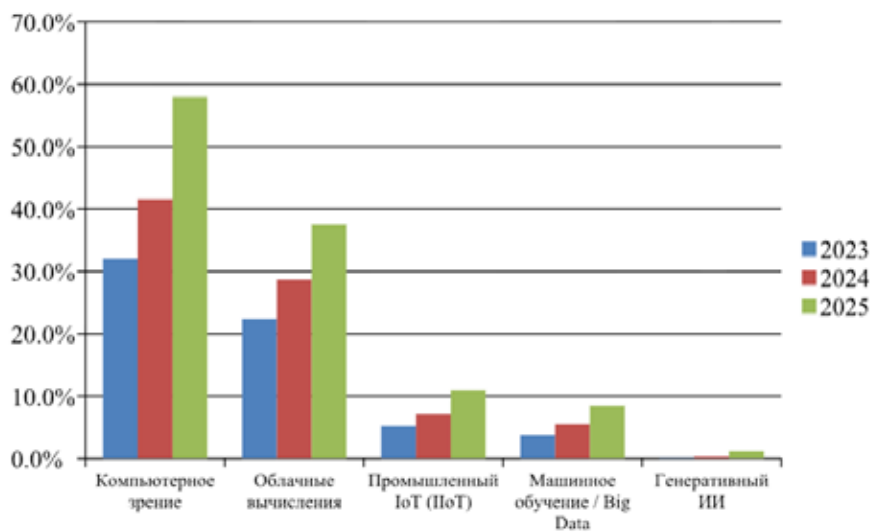


Рис. 2. Динамика уровня внедрения цифровых технологий в промышленности России, 2023–2025 гг., %
Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

На рисунке 2 показана динамика роста уровня внедрения ключевых цифровых технологий в российской промышленности за 2023–2025 годы.

Важно отметить корреляцию между масштабом предприятия и степенью цифровой зрелости: крупные корпорации с государственным участием, как правило, опережают средний бизнес по уровню внедрения цифровых технологий на 3–5 лет, что создает риск углубления технологического разрыва внутри российской промышленности.

На основании проведенного исследования сформированы практические рекомендации для промышленных предприятий и органов государственного управления.

На уровне предприятий целесообразно:

1. Формировать стратегию цифровой трансформации как долгосрочный документ, интегрированный в общую стратегию развития, а не реализовывать разрозненные ИТ-проекты;
2. Применять поэтапный подход к внедрению: начинать с пилотных проектов с высоким ROI, масштабируя успешные решения на все предприятие;
3. Инвестировать в развитие цифровых компетенций сотрудников всех уровней, формировать культуру работы с данными; Развивать партнерства с технологическими поставщиками, университетами и отраслевыми ассоциациями для снижения стоимости технологического трансфера.

На уровне государственного регулирования необходимо:

1. Разработать и внедрить единые стандарты промышленной цифровизации, совместимые с международными и национальными требованиями;
2. Создать стимулы для внедрения российских цифровых платформ через налоговые льготы, субсидии и преференции при государственных закупках;
3. Расширить программы подготовки кадров в области промышленной цифровизации совместно с ведущими техническими университетами;
4. Обеспечить развитие инфраструктуры промышленной связи и обмена данными,

включая создание отраслевых облачных платформ.

Заключение (Выводы)

Цифровая трансформация промышленного сектора выступает ключевым катализатором экономического роста, обеспечивая существенное повышение производительности труда, оптимизацию производственных издержек и укрепление конкурентных позиций хозяйствующих субъектов. Глобальный рынок цифровой трансформации в промышленности демонстрирует устойчивую положительную динамику: по прогнозным оценкам, к 2025 году его объем превысит 467 млрд долларов США, что свидетельствует о масштабности и необратимости происходящих структурных изменений.

В Российской Федерации процессы цифровизации промышленности характеризуются активным, однако неравномерным характером развития. По данным на 2025 год, численность предприятий, внедряющих передовые цифровые технологии, возросла на 40% относительно показателей 2024 года; тем не менее абсолютные значения уровня технологического проникновения по-прежнему остаются недостаточными. К числу системных барьеров, препятствующих ускорению цифровой трансформации, относятся: высокая степень зависимости от импортного технологического оборудования, дефицит квалифицированных кадров в области цифровых технологий, ограниченность финансовых ресурсов предприятий, а также недостаточный уровень сформированности цифровой культуры в производственной среде.

Преодоление обозначенных системных ограничений предполагает консолидацию усилий государственных институтов, предпринимательского сообщества и образовательных организаций. Разработка комплексных стратегий цифровой трансформации, наращивание кадрового потенциала отрасли, унификация и стандартизация технологических решений, а также формирование действенных механизмов государственной поддержки создадут необходимые условия для ускорения цифровизации российской промышленности и полноценной реализации её экономического потенциала.

Список источников

Акбердина В. В. Трансформация промышленного комплекса России в условиях цифровизации экономики. DOI: 10.29141/2073-1019-2018-19-3-8. EDN: XUEHAD // Известия Уральского государственного экономического университета = Journal of the Ural State University Of Economics. 2018; 19(3):82–99.

Коптева, Л. А. Влияние цифровизации на отдельные сферы экономики России / Л. А. Коптева, И. В. Романова. DOI: 10.24412/2071-6435-2025-2-68-92. EDN: XRHCZT // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2025; 2:68–92. ISSN: 2071-6435.

Наука, инновации и технологии: официальный раздел статистики цифровых технологий и инновационной деятельности организаций. Текст : электронный // Росстат : официальный сайт. 2026. URL: <https://strategy.ru/research/research/perspektivnye-cifrovye-tehnologii-v-promyshlennosti-drajvery-barery-scenarii-primeneniya/> (дата обращения: 01.04.2026).

Цифровая экономика: 2024 : краткий статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др. Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 124 с. ISBN: 978-5-7598-3011-5.

2024 State of Operational Technology and Cybersecurity Report / Fortinet, 2024. 17 p. Текст : электронный. URL: <https://www.fortinet.com/content/dam/fortinet/assets/reports/report-state-of-cybersecurity.pdf> (дата обращения: 01.04.2026).

Kotlyarova, I. O. Impact of Digitalization on the Continuing Professional Education of Specialists for Industry 4.0 / I. O. Kotlyarova, I. A. Voloshina, K. N. Volchenkova. DOI: 10.14529/ped210105. EDN: AQTHBA // Bulletin of the South Ural State University. Series: Education. Educational sciences. 2021; 13(1):53–61. ISSN: 2073-7602; eISSN: 2412-0553.

Kohtamäki, M., et al. Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. DOI:10.1016/j.jbusres.2019.06.027 // Journal of Business Research, 2019; 104:380–392.

Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva, 2017. 192 p. ISBN: 978-1-944835-01-9.

References

Akberdina, V. V. Transformatsiya promyshlennogo kompleksa Rossii v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Transformation of the Industrial Complex of Russia in the Context of Digitalization of the Economy]. DOI: 10.29141/2073-1019-2018-19-3-8. EDN: XUEHAD. Journal of the Ural State University of Economics. 2018; 19(3):82–99. ISSN: 2073-1019 (in Russ.).

Kopteva, L. A. Vliyaniye tsifrovizatsii na otdel'nyye sfery ekonomiki Rossii [The Impact of Digitalization on Certain Sectors of the Russian Economy]. By L. A. Kopteva, I. V. Romanova. DOI: 10.24412/2071-6435-2025-2-68-92. EDN: XRHCZT. ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika. 2025; 2:68–92. ISSN: 2071-6435 (in Russ.).

Nauka, innovatsii i tekhnologii: ofitsial'nyy razdel statistiki tsifrovyykh tekhnologiy i innovatsionnoy deyatel'nosti organizatsiy [Science, Innovation, and Technology: The Official Section of Statistics on Digital Technologies and Innovative Activities of Organizations. Electronic version]. Rosstat : Official Website. 2026. URL: <https://strategy.ru/research/research/perspektivnye-cifrovye-tehnologii-v-promyshlennosti-drajvery-barery-scenarii-primeneniya/> (Accessed: 01.04.2026) (in Russ.).

Tsifrovaya ekonomika: 2024 [Digital Economy: 2024] : A Brief Statistical Digest / V. L. Abashkin, G. I. Abdrakhmanova, K. O. Vishnevsky, L. M. Gokhberg, et al. Moscow: ISSEK HSE Publ., 2024. 124 p. ISBN: 978-5-7598-3011-5 (in Russ.).

Kotlyarova, I. O. Impact of Digitalization on the Continuing Professional Education of Specialists for Industry 4.0 / I. O. Kotlyarova, I. A. Voloshina, K. N. Volchenkova. DOI: 10.14529/ped210105. EDN: AQTHBA. Bulletin of the South Ural State University. Series: Education. Educational sciences. 2021; 13(1):53–61. ISSN: 2073-7602; eISSN: 2412-0553.

Kohtamäki, M., et al. Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. DOI:10.1016/j.jbusres.2019.06.027. Journal of Business Research, 2019; 104:380–392.

Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva, 2017. 192 p. ISBN: 978-1-944835-01-9.

Информация об авторе:

Краснянская Ольга Владимировна — кандидат экономических наук, доцент, Институт мировой медицины, кафедра гуманитарных наук, SPIN-код: 5474-8222, AuthorID: 841123, федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н. И. Пирогова» Министерства здравоохранения Российской Федерации (Пироговский университет), ул. Островитянова, 1/6, Москва, 117513, Россия.

Information about the authors:

Krasnyanskaya Olga V. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Institute of World Medicine, Department of Humanities, SPIN code: 5474-8222, AuthorID: 841123, Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “N. I. Pirogov Russian National Research Medical University” of the Ministry of Health of the Russian Federation (Pirogov Russian National Research Medical University), 1/6 Ostrovityanova St., Moscow, 117513, Russia

*Статья поступила в редакцию 06.04.2026; одобрена после рецензирования 23.04.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 04/06/2026; approved after reviewing 04/23/2026; accepted for publication 06/26/2026.*

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 146–157
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 146–157

Научная статья
УДК: 004.94:712
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.16

Границы алгоритмизации проектирования частного земельного участка

Анна Ярославовна Герасимчук^{1,2}, Дарья Владимировна Лебедева^{1,3}

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена ростом спроса на цифровые сервисы в сфере индивидуального жилищного строительства и освоения частных земельных участков, а также высокой сложностью самой предметной области, где пересекаются пространственные, инженерные, нормативные, организационные и пользовательские факторы. В связи с этим статья направлена на выявление границ алгоритмизации проектных решений при комплексном проектировании частного земельного участка. Ведущим подходом к исследованию выступает проблемно-аналитический и структурно-функциональный анализ, дополненный типологизацией ограничений и классификацией требований по степени алгоритмизируемости. В работе обосновано, что частный земельный участок следует рассматривать как единую проектную систему, в которой решения по размещению дома, инженерной инфраструктуры, хозяйственных и рекреационных зон взаимно влияют друг на друга. Выделены основные группы ограничений, воздействующих на проектирование участка: пространственные, инженерные, нормативно-правовые, пользовательские, организационные и экономические. На этой основе предложена классификация требований по степени алгоритмизируемости: полностью формализуемые, формализуемые при наличии внешних данных, частично формализуемые и требующие экспертной либо пользовательской интерпретации. Результаты исследования показывают, что полная алгоритмизация в данной сфере методологически ограничена внутренней логикой самой предметной области, включающей многослойность, контекстность и конфликтность проектных решений. Сделан вывод о том, что для цифровой поддержки раннего этапа проектирования частного участка наиболее корректным является гибридный подход, сочетающий формализованные процедуры, использование внешних данных, сценарную логику и участие человека в принятии решений.

Ключевые слова: алгоритмизация, цифровизация землеустройства, частный земельный участок, проектные ограничения, гибридный подход, индивидуальное жилищное строительство

Для цитирования: Герасимчук А. Я. Границы алгоритмизации проектирования частного земельного участка / А. Я. Герасимчук, Д. В. Лебедева. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.16 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:146–157.

JEL: O31, O33, R14, R58

Original article

Limits of algorithmization in private land plot design

Anna Ya. Gerasimchuk^{4,5}, Daria V. Lebedeva^{4,6}

Abstract. The relevance of the study is determined by the growing demand for digital services in individual housing construction and private land development, as well as by the complexity of the subject area itself, where spatial, engineering, regulatory, organizational, and user-related factors intersect. In this regard, the article aims to identify the limits of algorithmization in design decision-making for the integrated planning of a private land plot. The study is based on a problem-oriented analytical and structural-functional approach, supplemented by a typology of constraints and a classification of requirements according to their degree of algorithmizability. The paper demonstrates that a private land plot should be considered an integrated design system in which decisions on house placement, engineering infrastructure, utility zones, and recreation areas mutually affect each other. The

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН) (Москва, Россия).

2 ayaastafeva@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-7927-3965>

3 lena_leb-61@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4555-5707>

4 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University) (Moscow, Russia)

5 ayaastafeva@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-7927-3965>

6 lena_leb-61@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4555-5707>

main groups of constraints influencing plot design are identified: spatial, engineering, legal and regulatory, user-related, organizational, and economic. On this basis, the author proposes a classification of design requirements by the degree of algorithmizability: fully formalizable requirements, requirements formalizable only with external data, partially formalizable requirements, and requirements that demand expert or user interpretation. The findings show that full algorithmization in this field is methodologically limited by the internal logic of the subject area itself, including the multilayered, context-dependent, and conflict-prone nature of design decisions. It is concluded that the most adequate model for digital support of the early design stage is a hybrid approach combining formalized procedures, external data, scenario logic, and human participation in decision-making.

Key words: algorithmization, land management digitalization, private land plot, design constraints, hybrid approach, individual housing construction

For citation: Gerasimchuk A. Ya. Limits of algorithmization in private land plot design. By A. Ya. Gerasimchuk, D. V. Lebedeva. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.16. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:146–157 (in Russ.).

JEL: O31, O33, R14, R58

Введение

Цифровая трансформация сферы недвижимости, строительства и землепользования сопровождается распространением сервисов, ориентированных на самостоятельное решение пользователем сложных прикладных задач. В сегменте индивидуального жилищного строительства данный процесс проявляется особенно отчетливо: пользователь ожидает получить не только сведения об участке, но и инструменты, позволяющие перейти от данных к проектному решению.

Проектирование частного земельного участка представляет собой комплексную задачу, в которой необходимо согласовать размещение жилого дома, вспомогательных построек, инженерной инфраструктуры, подъездов, дорожек и функциональных зон в единой проектной логике. В отличие от задач, связанных с одним объектом или ограниченным набором параметров, здесь проектное решение формируется под воздействием пространственных, инженерных, нормативно-правовых, организационных и пользовательских факторов.

Существующие цифровые решения, как правило, тяготеют либо к визуальной компоновке пространства, либо к автоматизированной проверке отдельных параметров. Однако ни одна из этих моделей сама по себе не покрывает задачу согласования разнородных ограничений в единой проектной логике. Это приводит к постановке научного вопроса о пределах алгоритмизации, то есть о возможности перевода проектных требований в формализуемые правила и процедуры

цифровой обработки, а также о границах последующей автоматизации таких решений. Соответственно, возникает вопрос, в какой степени задача комплексного проектирования частного земельного участка допускает последующую автоматизацию.

В российской научной литературе цифровизация землеустройства рассматривается как интеграция геоинформационных технологий, цифрового картографирования, земельно-информационных систем и автоматизированных проектных процедур, обеспечивающих повышение качества проектных и управленческих решений [Волков 2019; Мамедов 2018; Бугаевская 2023].

Цель настоящей статьи состоит в выявлении границ алгоритмизации при комплексном проектировании частного земельного участка и в обосновании необходимости гибридного подхода к цифровой поддержке раннего этапа проектирования. Объектом исследования выступает процесс комплексного проектирования частного земельного участка. Предмет исследования составляют ограничения, коллизии и факторы, определяющие возможность формализации и цифровой обработки проектных решений в данной сфере. Научная новизна исследования состоит в рассмотрении частного земельного участка как самостоятельного системного объекта цифровизации и в разработке классификации проектных требований по степени алгоритмизируемости. Практическая значимость работы заключается в возможности использования получен-

1 © А. Я. Герасимчук, Д. В. Лебедева, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 146–157.

2 © A. Ya. Gerasimchuk, D. V. Lebedeva, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 146–157

ных результатов при проектировании цифровых конструкторов и сервисов сопровождения в сфере индивидуального жилищного строительства.

Обзор литературы

Проблематика алгоритмизации проектных решений формируется на пересечении нескольких исследовательских направлений: автоматизированной нормативной проверки [Eastman 2009; Solihin & Eastman 2015; Amor & Dimyadi 2020], BIM-моделирования и цифровой проверки строительных требований [Ma 2024; Yang 2024], семантического описания объектов [Rasmussen 2020], цифровых двойников территорий [Ferré-Bigorra 2022; Xia 2022; Lehtola 2022] и цифровизации землеустройства [Волков 2019; Мамедов 2018; Бугаевская 2023]. В этих направлениях накоплен значительный материал, позволяющий определить, какие требования поддаются формализации и машинной обработке. Вместе с тем применительно к задаче комплексного проектирования частного земельного участка существующая исследовательская база остается фрагментарной, поскольку преимущественно ориентирована либо на здания, либо на более крупные территориальные системы.

Одним из наиболее разработанных направлений является automated compliance checking, то есть автоматизированная проверка проектных решений на соответствие формализованным нормам и правилам [Eastman 2009; Amor & Dimyadi 2020]. Классические исследования в этой области показывают, что правило-ориентированная проверка наиболее эффективна тогда, когда требования могут быть выражены в виде однозначных параметров и логических условий. Дальнейшее развитие данного подхода связано с классификацией правил для автоматизированной проверки BIM-моделей и с выводом о том, что успешность алгоритмизации зависит от структуры самого правила, полноты исходных данных и степени формализуемости объекта проверки [Solihin & Eastman 2015].

В отечественных исследованиях цифровизация землеустройства рассматривается как переход к более тесной интеграции пространственных данных, геоинформационных систем и автоматизированных процедур проектирования [Волков 2019; Бугаевская 2023]. Вместе с тем даже в этих работах основной акцент делается либо на инфраструктуре данных, либо на общих под-

ходах к автоматизации, тогда как вопрос о распределении проектных требований по степени алгоритмируемости применительно к частному земельному участку остается недостаточно разработанным [Папаскири 2015; Мамедов 2018].

Важный вклад в осмысление данной проблематики внесли работы, рассматривающие автоматизированную нормативную проверку в более широком контексте [Eastman 2009; Amor & Dimyadi 2020]. Они демонстрируют, что даже высокая степень цифровизации проектной информации не устраняет полностью проблему интерпретации, поскольку часть требований зависит от контекста применения, полноты модели и особенностей перевода текстовой нормы в машинно-исполняемое правило. Это особенно значимо для настоящего исследования, поскольку они позволяют рассматривать алгоритмизацию не как автономную техническую процедуру, а как функцию внутренней структуры самой предметной области.

Важное место в литературе занимают работы по семантическому и онтологическому описанию объектов [Rasmussen 2020]. Они обеспечивают основу для машиночитаемого представления пространственной среды, однако их применимость к частному земельному участку ограничена спецификой объекта проектирования. В данном случае проектирование связано не только со зданием, но и с открытой территорией, изменяемым набором функциональных зон, внешним инженерным окружением и различными пользовательскими сценариями. Следовательно, проблема состоит уже не просто в формальном описании объектов, а в определении того, какие именно проектные требования могут быть алгоритмизованы полностью, какие — частично, а какие сохраняют зависимость от интерпретации.

Современные исследования, посвященные автоматизации проверки BIM-моделей на основе онтологий, языковых моделей и гибридных цифровых инструментов, показывают, что автоматическая трансформация нормативной информации и сопоставление ее с цифровой моделью становятся все более технологически реализуемыми [Ma 2024; Yang 2024]. Однако и в этих работах объект анализа, как правило, остается относительно структурированным: речь идет о здании, его элементах или о формализуемом наборе строительных требований. Для частного зе-

мельного участка этого недостаточно, поскольку здесь проектные решения определяются не только формально заданными правилами, но и сочетанием пространственных, инфраструктурных, пользовательских и организационных факторов.

Третье направление связано с исследованиями цифровых двойников и цифровых моделей территорий [Ferré-Bigorra 2022; Xia 2022; Lehtola 2022]. Эти работы важны тем, что демонстрируют переход от моделирования отдельного объекта к моделированию более сложных территориальных систем. Вместе с тем основной фокус здесь направлен на уровень города, района или крупной инфраструктуры. Частный земельный участок, напротив, представляет собой систему микромасштаба, отличающуюся высокой вариативностью, в которой существенное значение имеют не только геоданные, но и конкретные пользовательские сценарии, этапность освоения территории и коллизии между несколькими типами ограничений. Поэтому концепция цифрового двойника может служить важным теоретическим ориентиром, но сама по себе не решает задачу проектирования частного участка.

Отдельное направление исследований связано с цифровизацией землеустройства, использованием кадастровых данных и достоверностью пространственной информации [Волков 2019; Мамедов 2018; Cienciala 2021]. Эти работы показывают, что даже формально структурированные данные могут быть неполными, неактуальными или недостаточно точными, что снижает надежность принимаемых на их основе решений. Для настоящей статьи это особенно важно, поскольку часть проектных требований применительно к частному участку может быть обработана только при наличии качественных внешних данных о границах, режиме использования территории, инженерном контексте и действующих ограничениях участка.

Таким образом, существующие исследования показывают высокий потенциал алгоритмизации в задачах, где объект имеет устойчивую структуру, а требования могут быть выражены через явные параметры и правила. Однако частный земельный участок представляет собой более сложную проектную среду, поскольку реализация индивидуального набора объектов здесь определяется совокупностью пространственных, инженерных, нормативных, организационных

и экономических условий. Поэтому ключевым вопросом становится не разработка отдельного цифрового инструмента, а определение границ алгоритмизации самой предметной области. Этот аспект и составляет основной фокус настоящего исследования.

Методологические основы исследования

Настоящее исследование имеет теоретико-методологический характер и ориентировано на выявление границ алгоритмизации при комплексном проектировании частного земельного участка. В отличие от прикладных работ, ориентированных на разработку конкретного цифрового продукта или описание отдельного программного решения, в центре внимания находится сама предметная область и ее пригодность для формализации.

Методологической основой исследования выступает проблемно-аналитический подход, позволяющий рассматривать проектирование частного земельного участка как сложную междисциплинарную задачу, возникающую на пересечении цифровизации, землеустройства, проектной деятельности и пользовательского выбора. Использование данного подхода позволило сосредоточить внимание не на технических характеристиках отдельных инструментов, а на внутренних свойствах самой проектной ситуации, определяющих возможности и пределы ее алгоритмизации.

Исследовательская процедура включала три последовательных этапа. На первом этапе были выделены основные типы ограничений, действующих в задаче проектирования частного земельного участка. На втором этапе эти ограничения были сопоставлены с критериями алгоритмизируемости, включающими степень параметризуемости, зависимость от внешних данных, контекстность и необходимость интерпретации. На третьем этапе была сформирована классификация проектных требований и определены соответствующие режимы цифровой поддержки — от автоматической проверки до сценарного сопровождения и участия человека в принятии решения.

Для раскрытия структуры рассматриваемой предметной области применен структурно-функциональный анализ. Его использование дало возможность рассмотреть частный земельный участок не как совокупность разрознен-

ных объектов, а как единую проектную систему, включающую пространственные, инженерные, нормативно-правовые, пользовательские, организационные и экономические компоненты. Такой подход позволил выявить внутренние связи между элементами проектной ситуации и показать, что решения по размещению дома, инженерной инфраструктуры, хозяйственных и рекреационных зон не могут приниматься изолированно друг от друга.

Важную роль в исследовании сыграла типологизация ограничений, воздействующих на проектирование частного земельного участка. На основе анализа предметной области были выделены основные группы ограничений: пространственные, инженерные, нормативно-правовые, пользовательские, организационные и экономические. Данная процедура позволила перейти от описания частных проектных случаев к более общему теоретическому уровню и показать, что ограничения в рассматриваемой сфере неоднородны по происхождению, логике действия, источникам данных и степени пригодности для формализации.

Ключевым аналитическим инструментом исследования стала классификация проектных требований по степени алгоритмизируемости. Для отнесения требований к той или иной группе использовались следующие критерии: возможность однозначного параметрического описания, доступность и полнота исходных данных, зависимость от внешнего контекста, необходимость экспертной или пользовательской интерпретации, а также наличие нескольких допустимых, но конкурирующих между собой сценариев решения. Применение этих критериев позволило выделить четыре группы требований: полностью формализуемые; формализуемые при наличии внешних данных; частично формализуемые; требующие экспертной либо пользовательской интерпретации.

Дополнительно в исследовании использован сравнительный анализ существующих цифровых подходов, применяемых как в зарубежных исследованиях automated compliance checking, BIM-моделирования и цифровых двойников [Eastman 2009; Solihin & Eastman 2015; Rasmussen 2020; Ferré-Bigorra 2022; Ma 2024; Yang 2024], так и в отечественных работах по цифровому землеустройству, геоинформационному обеспечению

и автоматизированному землеустроительному проектированию [Папаскири 2015; Волков 2019; Бугаевская 2023]. Это позволило сопоставить уровень формализуемости объектов, изучаемых в предшествующих работах, с особенностями частного земельного участка как объекта проектирования и показать ограниченность прямого переноса уже существующих моделей на данную предметную область.

Эмпирической базой исследования в строгом смысле данная статья не обладает, поскольку не ставит целью количественную проверку гипотезы или тестирование программного продукта. Вместе с тем исследование опирается на анализ типовых проектных ситуаций, возникающих при освоении частного земельного участка, а также на научные публикации, посвященные автоматизированной проверке, цифровому моделированию пространственной среды и достоверности кадастровых данных [Amor & Dimyadi 2020; Lehtola 2022; Cienciala 2021]. Такой характер материала соответствует задачам теоретической статьи, направленной на концептуализацию проблемы и выработку методологической рамки дальнейших исследований.

Результаты исследования

1. Частный земельный участок как системный объект цифровизации

В результате исследования установлено, что частный земельный участок должен рассматриваться как самостоятельный системный объект цифровизации. Его проектирование не сводится к размещению отдельных объектов на ограниченной территории, поскольку итоговое решение формируется на пересечении пространственных, инженерных, нормативно-правовых, организационных, экономических и пользовательских факторов. Это означает, что цифровая поддержка проектирования должна учитывать не только геометрию участка, но и взаимосвязь проектных решений внутри единой системы.

На практике пользователь проектирует не только жилой дом, но и совокупность связанных с ним объектов и зон: подъезд, парковку, пешеходные связи, инженерную инфраструктуру, хозяйственные постройки, зоны отдыха, садово-огородное пространство и иные функциональные элементы. Каждый из этих компонентов влияет на общую конфигурацию участка. Так, выбор места для дома определяет логику движения

по территории, размещение дорожек и въездной зоны; расположение инженерных объектов влияет на техническую реализуемость последующих решений; организация хозяйственной и рекреационной части участка задает сценарии использования пространства и влияет на восприятие его удобства.

Системный характер частного земельного участка как объекта проектирования может быть представлен в виде многослойной модели, где итоговое решение формируется на пересечении нескольких типов условий и ограничений.

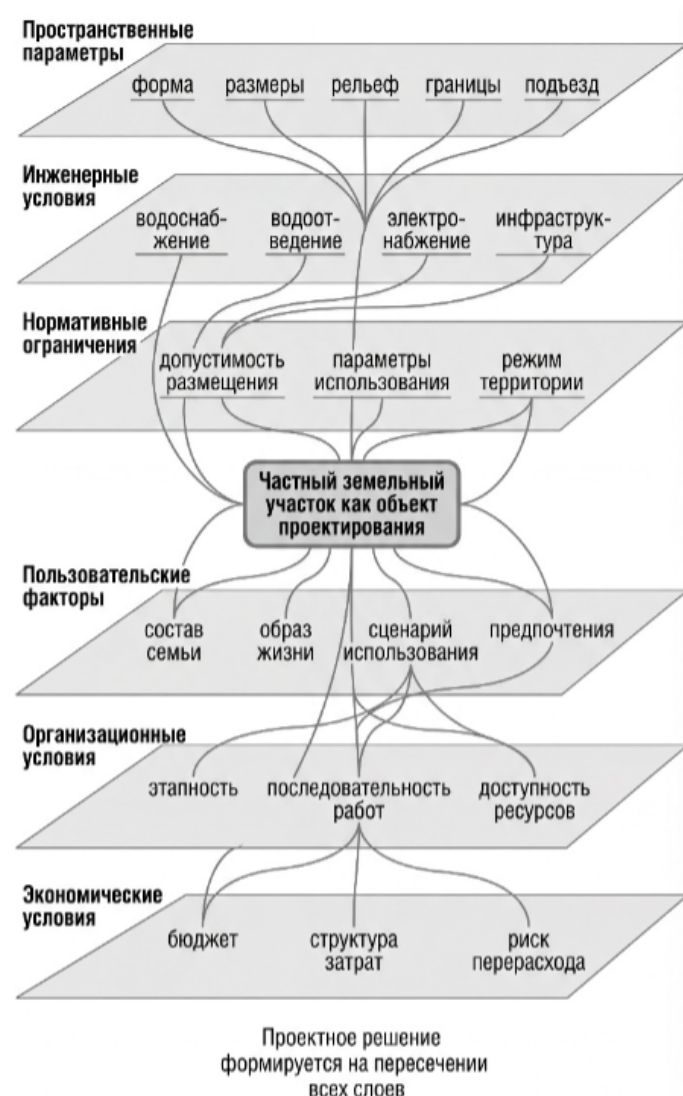


Рис. 1. Частный земельный участок как многослойный объект цифровизации

Источник: составлено авторами.

Как видно из рисунка 1, проектное решение в отношении частного земельного участка формируется не в пределах одного параметрического слоя, а в результате одновременного учета

пространственных, инженерных, нормативных, пользовательских, организационных и экономических условий. Это подтверждает, что участок рассматривается как самостоятельный системный объект цифровизации.

2. Типология ограничений при проектировании частного земельного участка

Проведенный анализ позволил выделить шесть основных групп ограничений, влияющих на проектирование частного земельного участка: пространственные, инженерные, нормативно-правовые, пользовательские, организационные и экономические. Их выделение важно не только как средство описания предметной области, но и как методологическая основа дальнейшего анализа, поскольку указанные ограничения различаются по происхождению, источникам данных, логике действия и степени пригодности для формализации.

К первой группе относятся пространственные ограничения. Они включают форму и размеры участка, конфигурацию границ, рельеф, ориентацию по сторонам света, наличие подъезда, взаимное расположение соседних объектов и иные параметры физического пространства. Пространственные ограничения в наибольшей степени поддаются параметрическому описанию, однако даже они не сводятся к простой геометрии, поскольку один и тот же набор параметров может допускать несколько планировочных сценариев.

Вторую группу образуют инженерные ограничения, связанные с водоснабжением, водоотведением, электроснабжением, дренажом, размещением сетей и технических узлов. Их специфика состоит в зависимости не только от конфигурации самого участка, но и от внешнего инфраструктурного контекста. Кроме того, инженерные ограничения часто влияют не только на допустимость решения, но и на последовательность проектных действий.

Третья группа — нормативно-правовые ограничения. Они задают рамки допустимого использования территории, регулируют параметры размещения объектов и определяют условия реализации тех или иных проектных решений. Их особенность состоит в неоднородности: часть требований может быть выражена через явные параметры, часть зависит от сочетания факторов, а часть требует интерпретации с учетом конкрет-

ной ситуации. Поэтому нормативный слой выступает одним из наиболее сложных для цифровой обработки.

Четвертая группа включает пользовательские ограничения. Они определяются составом семьи, образом жизни, бюджетом, приоритетами, темпом реализации проекта, желаемым набором функций участка и субъективным пониманием комфорта. Именно этот тип ограничений позволяет отличить формально допустимое решение от практически полезного и релевантного для конкретного пользователя.

Пятая группа — организационные ограничения, связанные с этапностью освоения участка, очередностью работ, сроками реализации и зависимостью одних мероприятий от других. Шестую группу составляют экономические ограничения, включающие общий бюджет, структуру расходов, допустимый уровень затрат и риск перерасхода.

Предложенная типология показывает, что проектирование частного земельного участка осуществляется на пересечении нескольких логик регулирования и выбора. Следовательно, уже на уровне структуры предметной области задача не может быть корректно сведена к единому набору линейных формальных правил.

3. Классификация требований по степени алгоритмизируемости

Ключевым результатом исследования стала классификация проектных требований по степени алгоритмизируемости. Она позволила перейти от общего описания сложности предметной области к разграничению тех требований, которые могут обрабатываться автоматически, тех, кото-

рые зависят от внешних данных, и тех, которые требуют сценарного или интерпретационного сопровождения.

Первая группа включает полностью формализуемые требования, допускающие однозначные параметры и проверку на основе заданных данных. В эту группу входят базовые геометрические зависимости, размеры объектов, их взаимное расположение, пересечение и соблюдение явно заданных пространственных условий.

Вторую группу образуют требования, формализация которых возможна только при наличии внешних данных. Их алгоритмизация зависит от доступности и достоверности информации о контексте участка: кадастровых сведениях, ограничениях использования территории, данных об инженерной инфраструктуре и особенностях внешней среды.

К третьей группе относятся частично формализуемые требования, для которых возможны предварительная цифровая обработка, сценарное выделение вариантов и их предварительное ранжирование, однако итоговое решение все же требует дополнительных допущений или интерпретации.

Четвертая группа включает требования, нуждающиеся в экспертной или пользовательской интерпретации. Речь идет о ситуациях, где необходимо учитывать жизненный сценарий, субъективные приоритеты, конфликт между несколькими допустимыми вариантами или сочетание разнотипных ограничений.

Таблица. Классификация требований по степени алгоритмизируемости

Группа требований	Характеристика	Возможность цифровой обработки
Полностью формализуемые	Выражаются через однозначные параметры и проверяются на основе заданных данных	Прямая автоматическая проверка
Формализуемые при наличии внешних данных	Требуют дополнительных достоверных сведений о контексте участка или внешней среде	Автоматизация возможна при наличии качественных данных
Частично формализуемые	Допускают предварительную цифровую обработку, но требуют допущений или сценарной интерпретации	Алгоритм поддерживает, но не завершает выбор
Требующие интерпретации	Зависят от контекста, пользовательских приоритетов или разрешения конфликта между альтернативами	Нужны участие человека и сценарная логика

Источник: составлено авторами.

Представленная в таблице классификация проектных требований снижает по мере роста контекстности, зависимости от внешних данных

и значимости пользовательского выбора. Следовательно, в задаче проектирования частного земельного участка не существует единого режима автоматической обработки, одинаково применимого ко всем типам требований. Выделенные группы требований по степени алгоритмизируемости могут быть представлены в виде иерархии — от полностью формализуемых условий до ситуаций, требующих интерпретации и участия человека в принятии решения.

Рисунок 2 показывает, что снижение степени алгоритмизируемости связано с переходом от однозначно параметризуемых требований к контекстно-зависимым и конфликтным ситуациям. Это подтверждает, что поддержка проектирования участка должна строиться как гибридная система, сочетающая автоматическую обработку, работу с внешними данными и интерпретационный контур.



Рис. 2. Группы проектных требований по степени алгоритмизируемости

Источник: составлено авторами.

4. Ограниченность обычного цифрового планировщика

Проведенный анализ показывает, что обычный цифровой планировщик не обеспечивает полноты поддержки, необходимой для комплексного проектирования частного земельного участка. Его функциональность ограничивается преимущественно пространственной визуализацией и предварительной компоновкой объектов. Между тем проектное решение должно быть одновременно инженерно реализуемым, норма-

тивно допустимым, экономически оправданным и функционально релевантным для конкретного пользователя. Кроме того, подобные инструменты, как правило, не различают требования по степени их формализуемости и не поддерживают в должной мере работу с внешними данными, этапностью реализации и конфликтом альтернативных сценариев. Следовательно, обычный цифровой планировщик может выполнять вспомогательную функцию, но не способен выступать полноценным инструментом комплексного сопровождения проектного выбора.

5. Необходимость гибридного подхода к цифровой поддержке проектирования

Установленные результаты позволяют обосновать гибридный подход как методологически корректную модель цифровой поддержки проектирования частного земельного участка. В рамках такой модели полностью формализуемые требования подлежат автоматической проверке, требования, зависящие от внешних данных, обрабатываются через интеграцию с соответствующими информационными источниками, частично формализуемые задачи сопровождаются сценарной логикой, а интерпретационно сложные ситуации передаются в контур пользовательского или экспертного выбора. Следовательно, гибридность в данном случае должна рассматриваться не как компромисс при недостаточной автоматизации, а как отражение объективной неоднородности самой предметной области.

Обсуждение результатов

Полученные результаты позволяют уточнить границы применимости существующих подходов к цифровизации проектирования. Если в предшествующих исследованиях наиболее успешно алгоритмизируются задачи, связанные со зданиями, BIM-моделями и формализуемыми правилами проверки [Eastman 2009; Solihin & Eastman 2015; Ма 2024], то применительно к частному земельному участку возникает существенно более сложная ситуация. Здесь объект проектирования представляет собой открытую, вариативную и контекстно-зависимую систему, в которой существенную роль играют не только параметры и правила, но и внешние данные, этапность реализации и пользовательские приоритеты.

С этой точки зрения предложенная в статье типология ограничений и классификация требований по степени алгоритмизируемости расширяют

рамку обсуждения цифровизации проектирования. Если в ряде предшествующих исследований акцент делается преимущественно на переводе нормы в правило или объекта в машиночитаемую модель [Rasmussen 2020; Yang 2024], то в настоящем исследовании внимание сосредоточено на другом вопросе: какие именно типы проектных требований вообще допускают такой перевод, а какие изначально сохраняют зависимость от контекста, внешних данных и человеческой интерпретации. Тем самым анализ переносится с уровня отдельных цифровых инструментов на уровень методологических границ самой алгоритмизации.

Принципиальное значение имеет вывод о неоднородности проектных требований. Пределы полной автоматизации в данной сфере определяются не только техническими возможностями существующих программных решений, но и самой структурой требований. Этот вывод согласуется и с отечественными исследованиями автоматизированного землеустроительного проектирования, подчеркивающими необходимость системного подхода, формализованных правил и разграничения функций между проектировщиком и вычислительной системой на разных уровнях обработки проектных задач [Папаскири 2015]. В связи с этим даже при дальнейшем развитии цифровых платформ часть проектных ситуаций сохранит интерпретационный характер, поскольку связана с выбором между альтернативными сценариями, учетом пользовательских приоритетов и разрешением конфликтов между разнотипными ограничениями.

Таким образом, участие человека в цифровом контуре проектирования определяется не только современным уровнем развития технологий, но и внутренней структурой самой задачи. Применительно к комплексному проектированию частного земельного участка *human-in-the-loop* следует рассматривать не как признак несовершенства цифровой системы, а как необходимый элемент в случаях, когда требуется сопоставление альтернативных решений, интерпретация пользовательских целей и адаптация решения к конкретному жизненному сценарию.

Полученные результаты позволяют также уточнить границы применимости обычных цифровых планировщиков. Их ограниченность состоит не в том, что они бесполезны, а в том, что

они работают преимущественно на уровне пространственной визуализации и предварительной компоновки. Между тем реальная проектная ситуация требует согласования пространственного, инженерного, нормативного, организационного, экономического и пользовательского слоев. Следовательно, обычный планировщик может быть частью цифровой экосистемы проектирования, но не способен в полной мере выполнять функцию комплексного сопровождения проектного выбора.

В прикладном отношении полученные результаты позволяют задать базовую архитектурную логику цифрового сервиса сопровождения проектирования частного участка. Такая логика предполагает выделение как минимум четырех контуров: модуля автоматической проверки формализуемых условий, слоя интеграции внешних пространственных и кадастровых данных, сценарного модуля сопоставления альтернатив и интерпретационного контура пользовательского выбора. Тем самым предложенная классификация может использоваться не только как аналитическая, но и как проектная рамка для разработки цифровых решений в сфере индивидуального жилищного строительства.

В то же время следует отметить ограничения настоящей работы. Исследование носит теоретико-методологический характер и не включает эмпирическое тестирование разработанной классификации на массиве реальных проектных кейсов. Кроме того, в статье не ставилась задача разработки конкретной программной архитектуры гибридного сервиса. Это определяет перспективы дальнейших исследований, которые могут быть связаны с проверкой предложенной классификации на типовых сценариях проектирования частных участков, с разработкой прототипа цифрового конструктора и с уточнением роли внешних пространственных и кадастровых данных в логике поддержки проектных решений.

Заключение (Выводы)

Проведенное исследование показало, что частный земельный участок представляет собой самостоятельный системный объект цифровизации, а его проектирование не сводится к размещению отдельных объектов на ограниченной территории. Итоговое проектное решение формируется на пересечении пространственных, инженерных, нормативно-правовых, организа-

ционных, экономических и пользовательских факторов, что изначально делает рассматриваемую задачу более сложной, чем простая пространственная компоновка или автоматическая проверка отдельных параметров.

В ходе исследования была предложена типология ограничений, влияющих на проектирование частного земельного участка, и разработана классификация требований по степени алгоритмизуемости. Выделены полностью формализуемые требования, требования, формализуемые при наличии внешних данных, частично формализуемые требования и требования, нуждающиеся в экспертной или пользовательской интерпретации. Это позволило установить, что задача комплексного проектирования частного земельного участка поддается лишь частичной алгоритмизации и не может быть корректно сведена к универсальной модели полной автоматизации.

Основной вывод статьи состоит в том, что наиболее обоснованной моделью цифровой поддержки в данной сфере является гибридный

подход. Он предполагает сочетание автоматической обработки формализуемых требований, использования внешних данных для уточнения контекста, сценарного сопровождения частично формализуемых задач и участия человека в интерпретации сложных ситуаций и окончательном выборе между альтернативами.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении границ алгоритмизации применительно к частному земельному участку как особому объекту цифровизации. Практическая значимость состоит в возможности использования предложенной классификации при разработке цифровых конструкторов и сервисов сопровождения проектирования в сфере индивидуального жилищного строительства. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой предложенной классификации на типовых проектных сценариях и с разработкой прикладной архитектуры гибридного цифрового сервиса для поддержки раннего этапа проектирования частного участка.

Список источников

- Бугаевская, В. В. Цифровизация землеустройства на основе многофункциональной земельно-информационной системы и геоинформационных технологий: результаты инноваций и проблемы / В. В. Бугаевская, В. В. Вершинин, Д. Ю. Мартынова. DOI: 10.55186/25876740_2023_66_1_4. EDN: SHAJWE // Международный сельскохозяйственный журнал. 2023; 1:4–7. ISSN: 2587-6740.
- Волков, С. Н. Цифровое землеустройство — новые горизонты АПК / С. Н. Волков, Д. А. Шаповалов. EDN: KVMZNB // Роль аграрных вузов в реализации национального проекта «Наука» и Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства на 2017–2025 годы : Материалы Всероссийского семинара-совещания проректоров по научной работе вузов Минсельхоза России, Саратов, 26–29 июня 2019 года. Саратов : Амирит, 2019. 140 с. С. 8–23. ISBN: 978-5-00140-278-7.
- Мамедов, И. М. Геоинформационные системы и цифровое картографирование в землеустройстве и земельном кадастре / И. М. Мамедов, Я. В. Алтанец. EDN: YXVBLV // Форум молодых ученых. 2018; 11-2:33–37. eISSN: 2500-4050.
- Папаскири Т. В. Методы формирования систем автоматизированного землеустроительного проектирования. EDN: TVSHOZ // Вестник РУДН. Серия: Агрономия и животноводство = RUDN Journal of Agronomy and Animal Industries. 2015; 2:38–44. ISSN: 2312-797X; eISSN: 2312-7988.
- Amor, R., Dimyadi, J. The promise of automated compliance checking. DOI: 10.1016/j.dibe.2020.100039 // Developments in the Built Environment. 2020; 5(1):100039.
- Ferré-Bigorra, J., Casals, M., Gangoles, M., Forcada, N. The adoption of urban digital twins. DOI: 10.1016/j.cities.2022.103905 // Cities. 2022; 131(5):103905.
- Cienciała, A., Sobolewska-Mikulska, K., Sobura, S. Credibility of the cadastral data on land use and the methodology for their verification and update. DOI: 10.1016/j.landusepol.2020.105204 // Land Use Policy. 2021; 102(11):105204.
- Eastman, C., Lee, J. M., Jeong, Y. S., Lee, J. K. Automatic rule-based checking of building designs. DOI: 10.1016/j.autcon.2009.07.002 // Automation in Construction. 2009; 18(8):1011–1033.
- Lehtola, V. V. et al. Digital twin of a city: Review of technology serving city needs. DOI: 10.1016/j.jag.2022.102915 // International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation, 2022; 114(01):102915.
- Ma, Z. et al. Automatic compliance checking of BIM models against quality standards based on ontology technology. DOI:10.1016/j.autcon.2024.105656 // Automation in Construction, 2024; 166(3):105656.

- Rasmussen, M. H., Lefrançois, M., Schneider, G. F., Pauwels P. BOT: The building topology ontology of the W3C linked building data group. DOI: 10.3233/SW-200385 // *Semantic Web*; 2021.
- Solihin, W., Eastman, C. Classification of rules for automated BIM rule checking development. DOI: 10.1016/j.autcon.2015.03.003 // *Automation in Construction*. 2015; 53:69–82.
- Xia, H. et al. Study on city digital twin technologies for sustainable smart city design: A review and bibliometric analysis. DOI: 10.1016/j.scs.2022.104009 // *Sustainable Cities and Society*. 2022; 84(19):104009.
- Yang, F. et al. Prompt-based automation of building code information transformation for compliance checking. DOI: 10.1016/j.autcon.2024.105817 // *Automation in Construction*. 2024;168(A):105817.

References

- Bugaevskaya, V. V. Tsifrovizatsiya zemleustroystva na osnove mnogofunktsional'noy zemel'no-informatsionnoy sistemy i geoinformatsionnykh tekhnologiy: rezul'taty innovatsiy i problemy [Digitalization of Land Management Based on a Multifunctional Land Information System and Geoinformation Technologies: Results of Innovations and Challenges]. By V. V. Bugaevskaya, V. V. Vershinin, D. Yu. DOI: 10.55186/25876740_2023_66_1_4. EDN: SHAJWE. *Mezhdunarodnyy sel'skokhozyaystvennyy zhurnal*. 2023; 1:4–7. ISSN: 2587-6740 (in Russ.).
- Volkov, S. N. Tsifrovoye zemleustroystvo — novyye gorizonty APK [Digital Land Management — New Horizons for the AIC]. By S. N. Volkov, D. A. Shapovalov. EDN: KVMZNB. *Rol' agrarnykh vuzov v realizatsii natsional'nogo proyekta «Nauka» i Federal'noy nauchno-tekhnicheskoy programmy razvitiya sel'skogo khozyaystva na 2017–2025 gody* [The Role of Agricultural Universities in the Implementation of the National Project «Science» and the Federal Scientific and Technical Program for the Development of Agriculture for 2017–2025 : Proceedings of the All-Russian Seminar-Meeting of Vice-Rectors for Research of Universities of the Ministry of Agriculture of Russia], Saratov, June 26–29, 2019. Saratov : Amirit Publ., 2019. 140 p. pp. 8–23. ISBN: 978-5-00140-278-7 (in Russ.).
- Mamedov, I. M. Geoinformatsionnyye sistemy i tsifrovoye kartografirovaniye v zemleustroytve i zemel'nom kadastro [Geoinformation Systems and Digital Mapping in Land Management and Land Cadastre]. By I. M. Mamedov, Ya. V. Altanets. EDN: YXVLV. *Forum molodykh uchenykh*. 2018; 11-2:33–37. eISSN: 2500-4050 (in Russ.).
- Papaskiri T. V. Metody formirovaniya sistem avtomatizirovannogo zemleustroitel'nogo proyektirovaniya [Methods of Forming Automated Land Management Design Systems]. EDN: TVSHOZ. *RUDN Journal of Agronomy and Animal Industries*. 2015; 2:38–44. ISSN: 2312-797X; eISSN: 2312-7988 (in Russ.).
- Amor, R., Dimyadi, J. The promise of automated compliance checking. DOI: 10.1016/j.dibe.2020.100039. *Developments in the Built Environment*. 2020; 5(1):100039.
- Ferré-Bigorra, J., Casals, M., Gangoles, M., Forcada, N. The adoption of urban digital twins. DOI: 10.1016/j.cities.2022.103905. *Cities*. 2022; 131(5):103905.
- Cienciała, A., Sobolewska-Mikulska, K., Sobura, S. Credibility of the cadastral data on land use and the methodology for their verification and update. DOI: 10.1016/j.landusepol.2020.105204. *Land Use Policy*. 2021; 102(11):105204.
- Eastman, C., Lee, J. M., Jeong, Y. S., Lee, J. K. Automatic rule-based checking of building designs. DOI: 10.1016/j.autcon.2009.07.002. *Automation in Construction*. 2009; 18(8):1011–1033.
- Lehtola, V. V. et al. Digital twin of a city: Review of technology serving city needs. DOI: 10.1016/j.jag.2022.102915. *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, 2022; 114(01):102915.
- Ma, Z. et al. Automatic compliance checking of BIM models against quality standards based on ontology technology. DOI:10.1016/j.autcon.2024.105656. *Automation in Construction*, 2024; 166(3):105656.
- Rasmussen, M. H., Lefrançois, M., Schneider, G. F., Pauwels P. BOT: The building topology ontology of the W3C linked building data group. DOI: 10.3233/SW-200385. *Semantic Web*; 2021.
- Solihin, W., Eastman, C. Classification of rules for automated BIM rule checking development. DOI: 10.1016/j.autcon.2015.03.003. *Automation in Construction*. 2015; 53:69–82.
- Xia, H. et al. Study on city digital twin technologies for sustainable smart city design: A review and bibliometric analysis. DOI: 10.1016/j.scs.2022.104009. *Sustainable Cities and Society*. 2022; 84(19):104009.
- Yang, F. et al. Prompt-based automation of building code information transformation for compliance checking. DOI: 10.1016/j.autcon.2024.105817. *Automation in Construction*. 2024;168(A):105817.

Информация об авторах:

Герасимчук Анна Ярославовна — магистрант; **Лебедева Дарья Владимировна** — кандидат экономических наук,

доцент, SPIN-код: 2389-1295, AuthorID: 796415.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия. ИНН: 7728073720.

Information about the authors:

Gerasimchuk Anna Ya. — master's student; **Lebedeva Darya V.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN code: 2389-1295, Author ID: 796415.

Affiliation: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia.

*Статья поступила в редакцию 08.04.2026; одобрена после рецензирования 24.04.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 04/08/2026; approved after reviewing 04/24/2026; accepted for publication 06/26/2026.*

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 158–166
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 158–166

Научная статья
УДК: 339.138; 378:316.64
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.17

Ретроспективный анализ ценностного профиля слушателей программ MBA

Петр Юрьевич Тазов^{1,2}, Борис Евгеньевич Токарев^{1,3}

Аннотация. В статье представлен сравнительный ретроспективный анализ ценностных ориентаций и профессиональных установок слушателей программ MBA более чем за двадцатилетний период (2004–2025 гг.). На основе данных четырех исследовательских волн, проведенных на базе ведущих бизнес-школ РАНХиГС, авторами реконструирован социальный портрет слушателей программ MBA. Установлено, что, несмотря на цифровую трансформацию экономики, ключевой профиль компетенций слушателей (ответственность, командная работа) сохраняет устойчивость. На основе данных исследований тренд на усиление значимости нравственных ценностей, профессионализма и социальной ответственности бизнеса в сознании современных слушателей. Отмечается, что одна из ключевых характеристик опрошенных — это самооценка тех качеств, которые помогают добиваться успеха. Среди таких качеств, как и 20 лет назад, присутствуют: «готовность брать на себя ответственность при принятии сложных решений», «способность организовывать командную работу», «умение вести деловые переговоры и добиваться в них успеха для фирмы». Выявленные устойчивые психологические характеристики потребителей бизнес-образования позволили разработать прикладной алгоритм цифровой коммуникации («Идентификация — Трансформация — Легитимация»).

Ключевые слова: MBA, слушатели MBA, бизнес-школа, бизнес-образование, дополнительное образование, маркетинг бизнес-школы

Для цитирования: Тазов П. Ю. Ретроспективный анализ ценностного профиля слушателей программ MBA / П. Ю. Тазов, Б. Е. Токарев. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.17 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:158–166.

JEL: I23, M12

Original article

Retrospective analysis of the value profile of MBA students

Petr Yu. Tazov^{4,5}, Boris E. Tokarev^{4,6}

Abstract. The article presents a comparative retrospective analysis of the value orientations and professional attitudes of MBA students over a period of more than twenty years (2004–2025). Based on data from four research waves conducted at leading RANEPA business schools, the authors reconstructed the social portrait of MBA students. It has been established that, despite the digital transformation of the economy, the key profile of students' competencies (responsibility, teamwork) remains stable. Based on these studies, there is a trend towards increasing the importance of moral values, professionalism and social responsibility of business in the minds of modern listeners. The stable psychographic consumer characteristics of business education have been identified, which made it possible to develop an applied digital communication algorithm ("Identification — Transformation — Legitimization") to optimize the marketing activity of business schools in a digital environment, which is based on the thesis that the maximum effect of implementing a marketing communication model can be achieved through the implementation of all functions of digital marketing communication (reputational, informational, communicative, marketing).

Key words: MBA, MBA students, business school, business education, further education, business school marketing

1 Государственный университет управления (Москва, Россия).

2 islake@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1852-5708>

3 tokarevboris@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6057-8451>

4 State University of Management (Moscow, Russia)

5 islake@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1852-5708>

6 tokarevboris@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6057-8451>

For citation: Tazov P. Yu. Retrospective analysis of the value profile of MBA students. By P. Yu. Tazov, B. E. Tokarev. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.17. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:158–166 (in Russ.).

JEL: I23, M12

Введение

Современное состояние образовательных услуг можно представить полноценным, большим по размерам рынком. На нем функционируют многочисленные по своему составу сегменты, одним из которых является программа Master of Business Administration (MBA). MBA входит в группу программ дополнительного к высшему образования, в которых принимают участие слушатели, уже получившие высшее образование.

Динамичное развитие технологий и глобальной экономики формирует потребность в высококвалифицированных управленческих кадрах, которые способны эффективно реагировать на появляющиеся в жизни и на производстве вызовы [Управление развитием высших... 2026].

Актуальность исследования обусловлена несколькими причинами. Количество управленческих позиций в кадровых запросах компаний увеличивается. Несмотря на рост внедрений в управленческие процессы искусственного интеллекта (ИИ), необходимость в грамотных и умелых управленцах не только не сокращается, но и растет. Поскольку образовательный рынок представляется как глобальная система, то конкуренция на нем растет, что требует пристального изучения потребителей бизнес-образования.

Цель данной статьи состоит в проведении анализа ценностей и установок слушателей программ MBA и на основе современного портрета целевой аудитории бизнес-образования формирование модели цифровой маркетинговой коммуникации лендинга для бизнес-школы.

Обзор литературы

Авторы исследования, проведенного СберУниверситетом совместно с РАНХиГС в 2024 году³, в качестве выводов отмечают, что за несколько

лет существенно изменились направления обучения, указанными выше переменами во внешней среде. В выводах отмечается, что работодатели формируют новые требования к компетенциям выпускников бизнес-школ, что в значительной степени относится и к MBA.

Авторитетное бизнес-издание Forbes провело анализ изменений в программах MBA и сравнила результаты для США и РФ⁴. Исследование показало, что и в стране-прародительнице этого вида обучения и в России MBA претерпевает изменения в связи с изменением мотивации слушателей. Причины этого кроются в росте скепсиса работодателей к завышенным запросам выпускников MBA, в ежегодном росте цен на обучение, увеличении времени аудиторных работ и других. В итоге, как указывают авторы, значительно сокращается спрос на MBA, до 50 % на очных и до четверти на гибридных и онлайн программах.

При этом, и у самих слушателей ожидания от обучения на программах MBA не всегда совпадают с реальностью. Так, С. В. Пятенко отмечает, что при наличии ожидания появления новых контактов и практических знаний слушатели сталкиваются с людьми из «своей среды», а полученные знания не содержат в достаточном объеме прикладных технологий [Пятенко 2017]. Однако, спустя 9 лет после публикации книги этого автора был сделан существенный рывок в области бизнес-образования в части цифровизации и формирования прикладных технологий. Это было связано как с «запросом времени», так и повышением конкуренции на рынке бизнес-образования [Олькова 2023].

В научных работах достаточно много внимания уделяется теме анализа слушателей бизнес-ш-

1 © П. Ю. Тазов, Б. Е. Токарев, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 158–166.

2 © P. Yu. Tazov, B. E. Tokarev, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 158–166

3 Исследование рынка бизнес-образования России / Суханов А., Мясоедов С.; РАНХиГС; СберУниверситет, 2025. 65 с.. URL: <https://events.sberuniversity.ru/research-report-2024> (дата обращения 24.02.2026)

4 MBA в сравнительной степени: как меняются программы бизнес-образования в России и США / Г. Финкельштейн, А. Онуцин, Л. Шокина. Текст : электронный. // Forbes : официальный сайт. 23 октября 2025. URL: <https://www.forbes.ru/education/548471-mba-v-sravnitel-noj-stepeni-kak-menautsa-programmy-biznes-obrazovania-v-rossii-i-ssa> (дата обращения 24.02.2026).

кол. В работе Д. Н. Курковой [Куркова 2022] было изучено влияние факторов внешней среды на формирование потребительской ценности услуг MBA-программ. На основе полученных результатов количественных и качественных исследований автор показала возможности балансировки спроса-предложения на рынке MBA-программ. Автор определила приоритет сайта бизнес-школы в реализации маркетинга.

Один из основателей отечественного бизнес образования Л. И. Евенко отмечал в своих работах, необходимость отхода от подготовки управленцев-дженералистов, в сторону более практичных, насыщенных кейсами и проектными заданиями программ [Евенко 2012].

Мигунова Д. Ю. показала, что идеальной модели бизнес-образования не существует [Мигунова 2013]. Имеется необходимость регулярного пересмотра и подстройки программ MBA под существующие запросы слушателей и бизнеса. Это происходит в связи с различными изменениями во внешней среде, в самом бизнесе, а также в сдвигах ценностных ориентиров и рыночного спроса со стороны слушателей.

В работе [Табашникова 2014] отмечается факт неоднородности слушателей по возрасту, имеющимся компетенциям, опыту работы и образованию. Авторы акцентируют внимание на необходимости максимального сближения реального бизнеса с формированием системного интегративного подхода к обучению управленцев.

Российская Академия народного хозяйства при Президенте РФ (РАНХиГС), до реорганизации называвшаяся Академией народного хозяйства при Правительстве РФ (АНХ), является одним из лидеров рынка образовательных услуг в сфере профессиональной переподготовки. В ее стенах прошли подготовку представители практически всех отраслей и рынков, в результате чего накоплен большой опыт взаимодействия и преподавания, нацеленного на практическое применение, передача практического опыта реализации бизнес стратегий, понимания нужд и потребностей проходящих переподготовку специалистов.

На базе АНХ, в которой зарождались первые в России бизнес-школы, проводились многочисленные инициативные исследования, нацеленные на изучение портрета слушателей. Одним из научно обоснованных исследований было «Новое поколение предпринимателей и менед-

жеров» среди слушателей программ MBA АНХ. Руководила проектом академик РАН Т. И. Заславская. В 2004 и 2006 гг. под ее руководством были проведены две волны опроса среди слушателей и выпускников различных программ MBA Академии. В опросах приняли участие 1445 человек. По итогам исследования был сделан доклад на Ученом совете АНХ и выпущена монография «Новое поколение деловых людей России: социальной портрет, карьера, бизнес-образование» [Заславская 2007].

В 2016 году под руководством академика РАН Э. Н. Крылатых и проф. М. А. Шабановой была проведена третья волна исследования слушателей программ дополнительного профессионального образования (ДПО). В опросе приняли участие 387 слушателей MBA.

В 2025 г. П. Ю. Тазовым было принято решение продолжить данное исследование и в результате при поддержке портала MBA.SU и деканов двух бизнес школ ИБДА (С.П. Мясоедов) и Центра международных программ РАНХиГС (М. А. Перепелица) была проведена четвертая волна опроса слушателей и выпускников MBA. В анкетировании приняло участие 126 слушателей и выпускников программ MBA [Портрет слушателя MBA... 2025].

Целью исследования четвертой волны было проведение сравнительного анализа ценностных профилей слушателей бизнес-школ АНХ/РАНХиГС.

Материалы и методы

Методологической основой настоящего исследования выступают социокультурный подход в части анализа портрета слушателей MBA, теоретические аспекты формирования моделей цифровых маркетинговых коммуникаций (П. Ю. Тазов). Исследование носит лонгитюдный ретроспективный характер. В качестве источников данных использованы результаты четырех волн маркетинговых опросов слушателей и выпускников программ MBA АНХ/РАНХиГС.

Эмпирическая база:

1. Первая и вторая волны (2004, 2006 гг.) — база исследования «Новое поколение предпринимателей и менеджеров» под руководством Т. И. Заславской (n=1445).
2. Третья волна (2016 г.) — опрос под руководством акад. Э. Н. Крылатых и проф. М. А. Шабановой (n=387).
3. Четвертая волна (2024–2025 гг.) — автор-

ское исследование П. Ю. Тазова при поддержке портала MBA.SU и ведущих бизнес-школ РАНХиГС (n=126).

Методы исследования: основным методом сбора данных на четвертом этапе послужило электронное анкетирование (Yandex Forms). Инструментарий анкеты был частично стандартизирован относительно опросов 2004–2006 гг. для обеспечения сопоставимости данных. Статистическая обработка проводилась методами сравнительного анализа статистики ответов респондентов.

Результаты исследования

Анализ эмпирических данных, полученных в ходе четырех этапов исследования, позволяет проследить изменения психологического портрета слушателей MBA флагманских бизнес-школ г. Москвы на протяжении двух десятилетий. Сравнение результатов опросов 2004, 2006, 2016 и 2025 гг. дает возможность выделить как неизменные характеристики «делового человека», так и повышение популярности ряда ценностей и установок. Ниже представлены сравниваемые показатели самооценки качеств, способствующих достижению успеха, а также динамика жизненных приоритетов слушателей программ MBA.

Одной из определяющих черт современного поколения «деловых людей» (по Т. И. Заславской) выступает их субъективная оценка компетенций, обеспечивающих карьерный рост. Как и два десятилетия назад, в структуре профессионально важных качеств лидируют: Готовность брать на себя ответственность при принятии сложных решений (93%), навыки командообразования (68 %), а также умение вести деловые переговоры и добиваться в них успеха для фирмы (54 %) (данные таблицы 1).

Таблица 1. Качества, которые помогают слушателем добиваться успеха

Отметьте, пожалуйста, те качества, которые сильнее всего помогают Вам лично добиваться успеха? (дайте столько ответов, сколько считаете нужным)	2004 г.	2006 г.	2016 г.	2025 г.
	в %			
Готовность брать на себя ответственность при принятии сложных решений	79	74	73	93
Способность организовывать командную работу	51	54	42	68
Умение вести деловые переговоры и добиваться в них успеха для фирмы	42	40	37	54
Инновационный тип мышления, постоянный поиск и освоение новых возможностей	47	45	–	50
Настойчивость в осуществлении принятых решений, сильная воля	45	33	32	50
Высокий уровень профессионализма, большой опыт работы	31	36	25	50
Умение создавать в коллективе климат доверия и взаимной поддержки	40	32	–	50
Упорный, интенсивный труд, высокая работоспособность	–	–	–	47
Умение создавать и поддерживать нужные связи в деловом сообществе	–	–	–	45
Готовность рисковать в разумных пределах	–	–	–	45
Оптимизм, вера в свои силы и в деловой успех	–	–	–	40
Современное бизнес-образование	–	–	–	36
Умение стимулировать подчиненных к творческой деятельности	35	28	–	33
Умение тщательно рассчитывать и оценивать риски, предпринимательская интуиция	25	30	42	32
Постоянное внимание к сотрудникам и их нуждам	–	–	–	30
Строгое соблюдение деловой этики	21	17	6	19
Умение налаживать связи с чиновниками и контролирующими структурами	25	16	10	18

Источник: таблица авторов по данным настоящего исследования

Стоит отметить, что в 2025 г. слушатели чаще стали отмечать «готовность брать на себя ответственность при принятии сложных решений» (в 2004 г. это качество отметили — 79 % респондентов).

тов, в 2025 г. — 93 %) и «способность организовать командную работу» (51 % в 2004 г. и 68 % в 2025 г.).

Примечательно, что такие требования качества как «высокий уровень профессионализма» и «большой опыт работы» отмечают все больше слушателей (31% в 2004 г. и 50% в 2025 г.), что говорит о повышении внимания к профессионализму, как необходимому условию для достижения успеха. Повысилась популярность такого качества как «умение создавать в коллективе климат доверия и взаимной поддержки», что косвенно может говорить о повышении значимости комфортного климата внутри организации, популярности демократической модели управления, значимости обратной связи от сотрудников.

Если говорить о ценностях, отмеченных слуша-

телями, то в список популярных ценностей, как и в 2006 г., вошли «самостоятельность, независимость управления своей судьбой» (70 %), «семейное счастье, любовь, дети» (68 %), «материальный достаток» (61 %) (см. таблицу 2).

Исследования показали, что возросла популярность ценности «профессионализм, высокая компетенция в сфере своей деятельности» (43 % в 2006 г. и 56 % в 2025 г.). Значимо и то, что повысилось значение нравственных ценностей «спокойная совесть, жизнь в согласии с собой, со своими моральными нормами» (с 38 % в 2006 г. до 54 % в 2025 г.) и «личное достоинство, честь» (с 29 % до 39 %). За 20 лет стала более популярна ценность «деловых связей» (с 15 % в 2006 г. до 27 % в 2025 г.).

Таблица 2. Ценности слушателей программ MBA

Разные люди придают неодинаковое значение разным ценностям. Какие из названных ниже ценностей лично Вы цените больше всего? (отметьте, пожалуйста, не более семи особенно важных для Вас ценностей)	2006 г.	2025 г.
	в %	
Самостоятельность, независимость, управление своей судьбой	66	70
Семейное счастье, любовь, дети	67	68
Материальный достаток, благосостояние семьи	62	61
Профессионализм, высокая компетенция в сфере своей деятельности	43	56
Спокойная совесть, жизнь в согласии с собой, со своими моральными нормами	38	54
Интересная работа, творческая реализация способностей	48	53
Личная безопасность (своя и близких)	34	50
Интересный досуг, полноценный отдых, путешествия	34	44
Деловой, профессиональный успех, удачная карьера	53	40
Личное достоинство, честь	29	39
Авторитет, уважение окружающих	31	34
Надежные и эффективные социальные связи	15	27
Правовое государство, надежное, справедливое правосудие	–	25
Хорошее современное бизнес-образование	17	17
Обладание властью, лидерство, принятие важных управленческих решений	13	16
Капитал, позволяющий реализовать крупные деловые проекты	14	13
Общение с людьми своего круга (клубы, престижный спорт, тусовки и др.)	–	9
Богатство, престижная собственность (коттедж, премиальный авто и др.)	–	8
Известность, популярность, общественное признание	–	4
Участие в общественно-политической жизни	–	4

Источник: таблица авторов по данным настоящего исследования

Результаты анкетирования подтверждают запрос современного делового сообщества на развитие корпоративной социальной ответственности (КСО). В представлении респондентов ключевыми параметрами этичного ведения биз-

неса выступают: обеспечение сотрудников доходом, гарантирующим достойное качество жизни (64 %), и соблюдение стандартов безопасности на рабочих местах (60 %). Кроме того, половина участников опроса (50 %) выделила важность фи-

нансовой дисциплины в части выплат персоналу. Экологическая повестка и меценатство также входят в число приоритетов — их отметили 48 % и 41 % опрошенных соответственно [Портрет слушателя MBA... 2025].

Таблица 3. Оценка характеристик социально ответственного бизнеса

Сегодня в России широко обсуждается проблема социальной ответственности бизнеса, но общего представления по этому вопросу пока нет. Каковы, на Ваш взгляд, неотъемлемые характеристики социально ответственного бизнеса? (дайте столько ответов, сколько считаете нужным)	2025 г. (%)
Выплата заработной платы, обеспечивающей достойный уровень жизни работников	64
Обеспечение охраны и безопасных условий труда работников, выполнение всех социальных обязательств, установленных законом	60
Своевременная и полная выплата заработной платы в соответствии с договором	50
Поддержание в хорошем состоянии окружающей среды	48
Материальная помощь сотрудникам в трудных обстоятельствах	48
Своевременная уплата положенных налогов	49
Экономически обоснованные инвестиции в повышение образования персонала	41
Спонсорская и благотворительная деятельность	41
Другие экономически эффективные инвестиции в социальную сферу (детские сады, столовые, медицина, жилье и др.)	40
Поддержка городских и областных социальных проектов	29
Финансирование развития социальной сферы предприятия, фирмы без расчета на экономическую окупаемость	25

Источник: таблица авторов по данным настоящего исследования

Анализ ценностей поколений «Деловых людей» 2006 г. и 2025 г. показал, что сохранилась высокая значимость традиционных ценностей, повысилась значимость нравственных и профессиональных ценностей.

Таким образом, можно охарактеризовать слушателей программ и выпускников MBA РАНХиГС как поколение «Деловых людей» с устойчивыми установками и ценностями, которые мало изменяются со временем. В рамках формирования образа потребителей бизнес образования надо особо остановиться на ключевых качествах, которые респонденты указали в качестве тех аспектов, которые помогают достигать успеха. Это:

- самостоятельность, независимость, управление своей судьбой;
- семейное счастье, любовь, дети;
- материальный достаток, благосостояние семьи;
- профессионализм, высокая компетенция в сфере своей деятельности;
- спокойная совесть, жизнь в согласии с собой, со своими моральными нормами;
- интересная работа, творческая реализация способностей;

- личная безопасность (своя и близких);

Таким образом, современный портрет слушателя и выпускника программ MBA характеризуется высокой степенью устойчивости базовых управленческих качеств, которые дополняются растущим запросом на профессионализм и этичность. На протяжении последних двадцати лет ключевыми факторами успеха остаются готовность брать ответственность за сложные решения, умение работать в команде и вести эффективные переговоры. При этом наблюдается значительный рост значимости личной ответственности и командной работы по сравнению с показателями начала 2000-х годов, что свидетельствует об усложнении бизнес-процессов и повышении роли этического фактора в управлении. Система ценностей «поколения деловых людей» демонстрирует баланс между личной автономией и традиционными жизненными приоритетами. Стремление к самостоятельности и независимости в управлении своей судьбой остается главным мотивом, который тесно переплетается с ценностями семейного благополучия и материального достатка. Характерной чертой современного периода является запрос на внутреннюю гармонию: значительно выросла важность «спо-

койной совести», жизни в согласии с моральными

нормами и сохранения личного достоинства, что указывает на взросление бизнес-сообщества и его переход к более зрелым моделям лидерства.

Ценность профессионализма в 2025 г. окончательно закрепились в сознании управленцев как обязательное условие успеха. Это подтверждается не только ростом самооценки компетенций, но и изменением отношения к социальной ответственности бизнеса. Современные лидеры видят ее не в декларативных лозунгах, а в конкретных действиях: обеспечении достойного уровня жизни сотрудников, безопасности труда и экологической ответственности. Бизнес-образование в глазах слушателей перестает быть просто статусным атрибутом, превращаясь в инструмент формирования качественной профессиональной среды и развития надежных социальных связей.

Мотивация к обучению на программах MBA носит выраженный прагматичный и трансформационный характер. Основными драйверами поступления выступают потребность в новых знаниях, карьерный рост и желание совершить качественный жизненный рывок. Результаты обучения подтверждают высокую эффективность инвестиций: подавляющее большинство выпускников демонстрирует рост доходов и расширение круга деловых контактов. При этом высокую удовлетворенность результатами демонстрируют владельцы бизнеса. Динамика ценностей данной социальной группы показывает ряд тенденций в сознании «деловых людей», что в целом отражает особенность и характер процессов, протекающих в деловой среде. Анализ портрета слушателей программ MBA позволяет сказать о существовании устойчивых особенностей в личности слушателей программ MBA, которые являются представителями среднего и крупного бизнеса и влияют на выбор программ MBA.

На основе данных исследования, был разработан алгоритм цифровой маркетинговой коммуникации: «Идентификация — Трансформация — Легитимация» для лендинга бизнес-школы, ориентированного на привлечение слушателей

программ MBA.

Структура предлагаемой модели может быть представлена этапами:

1. Ценностная идентификация (ценность «самореализация»).
2. Демонстрация возможности (карьерный рост, получение деловых связей, увеличение дохода);
3. Безрисковый призыв к действию (кнопка «забронировать место в группе со скидкой»).

Данная модель основывается на тезисе о том, что максимальный эффект от реализации маркетинговой модели коммуникации можно достичь через реализацию всех функций цифровой маркетинговой коммуникации (репутационной, информационной, коммуникативной, маркетинговой). Данный алгоритм был реализован в лендинге Высшей школе бизнеса Государственного университета управления. Этот алгоритм соответствует портрету современного слушателя MBA, выявленному в исследовании: уверенного, ориентированного на самореализацию и ответственность, стремящегося к профессиональному и личностному росту.

Выводы

Подводя итоги исследования, можно сделать вывод: социальный портрет «Поколения деловых людей» – слушателей флагманских программ РАН-ХиГС практически не изменился за 20 лет. Приоритетные качества, которые помогают достигать успеха современным слушателям: готовность брать на себя ответственность при принятии сложных решений; способность организовывать командную работу; умение вести деловые переговоры и добиваться в них успеха для фирмы.

Анализ ценностей поколений «Деловых людей» 2006 г. и 2025 г. показал, что сохранилась высокая популярность традиционных ценностей и повысилась популярность нравственных и профессиональных ценностей.

Резюмируя вышесказанное, можно утверждать, что в эпоху цифровой трансформации успех бизнес-школы зависит от точности попадания в ценностный профиль целевой аудитории.

Список источников

Евченко, Л. И. Совершенствование бизнес-образования под влиянием потребностей бизнеса и предпринимательства. EDN: PBQQBF // Креативная экономика = Creative Economy. 2012; 9(69):78–83. ISSN: 1994-6929; eISSN: 2409-4684.

- Заславская, Т. И. Новое поколение деловых людей России : социальный портрет, карьера, бизнес-образование / Т. И. Заславская, Э. Н. Крылатых, М. А. Шабанова. Москва : Дело, 2007. 319 с. ISBN: 978-5-7749-0488-4. EDN: QSIQVT.
- Куркова, Д. Н. Параметры потребительской ценности программ бизнес-образования MBA в России : 08.00.05 : диссертация ... кандидата экономических наук. Москва, 2022. 214 с. EDN: ECPUBV.
- Мигунова, Д. Ю. О некоторых актуальных проблемах бизнес-образования (по материалам зарубежных исследований программ MBA). EDN: QAUAXF // Высшее образование в России = Higher Education in Russia. 2013; 5:136–144. ISSN: 0869-3617; eISSN: 2072-0459.
- Олькова, А. Е. Анализ опыта реализации программ лидеров рынка MBA / А. Е. Олькова, А. Е. Тихонова. DOI: 10.55186/2413046X_2023_8_10_529. EDN: QNVWPU // Московский экономический журнал = Moscow Economic Journal. 2023; 8(10):56. eISSN: 2413-046X.
- Портрет слушателя MBA 2004–2025: самостоятельность, профессионализм и моральные качества / Исследовательская группа под рук. П. Ю. Тазова. Текст : электронный // MBA в Москве и России : информационно-справочный и экспертный портал. 05.10.2025. URL: <https://www.mba-su.ru/portret-slushatelya-mba-2004-2025-portret-slushatelya-mba-2004-2025-samostoyatelnost-professionalizm-i-moralnye-kachestva> (дата обращения 20.03.2026).
- Пятенко, С. В. Деловое образование в России. Москва : Олимп-бизнес. 2017. 262 с. ISBN: 978-5-9693-0383-6.
- Табашникова, О. Л. Программа MBA: интегративный подход к обучению менеджеров высшего звена / О. Л. Табашникова, В. А. Матвиенко. EDN: TFTIXF // Профессиональное образование в России и за рубежом = Professional Education in Russia and Abroad. 2014; 4:29–33. ISSN: 2220-3036.
- Управление развитием высших учебных заведений в концепции «Трёх миссий университета» / А. Н. Асаул, О. Ю. Бочкарева, И. В. Дроздова, Г. Ф. Токунова. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_78. EDN: JCTOIO // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2026; 1: 78–90. ISSN: 2304-831X.

References

- Evenko, L. I. Sovershenstvovaniye biznes-obrazovaniya pod vliyaniyem potrebnostey biznesa i predprinimatel'stva [Improving Business Education Under the Influence of Business and Entrepreneurship Needs]. EDN: PBQQBF. *Creative Economy*. 2012; 9(69):78–83. ISSN: 1994-6929; eISSN: 2409-4684 (in Russ.).
- Zaslavskaya, T. I. Novoye pokoleniye delovykh lyudey Rossii : sotsial'nyy portret, kar'yera, biznes-obrazovaniye [The New Generation of Business People in Russia: Social Portrait, Career, Business Education]. By T. I. Zaslavskaya, E. N. Krylatykh, M. A. Shabanova. Moscow : Delo Publ., 2007. 319 p. ISBN: 978-5-7749-0488-4. EDN: QSIQVT (in Russ.).
- Kurkova, D. N. Parametry potrebitel'skoy tsennosti programm biznes-obrazovaniya MBA v Rossii [Parameters of Consumer Value of MBA Business Education Programs in Russia] : 08.00.05 : Dissertation ... Candidate of Economic Sciences. Moscow, 2022. 214 p. EDN: ECPUBV (in Russ.).
- Migunova, D. Yu. O nekotorykh aktual'nykh problemakh biznes-obrazovaniya (po materialam zarubezhnykh issledovaniy programm MBA [On Some Current Issues in Business Education (Based on Foreign Research on MBA Programs)]. EDN: QAUAXF. *Higher Education in Russia*. 2013; 5:136–144. ISSN: 0869-3617; eISSN: 2072-0459 (in Russ.).
- Olkova, A. E. Analiz opyta realizatsii programm liderov rynka MBA [Analysis of the Experience of Implementing MBA Programs by Market Leaders]. By A. E. Olkova, A. E. Tikhonova. DOI: 10.55186/2413046X_2023_8_10_529. EDN: QNVWPU. *Moscow Economic Journal*. 2023; 8(10):56. eISSN: 2413-046X (in Russ.).
- Portret slushatelya MBA 2004–2025: samostoyatel'nost', professionalizm i moral'nyye kachestva [Portrait of an MBA Student 2004–2025: Independence, Professionalism, and Moral Qualities]. Research Group led by P. Yu. Tazov. Online text. *MBA v Moskve i Rossii* : information, reference, and expert portal. 10/05/2025. URL: <https://www.mba-su.ru/portret-slushatelya-mba-2004-2025-portret-slushatelya-mba-2004-2025-samostoyatelnost-professionalizm-i-moralnye-kachestva> (accessed 03/20/2026) (in Russ.).
- Pyatenko, S. V. Delovoye obrazovaniye v Rossii [Business Education in Russia]. Moscow : Olimp-biznes Publ. 2017. 262 p. ISBN: 978-5-9693-0383-6 (in Russ.).
- Tabashnikova, O. L. Programma MBA: integrativnyy podkhod k obucheniyu menedzherov vysshego zvena [MBA Program: An Integrative Approach to Training Senior Managers]. By O. L. Tabashnikova, V. A. Matvienko. EDN: TFTIXF. *Professional Education in Russia and Abroad*. 2014; 4:29–33. ISSN: 2220-3036 (in Russ.).
- Upravleniye razvitiyem vysshih uchebnykh zavedeniy v kontseptsii "Trokh missiy universiteta" [Management of the Development of Higher Education Institutions in the Concept of the "Three Missions of the University"].

By A. N. Asaul, O. Yu. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_78. EDN: JCTOIO. *Municipal Academy*. 2026; 1: 78–90. ISSN: 2304-831X.

Информация об авторах:

Тазов Петр Юрьевич — старший преподаватель кафедры маркетинга, SPIN-код: 5018-8642, AuthorID: 593940;

Токарев Борис Евгеньевич — доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга, SPIN-код: 3331-1295, AuthorID: 636624.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления» (ГУУ), Рязанский проспект 99, Москва, 109542, Россия. ИНН: 7721037218.

Information about the authors:

Tazov Petr Yu. — Senior Lecturer in the Marketing Department, SPIN: 5018-8642, AuthorID: 593940;

Tokarev Boris E. — Doctor of Economics, Professor in the Marketing Department, SPIN: 3331-1295, AuthorID: 636624.

Authors' affiliations: State University of Management (SUM), 99 Ryazansky Prospekt, Moscow, 109542, Russia.

Статья поступила в редакцию 27.03.2026; одобрена после рецензирования 16.04.2026; принята к публикации 26.06.2026.

The article was submitted 03/27/2026; approved after reviewing 04/16/2026; accepted for publication 06/26/2026.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 167–172

Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 167–172

Научная статья

УДК: 338.2

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.18

Проблемы институционального развития локально-территориальных потребительских рынков

Сусанна Рамазановна Натхо¹, Сергей Владимирович Чернявский²

Аннотация. Институциональное развитие локальных потребительских рынков представляет собой комплексный и многоаспектный процесс, который характеризуется высокой степенью динамичности, научное понимание которого имеет принципиальное значение для раскрытия основных характеристик и закономерностей функционирования. В современных условиях развитие указанных рынков становится одним из ключевых факторов обеспечения экономического роста регионов и повышения уровня и качества жизни населения. Несмотря на имеющиеся положительные тенденции, в рассматриваемой области сохраняется ряд серьезных проблем, к которым относятся инфраструктурная дифференциация регионов, несовершенство имеющейся нормативно-правовой базы, неравномерный уровень цифровизации по регионам страны и др.

Ключевые слова: потребительские рынки, институциональное развитие, институциональная среда, государственное регулирование, региональная дифференциация

Для цитирования: Натхо С. Р. Проблемы институционального развития локально-территориальных потребительских рынков / С. Р. Натхо, С. В. Чернявский. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.18 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:167–172.

JEL: G23

Original article

Problems of institutional development of local-territorial consumer markets

Susanna R. Natkho³, Sergey V. Chernyavsky⁴

Abstract. The institutional development of local consumer markets is a complex and multifaceted process characterized by a high degree of dynamism. A scientific understanding of this process is fundamental for uncovering the key characteristics and patterns of their functioning. In today's environment, the development of these markets is becoming a key factor in ensuring regional economic growth and improving the standard and quality of life of the population. Despite existing positive trends, a number of serious problems remain in this area, including infrastructural differentiation among regions, imperfections in the existing regulatory framework, uneven levels of digitalization across the country's regions, and others.

Key words: consumer markets, institutional development, institutional environment, government regulation, regional differentiation

For citation: Natkho S. R. Problems of institutional development of local-territorial consumer markets. By S. R. Natkho, S. V. Chernyavsky. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.18. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:167–172 (in Russ.). JEL: G23

Введение

Институциональное развитие локальных потребительских рынков на уровне территорий характеризуется высокой степенью динамичности и наличием широкого спектра взаимос-

1 Кубанский государственный технологический университет (Краснодар, Россия). tsusannar@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9921-8138>

2 ЦЭМИ РАН (Москва, Россия). vols85-85@mail.ru

3 Kuban State Technological University (Krasnodar, Russia). tsusannar@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9921-8138>

4 Central Economic and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia). vols85-85@mail.ru

5 © С. Р. Натхо, С. В. Чернявский, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 167–172.

6 © S. R. Natkho, S. V. Chernyavsky, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 167–172

вязанных факторов. Его научное понимание в контексте региональной экономики имеет принципиальное значение для раскрытия основных характеристик и закономерностей функционирования рассматриваемых социально-экономических систем. Особую значимость данная проблематика приобретает сегодня, когда устойчивое развитие локальных рынков становится одним из ключевых факторов обеспечения экономического роста регионов и повышения уровня и качества жизни населения.

Методы исследования

Теоретико-методологические основы рассмотрения проблем институционального развития локально-территориальных рынков базируется на положениях институциональной экономической теории, в рамках которых институты трактуются как совокупность формализованных и неформализованных правил, регулирующих взаимодействие экономических агентов на уровне конкретных территорий. При этом, формальные институты представлены нормативно-правовыми актами, законодательством и регламентами, определяющими условия функционирования рыночных субъектов, а неформальные институты включают деловые практики, традиции, нормы поведения и устоявшиеся модели взаимодействия между всеми участниками экономических процессов [Тимохина 2017].

Результаты исследования

Институциональная структура локальных потребительских рынков формируется как многоуровневая система взаимосвязанных элементов, обеспечивающих как устойчивость, так и воспроизводство рыночных отношений. Базисным компонентом этой структуры выступают правовые институты, закрепляющие права собственности, определяющие механизмы их защиты и обеспечивающие возможность эффективного распределения ресурсов. Эти институты формируют основу, на которой строятся процессы обмена товарами и услугами между экономическими субъектами.

Комплексное изучение институциональных факторов развития локальных рынков предполагает обращение к институциональной концепции, отражающей всю совокупность взаимосвязанных институтов, обеспечивающих формирование целостной среды функционирования рыночной системы. Именно такой подход позволяет рас-

сматривать рынок как интегрированную структуру, которая включает экономические, правовые и социокультурные компоненты.

Эффективность рассматриваемой системы во многом определяется степенью согласованности и взаимодополняемости институтов, которые обеспечивают координацию их функций и регулятивного воздействия [Фирсова 2023].

Анализ динамики институционального развития предполагает рассмотрение механизмов преобразования институциональной среды. Так, изменения могут происходить как в форме постепенной адаптации существующих институтов к изменяющимся условиям, так и с помощью целенаправленного формирования новых институциональных конструкций и структур. Серьезное влияние на рассматриваемые процессы оказывает наличие институциональной инерции, которая способна замедлять внедрение инновационных изменений и снизить эффективность проводимых реформ [Белокур 2021].

В свою очередь, пространственный аспект институционального развития подчеркивает значимость учета территориальной специфики. Следует отметить, что региональные потребительские рынки характеризуются сегодня присутствием особых институциональных механизмов и структур, наличие которых определяется историческими, культурными и экономическими особенностями отдельных. Указанные обстоятельства свидетельствуют о необходимости дифференцированного подхода к формированию институциональной инфраструктуры с учетом локальных региональных особенностей [там же].

Не менее важным, для реализации целей и задач исследования является изучение институциональных ловушек и барьеров. При этом, институциональные ловушки представляющие «...собой устойчивые неэффективные нормы деятельности по управлению» [Комиссарова 2022].

Институциональные барьеры же, выражаются в снижении уровня конкуренции в регионе. Их изучение позволит определить возможные пути устранения указанных явлений [Новикова 2023].

Государственные органы выступают в рассматриваемых процессах, как регуляторами, так и активными участниками формирования институциональной среды, разрабатывая и внедряя новые правила и механизмы взаимодействия. Эффективность государственного воздействия,

при этом, определяется способностью учитывать существующие неформальные нормы и обеспечивать их согласование с формальными институтами [Ташматов 2025].

Особое значение, в этих условиях, приобретает процесс институционального проектирования, который предполагает целенаправленное формирование и модернизацию институтов с учетом региональной специфики и потребностей экономических агентов. Ключевым условием эффективности указанного процесса является обеспечение согласованности новых институтов с уже сложившейся институциональной средой.

В условиях цифровизации экономики происходит трансформация институциональной структуры региональных рынков, при этом их «...субъектами являются потребители, поставщики/производители и сервисные структуры, обеспечивающие гармонизацию взаимовыгодного функционирования в пространстве экосистемы» [Новикова 2023]. В этих условиях создаются новые цифровые институты, которые регулируют электронную коммерцию, обеспечивают защиту данных и информационную безопасность. Одновременно наблюдается реорганизация традиционных институтов под влиянием цифровых технологий, что приводит к изменению форм и методов функционирования рыночных инструментов и механизмов [Закускин 2018].

В постпандемийный период ускоренными темпами происходило развитие электронной торговли, так, ее доля существенно возросла. Основными же направлениями дальнейшего развития стали углубление процессов импортозамещения, рост межрегионального обмена и развитие национальных розничных сетей. Наблюдается также повсеместный рост числа хозяйствующих субъектов в сфере торговли [Чеглов 2018].

На фоне указанных процессов наблюдаются изменения в структуре потребительских предпочтений: отмечается увеличение доли продовольственных товаров в потребительской корзине, рост роли и значения локальных рынков и ярмарок, особенно в малых городах. Отмечается укрепление связей между производителями и потребителями, особенно на местном уровне [Плотников 2023].

В последние годы сложилась модель функционирования региональных рынков, которая характеризуется ростом удельного веса отечественной

продукции и повышенной адаптивностью к современным вызовам и угрозам. Одновременно возросла роль государственного регулирования при одновременном увеличении объема инвестиций в развитие рыночной инфраструктуры [Шацкая 2022].

Выводы и рекомендации

Следует отметить, что несмотря на имеющиеся положительные тенденции, в рассматриваемой области сохраняется ряд серьезных проблем. Так, к ним относятся инфраструктурная дифференциация регионов, несовершенство имеющейся нормативно-правовой базы, неравномерный уровень цифровизации по регионам страны и др. Весьма существенным ограничением выступают имеющиеся административные барьеры и недостаточная эффективность используемых механизмов и инструментов защиты прав потребителей [Апенько 2017]. Для их преодоления необходимо реализовать согласованный комплекс мер, направленных на совершенствование институциональной среды в регионах. При этом, важным направлением в этой области является дальнейшее развитие региональной рыночной инфраструктуры, включающее создание логистических центров и поддержку инвестиционных проектов и программ. Необходимым условием, при этом, является совершенствование нормативно-правового регулирования с учетом региональной специфики и одновременное снижение административной нагрузки на бизнес.

В связи с тем, что «...сложившийся механизм госрегулирования торговли пока не обеспечил условия для осуществления отечественными ретейлерами эффективной конкуренции на потребительском рынке» [Блохин 2020], перспективным направлением в данной области является и развитие межрегионального взаимодействия с помощью создания информационных систем мониторинга товарных потоков и цен.

Особое значение в современных условиях приобретает повышение качества производимых и реализуемых товаров, развитие и совершенствование систем контроля (создание на местах лабораторий; механизмов общественной сертификации товаров и др.). Другой важной проблемой в области развития региональных рынков остается дальнейшее развитие кадрового потенциала; формирование профессиональных стандартов в сфере торговли и пр.

Таким образом, последовательное и всестороннее институциональное развитие локальных рынков представляет собой сложную задачу, которая требует комплексного подхода и координации усилий всех заинтересованных сторон на основе учета региональной специфики.

Список источников

- Апенько, С. Н. Методологические основы оценки развития конкуренции на региональных потребительских рынках / С. Н. Апенько, С. А. Мамонтов. EDN: ZSSQVQV // Фундаментальные исследования. 2017; 11-1: 176–184. ISSN: 1812-7339.
- Белокур, О. С. Сценарии развития экспортного потенциала провинциального региона / О. С. Белокур, Г. С. Цветкова. DOI: 10.18334/ep.11.7.112378. EDN: HOJBGF // Экономика, предпринимательство и право = Journal of Economics, Entrepreneurship And Law. 2021; 11(7):1689–1704. eISSN: 2222-534X.
- Блохин, А. А. Российская розничная торговля: институциональные различия торговых компаний как фактор отраслевой динамики / А. А. Блохин, Р. В. Гридин. DOI: 10.33983/0130-9757-2020-2-40-57. EDN: OPXNSZ // Российский экономический журнал = Russian Economic Journal. 2020; 2:40–57. ISSN: 0130-9757.
- Закускин, С. В. Определение целевой группы с использованием рыночных факторов. DOI: 10.18334/rp.19.9.39333. EDN: YLVRJJ // Российское предпринимательство = Russian Journal of Entrepreneurship. 2018; 19(9):2691–2712. ISSN: 1994-6937; eISSN: 2409-4420.
- Комиссарова, А. А. Институциональные ловушки в экономике и способы выхода из них. EDN: LTVCIO // Устойчивое развитие промышленного региона — конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем : Труды Второго Уральского научного форума и проходящей в рамках форума VI Международной научной конференции, памяти академика А. И. Татаркина, Челябинск, 26–28 октября 2022 года. Челябинск : Челябинский государственный университет, 2022. 204 с. С. 183–185. ISBN: 978-5-7271-1866-5.
- Новикова, Н. В. Экосистемная трансформация локальных потребительских рынков / Н. В. Новикова, Л. С. Дианова. EDN HPVSVL // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал = Regional Economy and Management: Electronic Scientific Journal. 2023; 4:8. eISSN: 1999-2645.
- Омарова, З. К. Социально-экономическая безопасность внутреннего рынка России и методика ее комплексной оценки. DOI: 10.18334/ecsoc.9.1.40538. EDN: RCJBZC // Экономика и социум: современные модели развития = Economics and Society: Contemporary Models of Development. 2019; 9(1):67–76. ISSN: 2304-6562; eISSN: 2949-2203.
- Плотников, В. А. Выбор инструментов регулирования экономики региона в условиях политико-экономической турбулентности: подход с позиций концепции ноономики. DOI: 10.37930/1990-9780-2023-3-77-57-68. EDN: XOZQIR // Экономическое возрождение России. 2023; 3:57–68. ISSN: 1990-9780.
- Ташматов, Р. С. Методы регулирования потребительского рынка на муниципальном уровне / Р. С. Ташматов, Л. Р. Курманова. EDN :TJAUMY // Инновационная наука = Innovation Science. 2025; 2-2:113–116. ISSN: 2410-6070.
- Тимохина, Г. С. Инновационный подход к управлению цепочкой создания потребительской ценности / Г. С. Тимохина, Т. Л. Сысоева, Е. В. Любина. DOI: 10.18334/ce.11.12.38677. EDN: YKUPYP // Креативная экономика = Creative Economy. 2017; 11(12):1357–1364. ISSN: 1994-6929; eISSN: 2409-4684.
- Фирсова, И. А. Территориальный маркетинг как инструмент формирования инвестиционной привлекательности территории / И. А. Фирсова, С. Л. Балова. DOI: 10.56584/1560-8816-2023-1-57-60. EDN: WXGJNB // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2023; 1:57–60. ISSN: 1560-8816.
- Чеглов, В. П. Развитие формата торгового центра как основа кластеризации торговой сферы в России / В. П. Чеглов, В. А. Ившин, DOI: 10.18334/rp.19.3.38837. EDN: YTPPZC // Российское предпринимательство = Russian Journal of Entrepreneurship. 2018; 19(3):747HPVSVL762. ISSN: 1994-6937; eISSN: 2409-4420.
- Шацкая, Е. Ю. Анализ отечественных институтов инновационного развития. DOI: 10.18334/vinec.12.1.114186. EDN: FPMEEEM // Вопросы инновационной экономики = Russian Journal of Innovation Economics. 2022; 12(1); 15–24. eISSN: 2222-0372.

References

- Apenko, S. N. Metodologicheskiye osnovy otsenki razvitiya konkurentsii na regional'nykh potrebitel'skikh rynkakh [Methodological Foundations for Assessing the Development of Competition in Regional Consumer Markets]. By S. N. Apenko, S. A. Mamontov. EDN: ZSSQVQV. *Fundamental'nyye issledovaniya*. 2017; 11-1: 176–184. ISSN: 1812-7339 (in Russ.).

- Belokur, O. S. Stsenarii razvitiya eksportnogo potentsiala provintsial'nogo regiona [Scenarios for the Development of the Export Potential of a Provincial Region]. By O. S. Belokur, G. S. Tsvetkova. DOI: 10.18334/epp.11.7.112378. EDN: HOJBGF. *Journal of Economics, Entrepreneurship And Law*. 2021; 11(7):1689-1704. eISSN: 2222-534X (in Russ.).
- Blokhin, A. A. Rossiyskaya roznichnaya trgovlya: institutsional'nyye razlichiya torgovykh kompaniy kak faktor otraslevoy dinamiki [Russian retail trade: institutional differences in trading companies as a factor in industry dynamics]. By A. A. Blokhin, R. V. Gridin. DOI: 10.33983/0130-9757-2020-2-40-57. EDN: OPXNSZ. *Russian Economic Journal*. 2020; 2:40-57. ISSN: 0130-9757 (in Russ.).
- Zakuskin, S. V. Opredeleniye tselevoy gruppy s ispol'zovaniyem rynochnykh faktorov [Defining the target group using market factors]. DOI: 10.18334/rp.19.9.39333. EDN: YLVRJJ. *Russian Journal of Entrepreneurship*. 2018; 19(9):2691-2712. ISSN: 1994-6937; eISSN: 2409-4420 (in Russ.).
- Komissarova, A. A. Institutsional'nyye lovushki v ekonomike i sposoby vykhoda iz nikh [Institutional Traps in the Economy and Ways to Overcome Them]. EDN: LTVCIO. *Ustoychivoye razvitiye promyshlennogo regiona — konkurentosposobnost' i razvitiye sotsial'no-ekonomicheskikh sistem* [Sustainable Development of an Industrial Region — Competitiveness and Development of Socio-Economic Systems] : Proceedings of the Second Ural Scientific Forum and the VI International Scientific Conference in Memory of Academician A. I. Tatarkin, held within the framework of the Forum, Chelyabinsk, October 26–28, 2022. Chelyabinsk : Chelyabinsk State University Publ., 2022. 204 p. pp. 183–185. ISBN: 978-5-7271-1866-5 (in Russ.).
- Novikova, N. V. Ekosistemnaya transformatsiya lokal'nykh potrebitel'skikh rynkov [Ecosystem Transformation of Local Consumer Markets]. By N. V. Novikova, L. S. Diyanova. EDN HPVSVL. *Regional Economy and Management: Electronic Scientific Journal*. 2023; 4:8. eISSN: 1999-2645 (in Russ.).
- Omarova, Z. K. Sotsial'no-ekonomicheskaya bezopasnost' vnutrennego rynka Rossii i metodika yeye kompleksnoy otsenki [Socio-Economic Security of the Russian Domestic Market and a Methodology for Its Comprehensive Assessment]. DOI: 10.18334/ecsoc.9.1.40538. EDN: RCJBZC. *Economics and Society: Contemporary Models of Development*. 2019; 9(1):67–76. ISSN: 2304-6562 eISSN: 2949-2203 (in Russ.).
- Plotnikov, V. A. Vybory instrumentov regulirovaniya ekonomiki regiona v usloviyakh politiko-ekonomicheskoy turbulentnosti: podkhod s pozitsiy kontseptsii noonomiki [Selecting Instruments for Regulating the Regional Economy in Conditions of Political and Economic Turbulence: An Approach from the Standpoint of the Concept of Noonomics]. DOI: 10.37930/1990-9780-2023-3-77-57-68. EDN: XOZQIR. *Ekonomicheskoye vozrozhdeniye Rossii*. 2023; 3:57–68. ISSN: 1990-9780 (in Russ.).
- Tashmatov, R. S. Metody regulirovaniya potrebitel'skogo rynka na munitsipal'nom urovne [Methods of Regulating the Consumer Market at the Municipal Level]. By R. S. Tashmatov, L. R. Kurmanova. EDN: TJAUMY. *Innovation Science*. 2025; 2-2:113–116. ISSN: 2410-6070 (in Russ.).
- Timokhina, G. S. Innovatsionnyy podkhod k upravleniyu tsepochnoy sozdaniya potrebitel'skoy tsennosti [Innovative approach to managing the consumer value chain]. By G. S. Timokhina, T. L. Sysoeva, E. V. Lyubina. DOI: 10.18334/ce.11.12.38677. EDN: YKUPYP. *Creative Economy*. 2017; 11(12):1357–1364. ISSN: 1994-6929; eISSN: 2409-4684 (in Russ.).
- Firsova, I. A. Territorial'nyy marketing kak instrument formirovaniya investitsionnoy privlekatel'nosti territorii [Territorial marketing as a tool for shaping the investment attractiveness of a territory]. By I. A. Firsova, S. L. Balova. DOI: 10.56584/1560-8816-2023-1-57-60. EDN: WXGJHB. *RISK: Resursy, Informatsiya, Snabzheniye, Konkurentsiya*. 2023; 1:57–60. ISSN: 1560-8816 (in Russ.).
- Cheglov, V. P. Razvitiye formata torgovogo tsentra kak osnova klasterizatsii torgovoy sfery v Rossii [Development of the Shopping Center Format as a Basis for Clustering the Retail Sphere in Russia]. By V. P. Cheglov, V. A. Ivshin, DOI: 10.18334/rp.19.3.38837. EDN: YTPPZC. *Russian Journal of Entrepreneurship*. 2018; 19(3):747-762. ISSN: 1994-6937; eISSN: 2409-4420 (in Russ.).
- Shatskaya, E. Yu. Analiz otechestvennykh institutov innovatsionnogo razvitiya [Analysis of Domestic Institutions for Innovative Development]. DOI: 10.18334/vinec.12.1.114186. EDN: FPMEEM. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2022; 12(1); 15–24. eISSN: 2222-0372 (in Russ.).

Информация об авторах:

Натхо Сусанна Рамазановна — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 5120-2381, AuthorID: 888069; федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный технологический университет» (ФГБОУ ВО «КубГТУ»), ул. Московская, 2, Краснодар, 350072, Россия. ИИН: 2310018876; **Чернявский Сергей Владимирович** — доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 7019-0434; AuthorID: 637860; ResearcherID: B-2780-2018, Центральный экономико-математический институт Российской Академии наук (ЦЭМИ РАН), Нахимовский проспект, 47, Москва, 117418, Россия. ИИН 7727083891;

Information about the authors:

Natkho Susanna R. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 5120-2381, AuthorID: 888069; Kuban State Technical University, 2 Moskovskaya st., Krasnodar, 350072, Russia; **Chernyavskiy Sergey V.** — Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 7019-0434; AuthorID: 637860; ResearcherID: B-27802018, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), 47 Nakhimovsky Prospekt, Moscow, 117418, Russia;

*Статья поступила в редакцию 11.04.2026; одобрена после рецензирования 26.06.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 04/11/2026; approved after reviewing 06/26/2026; accepted for publication 06/26/2026.*

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 173–185
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 173–185

Научная статья
УДК: 658.81
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.19

Ограничения традиционных инструментов прямого финансового стимулирования сотрудников отделов продаж FMCG-компаний в канале B2B

Никита Олегович Никитаев — РАНХиГС (Москва, Россия). n.nikitaev@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-3492-914X>

Аннотация. Статья посвящена анализу ограничений традиционных инструментов прямого финансового стимулирования сотрудников отделов продаж FMCG-компаний, работающих в канале B2B. Актуальность темы обусловлена тем, что в коммерческой функции прямое денежное вознаграждение остаётся ключевым фактором мотивации, однако применяемые на практике классические схемы — фиксированный оклад, модель «оклад + ключевые показатели эффективности (KPI)», агентская система оплаты и плановые бонусы — всё чаще не обеспечивают согласования интересов бизнеса и фактического поведения сотрудников. Цель исследования состоит в выявлении ограничений традиционных инструментов прямого финансового стимулирования и формировании требований к более адекватной системе вознаграждения с позиций сотрудников и руководителей. Теоретическую основу работы составили исследования в области мотивации труда, агентской теории, ключевых показателей эффективности, управления результативностью и управления вознаграждением, дополненные современными научными статьями последних пяти лет, посвящёнными применению KPI в системе стимулирования труда, оценке эффективности оплаты труда сотрудников торговых компаний и анализу премиальных механизмов в продажах. Эмпирическая база включает три блока авторских данных: сравнительный опрос сотрудников отдела продаж и смежных подразделений, проведённый в IV квартале 2025 г.; исследование оценки действующих систем вознаграждения в четырёх FMCG-компаниях канала B2B; качественный анализ открытых ответов сотрудников и руководителей о причинах неудовлетворённости действующей системой. Установлено, что для сотрудников отдела продаж прямое финансовое стимулирование значительно более значимо, чем для работников смежных функций, однако классические схемы не обладают консенсусной положительной оценкой и порождают системные ограничения: неполный охват результата, субъективность, непрозрачность, формальное выполнение KPI в ущерб реальному бизнес-результату, рост административной нагрузки и кадровые риски. Сделан вывод о необходимости перехода к более сбалансированной и мультипараметрической модели стимулирования, учитывающей операционный, тактический и стратегический уровни результата.

Ключевые слова: прямое финансовое стимулирование, отдел продаж, FMCG, B2B, мотивация персонала, система вознаграждения, KPI, агентская система оплаты, переменная часть дохода, управление продажами

Для цитирования: Никитаев Н. О. Ограничения традиционных инструментов прямого финансового стимулирования сотрудников отделов продаж FMCG-компаний в канале B2B. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.19 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:173–185.

JEL: M52, J33, M12

Original article

Limitations of traditional direct financial incentive tools for employees of sales departments of FMCG companies in the B2B channel

Nikita O. Nikitaev — RANEPA (Moscow, Russia). n.nikitaev@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-3492-914X>

Abstract. The article analyzes the limitations of traditional direct financial incentive tools for employees of sales departments of FMCG companies operating in the B2B channel. The relevance of the topic is due to the fact that in a commercial function, direct monetary remuneration remains a key motivation factor, but the classical schemes used in practice — a fixed salary, the salary + key performance indicators (KPIs) model, the agency payment system and planned bonuses — increasingly do not ensure the alignment of business interests and the actual behavior of employees. The purpose of the study is to identify the limitations of traditional direct financial incentive tools and to establish requirements for a more adequate remuneration system from the positions of employees and managers. The theoretical basis of the work consists of research in the field of labor motivation, agency theory, key performance indicators, performance management and remuneration

management, supplemented by recent scientific articles published within the last five years that address the use of KPIs in incentive systems, the evaluation of remuneration effectiveness in trading companies, and bonus mechanisms in sales. The empirical database includes three blocks of author's data: a comparative survey of employees of the sales department and related departments conducted in the fourth quarter of 2025.; a study of the evaluation of existing remuneration systems in four FMCG companies of the B2B channel; a qualitative analysis of the open responses of employees and managers about the reasons for dissatisfaction with the current system. It has been established that direct financial incentives are significantly more significant for sales department employees than for employees of related functions, however, classical schemes do not have a consensus positive assessment and generate systemic limitations: incomplete coverage of the result, subjectivity, opacity, formal implementation of KPIs to the detriment of the real business result, increased administrative burden and personnel risks. It is concluded that there is a need to move to a more balanced and multiparametric incentive model that takes into account the operational, tactical and strategic levels of the result.

Key words: direct financial incentives, sales department, FMCG, B2B, staff motivation, remuneration system, KPI, agency payment system, performance-based pay, sales management

For citation: Nikitaev N. O. Limitations of traditional direct financial incentive tools for employees of sales departments of FMCG companies in the B2B channel. DOI:

10.25634/MIRBIS.2026.2.19. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:173–185 (in Russ.).

JEL: M52, J33, M12

Введение

В секторе FMCG (товары повседневного спроса) канал B2B (business-to-business, то есть продажи корпоративным контрагентам) представляет собой один из ключевых механизмов формирования выручки, рыночного покрытия и устойчивости коммерческой модели. В данном канале взаимодействие осуществляется не с конечным потребителем, а с дистрибьюторами, оптовыми компаниями, региональными и федеральными торговыми сетями, локальными партнёрами и иными профессиональными участниками рынка. В таких условиях результат деятельности отдела продаж определяется не только объёмом отгрузки, но и рядом сопутствующих параметров: соблюдением ассортиментной матрицы, качеством клиентского портфеля, стабильностью дистрибуции, уровнем дебиторской задолженности, маржинальностью, исполнением условий промоактивности и коммерческой дисциплиной.

Именно в отделах продаж прямое финансовое стимулирование сохраняет особую значимость. Под прямым финансовым стимулированием в настоящем исследовании понимаются денежные выплаты, непосредственно связанные с трудовой функцией и результатами работы сотрудника: фиксированный оклад, премии, бонусы, процент от продаж, выплаты за выполнение планов и иные элементы переменной части дохода. В отличие от социальных льгот, нематериального признания или косвенных компенсационных механизмов, такие инструменты непосредственно задают экономическую логику поведения коммерческого персонала. Практика управления продажами показывает, что для коммерческой функции структура и содержание переменной части дохода имеют существенно большее значение, чем для значительной части смежных подразделений. Для эмпирической проверки этого положения автором в IV квартале 2025 г. был проведён сравнительный опрос сотрудников отдела продаж и смежных функций. Его результаты подтвердили, что для сотрудников продаж денежное вознаграждение за результат выступает не просто одним из стимулов, а центральным мотивирующим фактором. Тем самым предмет настоящего исследования получает не только практическое, но и эмпирическое обоснование.

Одновременно в большинстве FMCG-компаний канала B2B продолжают использоваться традиционные модели прямого финансового стимулирования: фиксированный оклад, модель «базовый оклад + KPI», агентская система оплаты, бонусы за выполнение плана и их комбинированные варианты. Данные модели обладают несомненными преимуществами: они понятны,

1 © Н. О. Никитаев, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 173–184.

2 © N. O. Nikitaev, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 173–184

привычны, относительно легко администрируются и позволяют увязывать доход сотрудника с формализованным результатом. Однако в условиях многопараметрического коммерческого результата их эффективность всё чаще оказывается ограниченной. Стимулирование по одному или нескольким упрощённым показателям способно порождать поведенческие искажения, снижать воспринимаемую справедливость системы, не охватывать значимые для бизнеса результаты и усиливать разрыв между формально оцениваемым и реально ценным вкладом сотрудника.

В научной литературе широко представлены исследования мотивации труда, справедливости вознаграждения, оплаты по результатам труда, ключевых показателей эффективности и систем управления по целям. Тем не менее вопрос ограничений именно традиционных инструментов прямого финансового стимулирования сотрудников отделов продаж FMCG-компаний в канале B2B остаётся недостаточно проработанным, особенно в части сопоставления взглядов сотрудников и руководителей. На практике это приводит к ситуации, когда система стимулирования оценивается либо только с позиции работодателя, либо только с позиции сотрудника, тогда как для устойчивой модели управления необходима двусторонняя перспектива. Объектом исследования являются сотрудники отделов продаж FMCG-компаний, работающих в канале B2B.

Предметом исследования выступают традиционные инструменты прямого финансового стимулирования и их ограничения в условиях B2B-продаж FMCG-компаний.

Цель исследования — выявить ограничения традиционных инструментов прямого финансового стимулирования сотрудников отделов продаж FMCG-компаний в канале B2B и сформулировать требования к более эффективной системе вознаграждения.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- проанализировать теоретические подходы к прямому финансовому стимулированию персонала;
- эмпирически обосновать значимость прямого финансового стимулирования именно для отдела продаж;

- оценить восприятие действующих традиционных схем вознаграждения сотрудниками и руководителями;
- систематизировать ключевые ограничения классических моделей стимулирования в B2B-продажах FMCG;
- сформулировать требования к системе стимулирования, способной учитывать интересы бизнеса и сотрудников.

Исследовательский вопрос

Почему традиционные инструменты прямого финансового стимулирования сотрудников отделов продаж FMCG-компаний в канале B2B не обеспечивают устойчивого соответствия между задачами бизнеса и фактическим поведением сотрудников, и каким требованиям должна отвечать более современная система вознаграждения?

Обзор литературы

Проблема прямого финансового стимулирования сотрудников отдела продаж находится на пересечении нескольких исследовательских направлений: теорий мотивации, исследований справедливости вознаграждения, агентской теории, работ по управлению результативностью и исследований систем оплаты труда коммерческого персонала.

Первую группу составляют классические мотивационные теории. В. Врум в теории ожиданий показал, что мотивация зависит от того, насколько сотрудник видит связь между своими усилиями, результатом и последующим вознаграждением [Vroom 1994]. Для отдела продаж это означает, что переменная часть дохода будет мотивировать лишь тогда, когда сотрудник понимает: какие действия он должен совершать, как будет измерен результат и каким образом этот результат конвертируется в деньги. Дж. Адамс в теории справедливости дополнил этот подход, показав, что сотрудник оценивает не только абсолютный уровень дохода, но и соотношение между собственным вкладом и вознаграждением по сравнению с другими работниками¹. Из этого следует, что даже высокая премия может восприниматься как демотивирующая, если правила её начисления кажутся субъективными или неравными.

Существенное значение для темы статьи имеют исследования Э. Локка и Г. Лэтэма, посвящённые постановке целей. Авторы доказали, что кон-

1 Adams J. S. Inequity in Social Exchange // *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299.

кретные и достижимые цели способствуют росту результативности, тогда как размытые, непонятные или заведомо нереалистичные цели снижают управляемость поведения сотрудников¹. Для финансового стимулирования это особенно важно, поскольку премиальная система фактически переводит цели организации в индивидуальные ориентиры сотрудника. Если эти ориентиры противоречивы или плохо объяснены, стимулирующий эффект системы ослабевает. Э. Деси, Р. Райан и Р. Кёстнер, анализируя влияние внешних вознаграждений, пришли к выводу, что денежные стимулы не являются универсально положительным фактором: при неудачном дизайне они могут провоцировать формализм, вытеснять внутреннюю заинтересованность и подменять содержательную работу стремлением к формальному выполнению условий вознаграждения².

Вторую группу источников составляют работы агентского направления. М. Дженсен и У. Меклинг рассматривали систему вознаграждения как способ снижения агентских издержек и согласования интересов собственника и исполнителя [Jensen 2007]. Однако в дальнейшем стало очевидно, что сама по себе привязка оплаты к результату ещё не гарантирует эффективности. Б. Хольмстрём показал, что проблема осложняется ограниченной наблюдаемостью реального вклада работника: не всё важное для организации поддаётся прямому измерению³. В совместной работе Б. Хольмстрёма и П. Милгрона была развита идея многозадачности: если сотрудник выполняет сразу несколько типов задач, а оплата зависит лишь от части из них, он начинает смещать усилия в пользу измеряемых показателей, игнорируя остальные, пусть даже стратегически значимые [Holmstrom 1991]. Г. Бейкер показал, что несовершенные показа-

тели результативности неизбежно создают ограничения для точного стимулирования⁴. С. Керр в известной работе о парадоксе «поощрения А при надежде получить В» продемонстрировал, что организации нередко стимулируют одно поведение, в то время как фактически ожидают другое⁵. Для продаж в FMCG это означает, что компания может поощрять объём отгрузки, одновременно рассчитывая на рост маржинальности, дистрибуции и качества клиентского портфеля.

Третья группа исследований связана с управлением вознаграждением. В работах Г. Милковича, Дж. Ньюмана и Б. Герхарта система оплаты труда рассматривается не только как способ выплаты дохода, но и как инструмент реализации стратегии организации⁶. Авторы подчёркивают, что структура вознаграждения должна соответствовать типу работы, уровню неопределённости, характеру измеряемого результата и стратегическим приоритетам бизнеса. Б. Герхарт и С. Райнс дополнительно показывают, что системы оплаты по результатам труда способны усиливать различия в поведении сотрудников, но их эффект зависит от качества проектирования показателей и справедливости процедуры⁷. К. Мерчант и В. ван дер Сид рассматривают систему вознаграждения как элемент более широкой архитектуры управленческого контроля: если показатели выбраны неудачно, организация получает неуправляемые побочные эффекты, даже при формальной корректности системы⁸.

Существенный вклад в анализ многомерности результата внесли Р. Каплан и Д. Нортон, разработавшие концепцию сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard). Их вывод заключается в том, что опора только на финансовые индикаторы не позволяет адекватно

1 Locke E. A., Latham G. P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey // *American Psychologist*. 2002. Vol. 57. No. 9. P. 705–717.

2 Deci E. L., Koestner R., Ryan R. M. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation // *Psychological Bulletin*. 1999. Vol. 125. No. 6. P. 627–668.

3 Holmstrom B. Moral Hazard and Observability // *Bell Journal of Economics*. 1979. Vol. 10. No. 1. P. 74–91.

4 Baker G. Incentive Contracts and Performance Measurement // *Journal of Political Economy*. 1992. Vol. 100. No. 3. P. 598–614.

5 Kerr S. On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B // *Academy of Management Journal*. 1975. Vol. 18. No. 4. P. 769–783.

6 Milkovich G. T., Newman J. M., Gerhart B. Compensation. New York : McGraw-Hill Education, 2017.

7 Gerhart B., Rynes S. L. Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications. Thousand Oaks : Sage Publications, 2003.

8 Merchant K. A., Van der Stede W. A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Harlow : Pearson, 2017.

управлять поведением и стратегией; необходим баланс между различными измерениями результата [Kaplan 2005]. Для коммерческой функции это особенно важно: объём продаж, качество клиентской базы, соблюдение ассортиментных приоритетов, маржа и финансовая дисциплина относятся к разным, но взаимосвязанным аспектам результата. Аналогичную логику в отношении продаж развивают А. Золтнерс, П. Синха и С. Лоример, показывая, что системы вознаграждения коммерческого персонала должны учитывать роль сотрудника, горизонт сделки, структуру канала и управляемость показателей¹. Авторы подчёркивают, что универсальная схема оплаты для разных ролей продавцов обычно оказывается либо слишком грубой, либо слишком сложной.

В российской литературе проблема мотивации и стимулирования также исследована достаточно глубоко. А. Я. Кибанов рассматривает стимулирование труда как систему целенаправленного воздействия на трудовое поведение, подчёркивая необходимость различать собственно мотивацию и инструменты внешнего побуждения². В. И. Герчиков показывает, что сотрудники различаются по преобладающим трудовым установкам, поэтому одна и та же схема стимулирования может по-разному восприниматься разными группами работников³. А. П. Егоршин и Е. П. Ильин акцентируют внимание на том, что материальное стимулирование эффективно лишь тогда, когда оно воспринимается как значимое, справедливое и достижимое⁴. С. В. Шекшня связывает систему оплаты труда с задачами организационного управления и отмечает, что компенсационная схема должна быть не только экономически оправданной, но и коммуницируемой персоналу⁵.

Для прикладной части настоящего исследования особенно важны работы, посвящённые ключевым показателям эффективности. А. К. Ключков

указывает, что показатели должны быть понятными, измеримыми, ограниченными по числу и реально управляемыми сотрудником⁶. М. М. Панов подчёркивает, что KPI имеют смысл только как часть более общей системы управления компанией; попытка использовать их исключительно как премиальный инструмент без корректной связи со стратегией и бизнес-процессами приводит к формализации и конфликтам интерпретации⁷. Эти выводы напрямую соотносятся с практикой продаж FMCG, где избыточно упрощённые или, наоборот, избыточно сложные KPI-схемы могут давать обратный эффект.

Наряду с классическими исследованиями мотивации, агентских отношений и управления результативностью, современные научные статьи последних лет уточняют условия эффективности и ограничения прямого финансового стимулирования в коммерческой деятельности. Так, в работе О. Б. Главатских, ключевые показатели эффективности рассматриваются как элемент системы стимулирования труда, связывающий оценку результата и механизм вознаграждения [Главатских 2021]. А. В. Бандурин и Д. Р. Ермакова, анализируя практику розничных торговых сетей, показывают, что использование KPI повышает управляемость коммерческой функции только при ограниченном и содержательно обоснованном наборе показателей [Бандурин 2023]. П. М. Егоров подчёркивает, что эффективность системы оплаты труда сотрудников торговых компаний должна оцениваться не только по непосредственному экономическому эффекту, но и по критериям прозрачности, управляемости и соответствия целям бизнеса [Егоров 2024]. В исследованиях М. М. Киреевой и А. П. Востровой, а также Н. Л. Синевой, Ю. Н. Жульковой и В. Ю. Дудиной, акцентируется необходимость комплексной оценки механизмов стимулирования продаж и внедрения систем мотивации персонала, поскольку их результатив-

1 Zoltners A. A., Sinha P., Lorimer S. E. Building a Winning Sales Force. New York : AMACOM, 2009.

2 Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Москва : ИНФРА-М, 2015.

3 Герчиков В. И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании. Москва : ИНФРА-М, 2008.

4 Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. Москва : ИНФРА-М, 2011; Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург : Питер, 2011.

5 Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Москва : Альпина Паблишер, 2010.

6 Ключков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Москва : Эксмо, 2010.

7 Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. Москва : ИНФРА-М, 2013.

ность не сводится к краткосрочному росту показателей сбыта [Киреева 2025; Синева 2025]. Таким образом, современные научные публикации не заменяют классическую теоретическую базу настоящего исследования, а дополняют её прикладным анализом ограничений традиционных схем финансового стимулирования в продажах и усиливают обоснованность исследовательского фокуса статьи.

Методология

Исследование выполнено в логике смешанного дизайна и включает количественный и качественный этапы. На теоретическом уровне использовались методы анализа, синтеза, сравнения и систематизации отечественных и зарубежных источников по проблемам мотивации, стимулирования труда, агентских отношений, KPI и управления продажами.

Эмпирическая часть исследования состояла из трёх блоков.

Первый блок был направлен на обоснование фокуса статьи именно на прямом финансовом стимулировании в отделе продаж. В IV квартале 2025 г. был проведён сравнительный опрос 196 респондентов, из которых 86 представляли отдел продаж, а 110 — смежные подразделения: бухгалтерию, логистику и снабжение. Респондентам предлагалось определить наиболее значимый фактор личной мотивации и предпочитаемый тип системы стимулирования.

Второй блок был посвящён оценке действующих классических схем прямого финансового стимулирования в четырёх FMCG-компаниях канала B2B. В двух компаниях применялась модель «базовый оклад + KPI», в двух — агентская система оплаты труда. В рамках данного этапа были опрошены 75 сотрудников отделов продаж и 12 руководителей коммерческих подразделений. Сотрудникам задавался вопрос об удовлетворённости сутью и содержанием переменной части вознаграждения, а руководителям — вопрос о том, обеспечивает ли действующая система стимулирования управление задачами подразделения на операционном, тактическом и стратегическом уровнях. Поскольку объём выборки внутри отдельных компаний не позволяет делать статистически устойчивые выводы о преимуществе одной конкретной схемы над другой, данные интерпретируются совокупно как относящиеся к классу традиционных систем прямого финансо-

вого стимулирования. Третий блок включал качественный анализ открытых ответов сотрудников и руководителей исследуемых компаний на вопрос о том, чем именно они недовольны в действующей системе вознаграждения. Полученные ответы были сгруппированы по тематическим категориям: для сотрудников — справедливость, прозрачность, стабильность правил, поведенческие последствия, организационная справедливость и др.; для руководителей — охват KPI, поведенческие искажения, административная нагрузка, кадровые последствия, негибкость и стратегические риски.

Сравнительный анализ данных позволил выявить не только различия в восприятии системы стимулирования различными группами, но и пересекающиеся проблемные зоны. Следует учитывать, что оценки сотрудников и руководителей могут быть подвержены ролевым смещениям: сотрудники, как правило, более чувствительны к вопросам справедливости, а руководители — к вопросам легитимации действующих управленческих решений. Однако даже с учётом этого ограничения отсутствие консенсусной положительной оценки действующих схем является значимым исследовательским результатом.

Результаты исследования

1. Обоснование фокуса на прямом финансовом стимулировании в отделе продаж

Первый эмпирический блок был направлен на проверку предположения о том, что для сотрудников отдела продаж прямое финансовое стимулирование имеет более высокое значение, чем для работников смежных подразделений.

Таблица 1. Распределение респондентов по отделам

Категория	Отдел продаж	Бухгалтерия	Логистика	Снабжение
Количество респондентов	86	38	42	30
Доля от общей выборки, %	43,9	19,4	21,4	15,3

Источник: составлено автором по результатам исследования, IV кв. 2025 г.

Как видно из таблицы 1, выборка включает как коммерческую функцию, так и смежные подразделения, что позволяет сопоставлять мотивационные приоритеты различных категорий персонала.

Таблица 2. Ответ на вопрос: «Какой фактор наиболее важен для вашей мотивации?»

Фактор мотивации	Отдел продаж (n=86)	Смежные отделы (n=110)	Разница
Материальное вознаграждение (премия за результат)	67 (77,9 %)	28 (25,5 %)	+52,4 п.п.
Стабильность и гарантированный доход	8 (9,3 %)	41 (37,3 %)	–28,0 п.п.
Предсказуемость работы	3 (3,5 %)	24 (21,8 %)	–18,3 п.п.
Безопасность (защищённость, соцпакет)	2 (2,3 %)	11 (10,0 %)	–7,7 п.п.
Признание и карьерный рост	6 (7,0 %)	6 (5,5 %)	+1,5 п.п.

Источник: составлено автором по результатам исследования, IV кв. 2025 г.

Таблица 3. Ответ на вопрос: «Какой тип стимулирования вы предпочитаете?»

Тип стимулирования	Отдел продаж	Смежные отделы
Высокая переменная часть с низким окладом	54 (62,8 %)	11 (10,0 %)
Сбалансированный вариант (средний оклад + умеренные бонусы)	27 (31,4 %)	68 (61,8 %)
Высокий гарантированный оклад с минимальными бонусами	5 (5,8 %)	31 (28,2 %)

Источник: составлено автором по результатам исследования, IV кв. 2025 г.

Таблица 4. Оценка действующих систем прямого финансового стимулирования в исследуемых FMCG-компаниях

Группа респондентов	Вопрос	Да	Нет	Объём выборки
Сотрудники отдела продаж	Удовлетворены ли вы сутью и содержанием переменной части вознаграждения?	43 (57 %)	32 (43 %)	75
Руководители подразделений	Считаете ли вы, что действующая система стимулирования управляет задачами подразделения на операционном, тактическом и стратегическом уровнях?	8 (67 %)	4 (33 %)	12

Источник: составлено автором по результатам исследования в 4 FMCG-компаниях канала B2B, IV кв. 2025 г.

Полученные данные показывают, что традиционные схемы не обладают безусловно высокой оценкой ни со стороны сотрудников, ни со стороны руководителей. Хотя 57 % сотрудников в целом удовлетворены содержанием переменной части, доля неудовлетворённых достигает 43 %, что для системы, являющейся ключевым мотивационным инструментом, представляет собой значимый уровень проблемности. Среди руководителей 33 % не считают действующую систему

Более трёх четвертей сотрудников отдела продаж — 77,9 % — указали материальное вознаграждение за результат как главный фактор собственной мотивации. Среди смежных подразделений такой ответ дали лишь 25,5 % респондентов. В то же время для работников бухгалтерии, логистики и снабжения более значимыми оказались стабильность и гарантированный доход, а также предсказуемость трудового процесса (см. таблицу 2).

Данные таблицы 3 подтверждают выявленную тенденцию. Почти две трети сотрудников отдела продаж готовы предпочесть модель с высокой переменной частью дохода и относительно низким гарантированным окладом. Среди смежных отделов данную схему выбирают лишь 10,0 % респондентов. Следовательно, прямое финансовое стимулирование для коммерческой функции действительно имеет специфически высокую значимость, что и обосновывает исследовательский фокус настоящей статьи.

2. Оценка действующих традиционных схем стимулирования

Следующим этапом стало изучение того, насколько существующие классические модели прямого финансового стимулирования воспринимаются как достаточные самими участниками коммерческого процесса.

способной управлять задачами подразделения одновременно на операционном, тактическом и стратегическом уровнях. Таким образом, используемые модели нельзя признать провальными, однако они не обеспечивают консенсусной положительной оценки и воспринимаются как ограниченные.

3. Качественный анализ причин неудовлетворённости

Для более глубокого понимания выявленной

ограниченности был проведён качественный анализ открытых ответов сотрудников и руководителей на вопрос о том, чем именно они недовольны в действующей системе вознаграждения. Под формальным выполнением KPI в ущерб реальному бизнес-результату в настоящем исследовании понимается ситуация, при которой сотрудник достигает формально заданных метрик, однако фактическая польза для компании не растёт либо снижается. В зарубежной литературе данное явление иногда обозначается как *gaming the metrics*, однако в дальнейшем в тексте используется русскоязычная формулировка.

Таблица 5. Ключевые зоны ограничений действующих систем прямого финансового стимулирования

Зона ограничения	Проявление у сотрудников	Проявление у руководителей
Справедливость и соответствие вкладу	Цели не отражают реальный вклад; субъективность оценки; различие премий при одинаковом результате	Система не различает качество и сложность задач; не учитывает «тихих» вкладчиков и командную помощь
Прозрачность и понятность	Непонятная формула расчёта премии; слабая обратная связь; неясность доступных бонусов	Высокая потребность в постоянных разъяснениях; сложность калибровки оценки между командами
Стабильность и управляемость правил	Изменение целей в течение периода; ретроактивная корректировка правил; неучёт внешних факторов	Невозможность быстро и корректно перенастроить цели при изменении бизнеса; устаревание схемы
Поведенческие последствия	Стресс, выгорание, агрессивное поведение, снижение взаимопомощи, формальное выполнение KPI в ущерб реальному результату	Оптимизация узких метрик, «культура минимума», подавление инициативы, конфликты в команде
Организационные и кадровые эффекты	Нарушение психологического контракта; отсутствие признания поддерживающей работы	Демотивация «середнячков», текучесть новичков и сильных сотрудников, проблемы найма
Стратегическая полнота	Не учитывается часть реальной работы, не попадающей в KPI	Система не закрывает все целевые показатели, в том числе качество продаж, маржу и долгосрочные задачи

Источник: составлено автором на основе качественного анализа открытых ответов сотрудников и руководителей исследуемых компаний.

Качественный анализ показал, что неудовлетворённость действующими схемами носит не случайный, а системный характер. Сотрудники оценивают систему прежде всего через призму справедливости, прозрачности, предсказуемости и соразмерности дохода реальному вкладу. Руководители концентрируются на иных, но связанных аспектах: неполном охвате результата, поведенческих искажениях, сложности администрирования, кадровых потерях и стратегической ограниченности системы. При этом позиции обеих групп пересекаются в ключевых точках: система может не отражать действительный вклад, провоцировать формальное выполнение измеряемых показателей вместо достижения полноценного результата, ослаблять взаимопомощь и не охватывать весь спектр значимых результатов.

4. Ограничения традиционных инструментов прямого финансового стимулирования в B2B FMCG

Сопоставление литературы и эмпирических материалов позволяет систематизировать ограничения наиболее распространённых инструментов прямого финансового стимулирования.

Таблица 6. Ограничения традиционных инструментов прямого финансового стимулирования в B2B-продажах FMCG

Инструмент	Преимущества	Ключевые ограничения
Высокий фиксированный оклад	Доходная стабильность, низкий стресс, простота администрирования	Слабая связь между результатом и вознаграждением, низкая дифференциация по эффективности

Инструмент	Преимущества	Ключевые ограничения
Модель «базовый оклад + KPI»	Формальная увязка дохода с целями, бюджетная управляемость, привычность	Риск упрощённого набора KPI, субъективность оценки, сложность выбора корректных весов показателей
Агентская система оплаты	Сильный стимул на объём и личный результат, высокая чувствительность дохода к продажам	Игнорирование качества продаж, маржи, дебиторки и командной работы; рост конкуренции и оппортунистического поведения
Бонус за выполнение плана	Понятность целевого ориентира, удобство контроля	Пороговая демотивация, зависимость от качества планирования, перенос сделок между периодами
Командный бонус	Поддержка совместного результата	Размывание личной ответственности, эффект «безбилетника», конфликты из-за неравного вклада

Источник: составлено автором на основе анализа литературы и эмпирического исследования.

Для канала B2B в FMCG перечисленные ограничения особенно значимы, поскольку результат продавца здесь многомерен. Одновременное выполнение задач по выручке, маржинальности, дистрибуции, ассортиментной матрице, клиентскому покрытию, дебиторской дисциплине и качеству взаимодействия с контрагентом не может быть надёжно обеспечено стимулированием по одному измерению. Следовательно, сама логика традиционных схем оказывается недостаточной для управления сложным коммерческим поведением¹.

Обсуждение

Полученные результаты согласуются с основными положениями современной теории мотивации и управления вознаграждением. Во-первых, сравнительный опрос сотрудников отдела продаж и смежных подразделений подтверждает тезис В. Врума о значимости ожидаемой связи между результатом и вознаграждением: для коммерческой функции эта связь является центральной и напрямую влияет на выбор предпочтительной структуры дохода. Сотрудники отдела продаж существенно чаще готовы принимать риск низкой фиксированной части в обмен на более высокий потенциальный доход от результата.

Во-вторых, результаты качественного анализа открытых ответов подтверждают объяснительную силу теории справедливости Дж. Адамса. Для сотрудников критично не только наличие переменной части как таковой, но и её воспринимаемая справедливость: кто и как устанавливает цели, насколько оценка единообразна, отража-

ет ли система реальный вклад, не меняются ли правила «по ходу игры». Это означает, что даже финансово ёмкая схема может терять мотивационный эффект, если она воспринимается как непрозрачная или дискреционная.

В-третьих, данные о неудовлетворённости руководителей и открытые ответы обеих групп подтверждают многозадачную агентскую модель Б. Хольмстрёма и П. Милгрёма. Отдел продаж FMCG в B2B-канале находится в ситуации, когда организация ожидает одновременно роста объёма, сохранения маржи, управляемости дебиторки, соблюдения ассортиментных приоритетов, развития дистрибуции и поддержания качества клиентского взаимодействия. Традиционные схемы, построенные на одном или нескольких упрощённых показателях, неизбежно создают искажения: сотрудник оптимизирует измеряемые показатели, тогда как часть важного результата остаётся без должного стимулирования.

Особого внимания заслуживает выявленное расхождение в акцентах сотрудников и руководителей. Сотрудники чаще говорят о справедливости и прозрачности, руководители — об управляемости, полноте охвата KPI и стратегической достаточности. Это не противоречие, а указание на двустороннюю природу проблемы. Эффективная система стимулирования должна одновременно быть приемлемой для исполнителя и функциональной для бизнеса. Если игнорируется одна из сторон, система либо не будет мотивировать, либо не будет управлять поведением в интересах организации.

1 По результатам исследования также см. Приложение.

Результаты исследования не свидетельствуют о полной непригодности традиционных инструментов. Скорее, они показывают, что такие инструменты сохраняют локальную полезность, но не могут рассматриваться как исчерпывающее решение для сложной коммерческой среды B2B FMCG. Отсюда вытекает необходимость проектирования более сбалансированной модели прямого финансового стимулирования, способной интегрировать требования сотрудников и руководителей и учитывать различия между операционным, тактическим и стратегическим уровнями результата.

Выводы

1. Сравнительный опрос, проведённый в IV квартале 2025 г., показал, что прямое финансовое стимулирование имеет для сотрудников отдела продаж значительно более высокую значимость, чем для работников смежных подразделений. Это эмпирически обосновывает выбор предмета исследования.

2. Традиционные схемы прямого финансового стимулирования, применяемые в FMCG-компаниях канала B2B, не обладают однозначно высокой оценкой ни у сотрудников, ни у руководителей. Следовательно, они не могут рассматриваться как полностью достаточный инструмент управления коммерческой результативностью.

3. Ключевые ограничения действующих систем проявляются в трёх взаимосвязанных измерениях:

- со стороны сотрудников — проблемы справедливости, прозрачности, предсказуемости и соответствия вознаграждения реальному вкладу;
- со стороны руководителей — неполный охват целевых показателей, поведенческие искажения, административная нагрузка и кадровые последствия;
- со стороны бизнеса в целом — неспособность традиционных схем одновременно поддерживать операционные, тактические и стратегические задачи.

4. Наиболее существенным ограничением традиционных инструментов выступает редукция многомерного результата продаж к ограниченному набору показателей. В условиях B2B FMCG это провоцирует формальное выполнение KPI в ущерб реальному бизнес-результату, кон-

фликт между объёмом и качеством продаж, снижение взаимопомощи и ослабление управляемости сложным коммерческим поведением.

5. Перспективная система прямого финансового стимулирования должна быть выстроена на основе согласования требований двух групп стейкхолдеров — сотрудников и руководителей — и опираться не на один показатель, а на сбалансированный набор параметров, отражающих ключевые результаты на операционном, тактическом и стратегическом уровнях.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать главный вывод: проблема прямого финансового стимулирования в отделах продаж FMCG-компаний канала B2B заключается не в самом факте использования денежных стимулов, а в ограниченности их традиционных форм. Для сотрудников отдела продаж прямое финансовое вознаграждение действительно является центральным мотивирующим фактором, однако классические схемы — фиксированный оклад, модель «оклад + KPI», агентская система и плановые бонусы — уже не обеспечивают полного соответствия сложности коммерческой среды.

Научная значимость работы состоит в том, что ограничения традиционных инструментов прямого финансового стимулирования рассмотрены комплексно — с учётом как теоретических подходов, так и эмпирических данных, отражающих взгляды сотрудников и руководителей. Практическая значимость заключается в выделении требований к системе стимулирования, которая должна быть одновременно справедливой, прозрачной, управляемой, стратегически релевантной и устойчивой к поведенческим искажениям.

Полученные результаты задают логический переход к следующему этапу исследования. Если настоящая статья отвечает на вопрос, почему традиционные схемы стимулирования недостаточны, то дальнейшая работа должна быть направлена на разработку мультипараметрической методики прямого финансового стимулирования, которая позволила бы учитывать требования бизнеса и сотрудников, а также интегрировать ключевые показатели операционного, тактического и стратегического горизонтов.

Список источников

- Бандурин, А. В. Особенности использования ключевых показателей эффективности предприятиями розничных торговых сетей / А. В. Бандурин, Д. Р. Ермакова. DOI: 10.24158/tipor.2023.7.15. EDN: XCAZYV // Теория и практика общественного развития = Theory and Practice of Social Development. 2023; 7:113–124. ISSN: 1815-4964; eISSN: 2072-7623.
- Главатских, О. Б. Роль ключевых показателей эффективности в системе стимулирования труда. DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-3-357-363. EDN: KGYHKJ // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2021; 31(3):357–363. ISSN: 2412-9593; eISSN: 2413-2446.
- Егоров, П. М. Критерии оценки эффективности системы оплаты труда сотрудников торговых компаний. DOI: 10.14451/1.232.467. EDN: DJIRXB // Экономические науки. 2024; 232:467–472. ISSN: 2072-0858.
- Киреева, М. М. Управление стимулированием сбыта продукции предприятия на основе применения комплексной методики анализа / М. М. Киреева, А. П. Вострова. EDN: VGDIZR // Финансовый менеджмент. 2025; 3:235–240. ISSN: 1607-968X.
- Синева, Н. Л. Оценка инвестиционных аспектов проекта внедрения системы мотивации персонала / Н. Л. Синева, Ю. Н. Жулькова, В. Ю. Дудина. DOI: 10.34925/EIP.2025.182.9.242. EDN: XAYSOR // Экономика и предпринимательство. 2025; 9:343–1352. ISSN: 1999-2300.
- Vroom V. H. *Work and Motivation*. 1964. Jossey-Bass, 1994. 432 p. ISBN: 978-0787900304.
- Holmstrom B., Milgrom P. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. DOI: 10.1093/jleo/7.special_issue.24 // *Journal of Law, Economics, and Organization*. 1991. Vol. 7. Special Issue. P. 24–52.
- Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. DOI: 10.1002/9780470752135.ch17 // *Economic Analysis of the Law: Selected Readings* (pp.162–176), 2007.
- Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // *Harvard Business Review*. 2005; 83(7-8):172.

References

- Bandurin, A. V. Osobennosti ispol'zovaniya klyuchevykh pokazateley effektivnosti predpriyatiyami roznichnykh torgovykh setey [Features of the Use of Key Performance Indicators by Retail Enterprises]. By A. V. Bandurin, D. R. Ermakova. DOI: 10.24158/tipor.2023.7.15. EDN: XCAZYV. *Theory and Practice of Social Development*. 2023; 7:113–124. ISSN: 1815-4964; eISSN: 2072-7623 (in Russ.).
- Glavatskikh, O. B. Rol' klyuchevykh pokazateley effektivnosti v sisteme stimulirovaniya truda [The Role of Key Performance Indicators in the Labor Incentive System]. DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-3-357-363. EDN: KGYHKJ. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo*. 2021; 31(3):357–363. ISSN: 2412-9593; eISSN: 2413-2446 (in Russ.).
- Egorov, P. M. Kriterii otsenki effektivnosti sistemy oplaty truda sotrudnikov torgovykh kompaniy [Criteria for Assessing the Effectiveness of the Remuneration System for Employees of Trading Companies]. DOI: 10.14451/1.232.467. EDN: DJIRXB. *Ekonomicheskiye nauki*. 2024; 232:467–472. ISSN: 2072-0858 (in Russ.).
- Kireeva, M. M. Upravleniye stimulirovaniyem sbyta produktsii predpriyatiya na osnove primeneniya kompleksnoy metodiki analiza [Sales Promotion Management for Enterprise Products Based on the Application of an Integrated Analysis Methodology]. By M. M. Kireeva, A. P. Vostrova. EDN: VGDIZR. *Finansovyy menedzhment*. 2025; 3:235–240. ISSN: 1607-968X (in Russ.).
- Sineva, N. L. Otsenka investitsionnykh aspektov proyekta vnedreniya sistemy motivatsii personala [Evaluation of investment aspects of the project for the implementation of a personnel motivation system]. By N. L. Sineva, Yu. DOI: 10.34925/EIP.2025.182.9.242. EDN: XAYSOR. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2025; 9:343–1352. ISSN: 1999-2300 (in Russ.).
- Vroom V. H. *Work and Motivation*. 1964. Jossey-Bass, 1994. 432 p. ISBN: 978-0787900304.
- Holmstrom B., Milgrom P. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. DOI: 10.1093/jleo/7.special_issue.24. *Journal of Law, Economics, and Organization*. 1991. Vol. 7. Special Issue. P. 24–52.
- Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. DOI: 10.1002/9780470752135.ch17. *Economic Analysis of the Law: Selected Readings* (pp.162–176), 2007.
- Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 2005; 83(7-8):172.

Информация об авторе:

Никитаев Никита Олегович — магистр делового администрирования (МВА), слушатель программы DBA, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), проспект Вернадского, 82/1, Москва, 119571, Россия, ИНН 7729050901.

Information about the authors:

Nikitaev Nikita O. — MBA, DBA Candildate, Presidential Academy (RANEPА), 82/1 Vernadsky prospect, 82/1, Moscow, 119571, Russia.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026; одобрена после рецензирования 28.04.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 04/10/2026; approved after reviewing 04/28/2026; accepted for publication 06/26/2026.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Требования к перспективной системе прямого финансового стимулирования, вытекающие из результатов исследования

Перспектива	Требование	Практический смысл
Сотрудник	прозрачность	формула расчёта должна быть понятна заранее
	справедливость	доход должен соотноситься с реальным вкладом и быть сопоставимым в сходных условиях
	предсказуемость правил	цели и формулы не должны изменяться задним числом
	контролируемость	в системе должны преобладать показатели, на которые сотрудник реально влияет
	признание полного вклада	важная поддерживающая и качественная работа не должна выпадать из оценки
Руководитель	полнота охвата результата	система должна учитывать не только объём, но и качество продаж, маржу, дебиторку, развитие канала
	защита от формального выполнения KPI	нужны ограничения, корректирующие коэффициенты и баланс показателей
	управляемость	система не должна требовать чрезмерных затрат времени на расчёт и разъяснения
	адаптивность	возможность корректировать набор показателей при изменении рыночной ситуации
Бизнес	многоуровневая релевантность	система должна поддерживать операционные, тактические и стратегические цели
	масштабируемость	схема должна работать не только в малой, но и в растущей организации
	репутационная и этическая устойчивость	вознаграждение не должно стимулировать действия, противоречащие долгосрочным интересам компании

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 186–198

Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 186–198

Научная статья

УДК: 658.8:7.05

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.20

От функции к «Я-удовольствию»: эмоциональная переменная и самовыражение как ядро удовольствия в экономике дизайна

Сергей Владимирович Сахневич — Институт деловой карьеры, Москва, Россия. crash68@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2068-9250>

Аннотация. В последние десятилетия дизайн из вспомогательного инструмента маркетинга превратился в самостоятельный фактор конкурентоспособности. Компании, первыми осознавшие этот сдвиг (Methodhome, HarleyDavidson, Apple), доказали, что эмоциональная составляющая продукта может оказывать на продажи большее влияние, чем его функциональные характеристики. Цель исследования — теоретически обосновать приоритет эмоциональной переменной над функциональной в экономике дизайна, выявить самовыражение как ядро эвдемонического удовольствия и предложить методологию использования эмоциональной переменной в маркетинговых стратегиях. Методологическая основа — синтез теории потребительского поведения, поведенческой экономики, концепции потока М. Чиксентмихайи и разработок в области брендинга. Применены методы теоретического анализа, абстрагирования, аналогии, кейс-стади и вторичного анализа данных. Результаты: показано, что экономика дизайна представляет собой качественно новую стадию, в которой форма продукта нередко замещает функцию в качестве главного драйвера выбора. Эмоциональная переменная операционализована через комплекс CSSS (цвет, звук, форма, запах). В структуре удовольствия выделены два уровня — гедонистический (сиюминутный) и эвдемонический (глубинный, связанный с самореализацией); самовыражение определено как ядро эвдемонического удовольствия. На примере московского автомобильного рынка продемонстрировано, что сегментация потребителей (молодые гедонисты, статус-ориентированные, современная элита) создаёт благоприятные условия для использования эмоциональной переменной. Предложен метод *Transitus Statim*, позволяющий переопределить функциональные характеристики продукта как материал для эмоционального переживания, совершив онтологический сдвиг от «полезности» к «удовольствию». Практическая значимость: результаты могут быть использованы маркетологами и бренд-менеджерами для разработки стратегий, основанных на эмоциональной переменной и создании условий для самовыражения потребителя.

Ключевые слова: экономика дизайна, эмоциональная переменная, CSSS, *Transitus Statim*, потребительское поведение, брендинг, автомобильный рынок, самовыражение, эвдемоническое удовольствие.

Для цитирования: Сахневич С. В. От функции к «Я-удовольствию»: эмоциональная переменная и самовыражение как ядро удовольствия в экономике дизайна. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.20 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:186–198.

JEL: D11, D12

Original article

From function to self-pleasure: the emotional variable and selfexpression as the core of pleasure in the design economy

Sergey V. Sakhnevich — Institute of Business Career, Moscow, Russia. crash68@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2068-9250>

Abstract. In recent decades, design has transformed from an auxiliary marketing tool into an independent factor of competitiveness. Companies that first recognized this shift (Methodhome, HarleyDavidson, Apple) proved that the emotional component of a product can have a greater impact on sales than its functional characteristics. The aim of the study is to theoretically substantiate the priority of the emotional variable over the functional one in the design economy, to identify selfexpression as the core of eudaimonic pleasure, and to propose a methodology for using the emotional variable in marketing strategies. The methodological framework combines consumer behavior theory, behavioral economics, M. Csikszentmihalyi's flow concept, and branding research. Methods of theoretical analysis, abstraction, analogy, case studies, and secondary data analysis were applied. Results: the design economy is shown to be a qualitatively new stage in which product form often replaces function as the main driver of choice. The emotional variable is operationalized

through the CSSS complex (color, sound, shape, smell). Two levels of pleasure are distinguished - hedonic (momentary) and eudaimonic (deep, related to selfrealization); selfexpression is defined as the core of eudaimonic pleasure. Using the Moscow automotive market as an example, it is demonstrated that consumer segmentation (young hedonists, statusoriented, modern elite) creates a favorable environment for the use of the emotional variable. The Transitus Statim method is proposed, which allows redefining the functional characteristics of a product as material for emotional experience, making an ontological shift from «utility» to «pleasure». Practical significance: the results can be used by marketers and brand managers to develop strategies based on the emotional variable and to create conditions for consumer selfexpression.

Key words: design economy, emotional variable, CSSS, Transitus Statim, consumer behavior, branding, automotive market, selfexpression, eudaimonic pleasure.

For citation: Sakhnevich S. V. The current demographic situation in Russia and the improvement of measures to support families with children (using the example of tax deductions). DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.1.20. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 1:186–198 (in Russ.). JEL: D11, D12

1. Введение

1.1. Контекст и постановка проблемы

За последние три десятилетия структура потребительских рынков претерпела фундаментальные изменения. Дизайн, который прежде рассматривался как средство упаковки или элемент привлечения внимания, обрёл самостоятельную ценность и во многих отраслях стал определяющим фактором конкурентоспособности [Marconi 1996; Pine 2011]. Компании, первыми уловившие эту тенденцию — Sony, Methodhome, Apple — доказали, что инвестиции в эстетику, звуковой брендинг, тактильные ощущения и эмоциональную коммуникацию могут приносить отдачу, сопоставимую или даже превосходящую вложения в улучшение функциональных характеристик [Isaacson 2011].

Сегодня потребитель всё чаще приобретает не просто вещь, а смысл, эмоцию, способ самопрезентации. Функциональность остаётся необходимым условием, но перестала быть достаточным. В условиях, когда технические параметры конкурентных продуктов выравниваются, именно эмоциональная составляющая становится главным источником дифференциации [Schmitt 1999].

Однако маркетинговая практика многих компаний продолжает ориентироваться на устаревшие подходы: ценовые войны, наращивание функциональности, сравнение технических характеристик. Это происходит из-за непонимания глубинных изменений в потребительском поведении и природе современной экономики. Возникает противоречие: с одной стороны, потребители готовы платить за эмоции, идентичность и

самовыражение; с другой стороны, производители продолжают предлагать им преимущественно функциональные аргументы.

1.2. Актуальность и научная значимость

Актуальность исследования продиктована необходимостью пересмотра теоретических основ маркетинга в условиях «экономики дизайна». Существующие концепции (маркетинг-микс, позиционирование, сегментирование) были разработаны в эпоху доминирования функционального подхода и недостаточно учитывают роль эмоциональной переменной. Особенно остро эта проблема стоит в отраслях с высокой насыщенностью рынка и низкой дифференциацией продуктов — автомобильной, электроники, бытовой химии, товаров роскоши.

Научная значимость работы состоит в: (1) операционализации понятия «эмоциональная переменная» через комплекс CSSS; (2) введении в маркетинговый дискурс различия гедонистического и эвдемонического удовольствия; (3) обосновании самовыражения как ядра устойчивого потребительского удовлетворения; (4) разработке метода Transitus Statim, позволяющего системно переназначать функциональность в эмоциональный ресурс.

1.3. Объект, предмет, цель и гипотеза

Объект исследования — мотивационные механизмы, побуждающие потребителя к покупке. Предмет — преодоление разрыва между реальным и идеальным «Я» потребителя посредством приобретения товаров, что в широком смысле представляет собой акт самовыражения.

1 © С. В. Сахневич, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 186–198.

2 © S. V. Sakhnevich, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 186–198

Цель — теоретически обосновать приоритет эмоциональной переменной над функциональной в экономике дизайна, выявить самовыражение как ядро эвдемонического удовольствия и предложить методологию использования эмоциональной переменной в маркетинговых стратегиях.

Гипотеза заключается в том, что продажи могут быть увеличены за счёт осознанного смещения акцента с функциональных характеристик на эмоциональную переменную продукта, где самовыражение выступает ядром глубинного удовольствия, обеспечивающим устойчивую связь потребителя с брендом. Реализация этой гипотезы требует: (1) выявления особенностей экономики дизайна; (2) анализа опыта компаний-лидеров в области эмоционального маркетинга; (3) экспликации двух уровней удовольствия и места самовыражения в их структуре; (4) разработки прикладного инструментария для переназначения функциональности.

1.4. Задачи и методология

Задачи исследования:

1. Определить особенности экономики дизайна как новой стадии маркетинга.
2. Рассмотреть опыт компаний, эффективно использующих эмоциональную переменную.
3. Операционализировать эмоциональную переменную через комплекс CSSS.
4. Обосновать различие между гедонистическим и эвдемоническим удовольствием и выделить самовыражение как ядро последнего.
5. На примере автомобильного рынка показать применимость подхода.
6. Представить метод *Transitus Statim* как инструмент переназначения функциональности в эмоциональный ресурс.
7. Разработать рекомендации по адаптации маркетингового комплекса к экономике дизайна.

Методологическую основу составляет синтез теории потребительского поведения (М. Соломон, Д. Аакер), поведенческой экономики (Д. Канеман), концепции потока М. Чиксентмихайи, а также разработок в области эмоционального брендинга (М. Линдстром, Б. Шмитт). Использованы методы теоретического анализа, абстрагирования, аналогии, кейс-стади, вторичный анализ данных. Эмпирическую базу составили кейсы

компаний Methodhome, Apple, Harley-Davidson, Mercedes-Benz, а также данные о сегментации российского автомобильного рынка.

2. Экономика дизайна: новая логика конкуренции

2.1. Генезис и ключевые характеристики

В классическом маркетинге функция продукта традиционно считалась доминирующей, а форма — вспомогательной. Однако начиная с 1990-х годов эта иерархия начала меняться. Как иронично заметил персонаж комикса Dilbert: «Качество — это вчерашний день. Сегодня мы создаём продукты, которые действительно красиво спроектированы, но чей дизайн не вносит существенного вклада в качество» [Adams 1997, 34]. За этим гротеском стоит реальная тенденция: когда рынок перенасыщен и конкуренция обостряется, потребители начинают искать больше, чем просто исправное выполнение базовой функции [Marconi 1996].

Показательный пример — компания Methodhome, вышедшая на рынок чистящих средств, казалось бы, полностью занятый гигантами Procter & Gamble и Amway. Вместо того чтобы конкурировать по цене или обещать более сильное удаление грязи, Methodhome сделала ставку на дизайн: прозрачные бутылки необычной формы, натуральные ароматы (огурец, лаванда, иланг-иланг), яркие цвета. Результат — выручка 2 млн долларов в первый год [Аносов 2023, 202]. Председатель совета директоров P&G А. Г. Лафли позже признал, что дизайн и упаковка стали «первым моментом истины» — решающим фактором привлечения покупателя.

Этот сдвиг позволяет говорить о становлении экономики дизайна — качественно новой стадии развития маркетинга, в которой форма продукта (в широком смысле, включая эстетику, тактильность, звуковое сопровождение, аромат) становится главным дифференцирующим фактором. Функция остаётся необходимым условием, но перестаёт быть достаточным основанием для выбора [Kahneman 2013, 209].

Ключевые характеристики экономики дизайна:

Насыщенность рынка — в большинстве категорий представлены десятки и сотни функционально аналогичных продуктов.

Выравнивание технических параметров — разрыв между лидерами и аутсайдерами по функциональности сокращается.

Рост значения эстетики и эмоций — потребители всё чаще выбирают «то, что нравится», а не «то, что лучше работает».

Символическая конкуренция — бренды соревнуются не в функциональности, а в способности наделять продукт смыслами.

2.2. Эмоциональная переменная как ключевой ресурс

В экономике дизайна ключевое значение приобретает эмоциональная переменная — совокупность характеристик продукта, не связанных напрямую с его утилитарной функцией, которые систематически влияют на потребительский выбор, часто превалируя над функциональными параметрами.

Эмоциональная переменная отличается от функциональной по ряду параметров. Функциональные характеристики поддаются объективному сравнению (мощность, скорость, объём памяти), тогда как эмоциональные — субъективны и зависят от контекста, культурных кодов и личных предпочтений. Функциональные преимущества легко копируются конкурентами; эмоциональные, будучи укоренёнными в уникальной истории бренда и его дизайн-философии, труднее поддаются имитации.

Исследования показывают, что эмоциональная связь с брендом может быть более устойчивой, чем рациональная приверженность. Потребитель, купивший продукт из-за его функциональности, легко переключится на более совершенный аналог. Потребитель, привязанный к бренду эмоционально, сохраняет лояльность даже при появлении объективно лучших альтернатив [Aaker 2009].

3. Структура эмоциональной переменной: комплекс CSSS

3.1. Обоснование комплекса

Эмоциональная переменная может быть структурирована через четыре канала восприятия, которые мы обозначаем как комплекс CSSS (Color, Sound, Shape, Smell — цвет, звук, форма, запах). Этот комплекс выполняет в экономике дизайна роль, аналогичную традиционному маркетинговому комплексу (4P) [Lindstrom 2005; Schmitt 1999].

Выбор именно этих четырёх элементов не случаен. Во-первых, они охватывают основные сенсорные модальности, задействованные в восприятии продукта (за исключением вкуса, который

значим только для ограниченного круга товаров). Во-вторых, они являются наиболее управляемыми с точки зрения дизайна и маркетинга. В-третьих, именно эти элементы чаще всего становятся объектами регистрации в качестве товарных знаков, что свидетельствует об их коммерческой значимости.

3.2. Цвет как эмоциональный маркер

Цвет становится самостоятельным фактором идентификации бренда. Owens-Corning Fiberglass первой использовала розовый цвет для своего изоляционного материала, сделав его товарным знаком. В мобильной связи Beeline выбрал жёлто-чёрные полосы, MTS — ярко-красный цвет. В автомобильном сегменте предпочтения в цвете коррелируют с возрастом: старшее поколение тяготеет к светлым тонам, что объясняет успех белого Lexus среди этой группы.

Цвет выполняет несколько функций: (1) идентификационную — позволяет быстро узнать бренд; (2) ассоциативную — вызывает определённые эмоции (красный — энергия, синий — надёжность, зелёный — экологичность); (3) дифференцирующую — выделяет продукт на полке или в потоке.

Практика показывает, что изменение цвета может радикально повлиять на продажи даже без изменения функциональности. Например, когда Apple выпустила цветные iMac G3 в 1998 году, это стало поворотным моментом в истории компании – продажи резко выросли, хотя технически новые модели мало отличались от предшественников [Isaacson 2011].

3.3. Звук как идентификатор бренда

Звук может быть настолько уникальным, что становится зарегистрированным товарным знаком. HarleyDavidson запатентовала звук своего двигателя V-twin — низкое, ритмичное «потпот-пот», которое воспринимается владельцами как неотъемлемая часть идентичности бренда [Lindstrom 2005, 78]. Звук выполняет функцию «акустического логотипа», позволяя узнавать бренд без визуального контакта.

В автомобильной индустрии звук двигателя специально конструируется. Производители премиальных марок нанимают звукорежиссёров, чтобы добиться «благородного» звучания мотора, которое ассоциируется с мощностью и статусом. В электромобилях, где двигатель практически бесшумен, возникает новая проблема: как создать

звуковую идентичность. Некоторые производители добавляют искусственные звуки, чтобы сохранить эмоциональную связь с потребителем.

3.4. Форма как носитель смысла

Форма способна вызывать мощные эмоциональные реакции. Chrysler PT Cruiser — пример намеренного обращения к ностальгии: его ретро-стиль апеллирует к потребителям, ценящим предсказуемость и «простоту» прошлого. В свою очередь, Dodge Durango получил агрессивный облик, напоминающий хищника: вертикальные полосы радиаторной решётки имитируют зубы, массивные крылья — челюсти.

Форма несёт в себе архетипические смыслы. Округлые формы ассоциируются с безопасностью, комфортом, женственностью; острые, угловатые — с агрессией, динамикой, мужским началом. Выбор формы — это не только эстетическое, но и семиотическое решение, определяющее, какие смыслы будет транслировать продукт. В дизайне автомобилей форма кузова также влияет на восприятие скорости и статуса. Спортивные автомобили имеют приземистый, обтекаемый силуэт, ассоциирующийся с быстротой. Внедорожники — массивный, высокий силуэт, вызывающий ощущение защищённости и превосходства.

3.5. Запах как скрытый триггер

Запах в экономике дизайна превращается из побочного эффекта в сознательно конструируемый элемент. Rolls-Royce разрабатывает для каждой модели уникальную парфюмерную композицию, вплетая её в атмосферу салона. Methodhome, напротив, отказалась от химических ароматов, характерных для чистящих средств, предложив натуральные запахи, которые ассоциируются не с уборкой, а с удовольствием.

Обоняние — самый древний и наиболее эмоционально заряженный канал восприятия. Запах напрямую связан с лимбической системой, отвечающей за эмоции и память. Поэтому правильно подобранный аромат может вызывать мгновенную эмоциональную реакцию и формировать устойчивую ассоциацию с брендом.

В автомобильной индустрии запах нового автомобиля — «тот самый запах» — специально создаётся с помощью составов, имитирующих сочетание кожи, пластика, текстиля и клея. Он стал настолько значимым, что некоторые производители продают ароматизаторы, воспроизводящие этот запах.

3.6. Взаимодействие элементов CSSS

Каждый из четырёх элементов CSSS может быть использован как самостоятельный носитель эмоциональной ценности, но их синергия создаёт целостное чувственное впечатление, которое оказывается более устойчивым к копированию, чем отдельные функциональные характеристики. Например, у HarleyDavidson цвет (чёрный, хром), звук (фирменный «пот-пот-пот»), форма (низкая посадка, V-образный двигатель) и запах (бензина и нагретого металла) работают вместе, создавая уникальную сенсорную подпись бренда [Solomon 2013, 78].

4. Самовыражение как ядро эвдемонического удовольствия

4.1. Теоретические основы: от гедонизма к эвдемонии

Чтобы понять, почему эмоциональная переменная работает, необходимо обратиться к психологии потребителя. В современной психологии различают два типа удовольствия: гедонистическое и эвдемоническое.

Гедонистическое удовольствие — это сиюминутное, поверхностное наслаждение, связанное с внешними стимулами: яркий цвет, приятный запах, необычная форма, громкий звук. Оно быстро приедается, требует постоянного увеличения интенсивности стимулов и не оставляет долгосрочного следа в личности. Многие маркетинговые стратегии ориентированы именно на этот тип удовольствия: гонка за новизной, ограниченные серии, сенсорные эффекты.

Эвдемоническое удовольствие — это глубинное, устойчивое переживание, связанное с реализацией себя, с аутентичностью и осмысленностью. Оно возникает, когда продукт становится продолжением внутреннего мира потребителя, отражением его идентичности. Как отмечает Д. Норман, «люди привязываются к продуктам не потому, что они хорошо выполняют функцию, а потому, что они становятся частью их истории» [Norman 2005; Norman 2013, 78].

Различие между этими двумя типами удовольствия восходит к античной философии. Гедонизм (Аристипп, эпикурейцы) ориентирован на максимизацию приятных ощущений; эвдемонизм (Аристотель) — на реализацию потенциала человека, на жизнь, согласованную с добродетелью и личной истиной. В современной психологии это различие операционализировано в исследованиях

субъективного благополучия и позитивной психологии [Csikszentmihalyi 2008].

4.2. Самовыражение как ядро эвдемонии

Самовыражение выступает ядром эвдемонического удовольствия. Когда продукт позволяет человеку:

- быть собой (аутентичность),
- иметь личное значение, выходящее за рамки полезности (осмысленность),
- сохранять связь с ним спустя годы (продолённость во времени), возникает устойчивая эмоциональная связь, которая не исчерпывается со временем.

Самовыражение через потребление возможно благодаря символической природе товаров в современной культуре. Люди используют продукты, чтобы сигнализировать о своей идентичности: о том, к какому социальному слою они принадлежат, какие ценности разделяют, к каким группам хотят быть причислены. Это не поверхностное тщеславие, а фундаментальная потребность в признании и самоопределении.

4.3. Ролевые идентичности и символические маркеры

В социальной психологии давно установлено, что индивид конструирует не одно, а множество ролевых «Я», активируемых в зависимости от социального контекста. В профессиональной среде он может демонстрировать ответственность и дисциплину, в кругу семьи — заботливость, в досуговых контекстах — гедонистическую направленность. Эти роли не являются проявлением неискренности; напротив, способность переключаться между ними — универсальный адаптивный механизм.

Для каждой роли требуются символические маркеры — товары или услуги, которые сигнализируют о принадлежности к данной роли и соответствии её ожиданиям. В экономике дизайна эти маркеры приобретают особое значение. Поскольку функциональные характеристики товаров в пределах одной категории всё больше выравниваются, именно дизайн (форма, цвет, материал, звук, запах) превращает товар из утилитарного объекта в средство символической коммуникации.

4.4. От гедонистического к эвдемоническому: модель перехода

Для маркетинговой практики важно понимать, как можно перевести потребителя от гедонистического к эвдемоническому типу удовольствия.

Гедонистический подход ориентирован на внешние стимулы и быстрое удовлетворение. Эвдемонический — на внутренние ценности и долгосрочную связь.

Переход возможен через:

- персонализацию — когда продукт адаптируется под индивидуальные предпочтения потребителя;
- нарративизацию — когда продукт включается в личную историю потребителя;
- сообщество — когда вокруг продукта формируется сообщество единомышленников;
- аутентичность — когда бренд демонстрирует искренность и последовательность.

Компании, которые понимают это — такие как Apple, HarleyDavidson, MercedesBenz — строят свои бренды не на перечислении функциональных характеристик, а на создании возможности для самовыражения. Их продукты становятся не просто инструментами, а продолжением личности потребителя.

5. Эмоциональная переменная на автомобильном рынке

5.1. Автомобиль как расширение идентичности

Автомобильный рынок — одна из наиболее показательных площадок для применения эмоциональной переменной. Выбор автомобиля редко диктуется исключительно рациональными соображениями; он всегда несёт символическую нагрузку. Автомобиль — это один из самых дорогих и заметных товаров, который постоянно находится в поле зрения окружающих, поэтому он становится мощным средством самопрезентации.

Производители автомобилей давно осознали, что продают не транспортное средство, а образ жизни, статус, эмоции. В рекламе автомобилей функциональные характеристики (мощность, расход топлива, безопасность) занимают всё меньше места, уступая место образам свободы, успеха, приключений.

5.2. Практики использования CSSS в автомобильной индустрии

Цвет. Старшее поколение тяготеет к светлым тонам, что объясняет успех белого Lexus среди этой группы. Молодые покупатели чаще выбирают яркие, насыщенные цвета. Некоторые бренды используют цвет как элемент идентичности: Ferrari — красный, Lamborghini — жёлтый, Mini Cooper — разноцветные крыши.

Звук. Звук двигателя специально конструиру-

ются инженерами-акустиками. Спортивные автомобили имеют более громкий, рычащий звук; люксовые — приглушённый, бархатистый. Производители электромобилей сталкиваются с вызовом: отсутствие привычного звука двигателя воспринимается некоторыми потребителями как недостаток, поэтому они добавляют искусственные звуки.

Форма. Mazda Miata была создана с учётом желания молодых водителей чувствовать автомобиль продолжением своего тела: рычаг переключения передач сделали длиной ровно 9,5 см, чтобы рука лежала на нём как на продолжении тела. Chrysler 300 C, напротив, сделал сиденье выше, чтобы водитель чувствовал себя управляющим, а не управляемым. Этот принцип позже был подхвачен Ford, который назвал такую посадку «командным сиденьем» (Command Seating) — она создаёт ощущение превосходства над другими участниками движения.

Запах. Запах нового автомобиля стал настолько значимым, что некоторые производители запатентовали его формулы. Rolls-Royce разрабатывает индивидуальную ароматическую композицию для каждой модели.

5.3. Ностальгия и отсроченное удовольствие

Некоторые бренды обращаются к ностальгии. Ford спонсирует кампании, прославляющие наследие компании, а Chrysler PT Cruiser своей ретро-стилистикой апеллирует к тем, кто верит, что в прошлом всё было проще и нравственнее. Mazda 3, напротив, использует принцип отсроченного удовольствия: «Отсрочь удовольствие», — гласит её рекламный посыл, — апеллируя к тому, что ожидание усиливает удовольствие. Этот принцип, описанный в поведенческой экономике Д. Канеманом, работает и в потребительском поведении: предвкушение покупки может доставлять не меньшее удовольствие, чем само обладание.

5.4. Сегментация российского автомобильного рынка

Сегментация российского автомобильного рынка включает несколько групп, для которых эмоциональная переменная имеет разное значение.

Молодые гедонисты — ориентированы на стиль и удовольствие; для них автомобиль — прежде всего атрибут статуса и способ самовыражения. Они чувствительны к дизайну, цвету, звуку,

готовы платить за уникальность.

Ищущие статуса — стремятся к повышению социального положения; для них автомобиль — инструмент демонстрации успеха. Они ориентированы на престижные марки, часто выбирают модели, которые «принято» иметь в их кругу. Современная элита — ценит сочетание комфорта, статуса и технологичности. Для них важна не только внешняя символика, но и внутреннее качество, инновации.

Новое деловое окружение — предприниматели и топ-менеджеры, для которых автомобиль — рабочий инструмент, но также и символ успеха. Они рациональны, но не чужды эмоциональной составляющей.

Маргиналы — группа с низким доходом, для которой автомобиль (часто подержанный) является средством передвижения, а не статусным атрибутом. Для них эмоциональная переменная играет минимальную роль.

Московский рынок, благодаря высокой концентрации платёжеспособной аудитории, создаёт благоприятную среду для использования эмоциональной переменной. Здесь больше молодых гедонистов, больше статусно-ориентированных, больше представителей современной элиты — то есть групп, для которых эмоциональная составляющая автомобиля имеет решающее значение [Аносов 2023, 203].

6. Метод Transitus Statim: переназначение функциональности

6.1. Философские основания метода

Метод Transitus Statim (лат. «немедленный переход») был разработан как операциональный инструмент для переназначения функциональных характеристик в эмоциональный ресурс [Сахневич 2025]. В контексте экономики дизайна этот метод позволяет совершить онтологический сдвиг: переопределить то, что казалось самоцелью (функцию), в материал для эмоционального переживания.

Суть метода заключается в следующем. Традиционный маркетинг рассматривает функциональность продукта как его основную ценность, а дизайн — как вспомогательный элемент. Transitus Statim предлагает переназначить функциональность: она перестаёт быть самоцелью и становится материалом, платформой для эмоционального переживания.

Возьмём пример автомобиля. Функциональ-

но автомобиль предназначен для перемещения из точки А в точку Б. Однако в экономике дизайна эта функция становится лишь фоном. Автомобиль — это не средство передвижения, а: способ самовыражения; инструмент повышения самооценки; атрибут принадлежности к определённой социальной группе; объект эстетического удовольствия.

6.2. Пошаговая процедура применения

Шаг 1. Идентификация «слепой» функциональности.

Выбирается ключевая функциональная характеристика, которая считается «само собой разумеющейся» (для автомобиля — перемещение; для чистящего средства — удаление грязи; для смартфона — совершение звонков). Если без этой характеристики продукт ещё остаётся самим собой, она может быть переназначена. Контрольный вопрос: «Без этой характеристики продукт ещё остаётся самим собой?» Если да — функция «слепая», её можно переназначать.

Шаг 2. Деконструкция функционального автоматизма.

В коммуникации временно исключаются упоминания этой функции. Продукт показывается в контексте, где функция не нужна или неочевидна. Например, реклама автомобиля, стоящего на фоне архитектурного шедевра, без движения; реклама смартфона, где он не используется для звонков, а выступает элементом образа жизни. Контрольный вопрос: «Поймёт ли потребитель за 3 секунды, что это реклама именно этого продукта, а не, скажем, туристического направления?» Если да — деконструкция успешна.

Шаг 3. Гиперболизация альтернативного эмоционального измерения.

Выбирается один из элементов CССS или их сочетание, и он намеренно утрируется до степени, когда становится невозможным игнорировать. Гипербола должна быть намеренно чрезмерной, выходящей за рамки «хорошего дизайна» — как звук двигателя HarleyDavidson, зарегистрированный как товарный знак; форма Chrysler PT Cruiser, доведённая до карикатурной ностальгичности. Контрольный вопрос: «Вызывает ли эта гипербола хотя бы у 30% целевой аудитории сильную эмоцию (удивление, восторг, ностальгию, улыбку)?» Если нет — гипербола недостаточна.

Шаг 4. Перформативное учреждение новой идентичности.

Создаётся краткий слоган или визуальный символ, который не описывает продукт, а учреждает новую эмоциональную реальность. Грамматически это часто выглядит как повелительное наклонение или утверждение о потребителе, а не о продукте.

Примеры: Think Different (Apple) — не описывает компьютер, а учреждает идентичность пользователя; The Ultimate Driving Machine (BMW) — не перечисляет характеристики, а заявляет идеал; Just Do It (Nike) — не описывает кроссовки, а призывает к действию.

Контрольный вопрос: «Можно ли заменить название бренда в этом слогане на любой другой и смысл не потеряется?» Если да — слоган слишком общий, не перформативен.

Шаг 5. Закрепление через повторение без функционального «якоря».

В течение первых 3–6 месяцев коммуникации сознательно избегается возврат к функциональным преимуществам. Каждое сообщение отсылает только к переназначенной эмоциональной идентичности. Функциональное качество становится «фоном», который подразумевается, но не проговаривается.

Контрольный вопрос: «Содержит ли текущая рекламная кампания хотя бы одно прямое упоминание технической характеристики или полезного свойства?» Если да — шаг нарушен.

6.3. Отличие *Transitus Statim* от обычного креатива

Обычный эмоциональный маркетинг (креатив) и метод *Transitus Statim* внешне могут выглядеть похоже: оба используют яркие образы, цвета, звуки, слоганы. Однако между ними есть принципиальные различия по пяти критериям.

По цели обычный креатив стремится вызвать положительную эмоцию, чтобы «упаковать» функциональное преимущество и облегчить продажу; функция остаётся главной. *Transitus Statim* ставит противоположную цель: полностью переназначить функцию в эмоциональный ресурс, сделав её невидимой для потребителя. Функция не отрицается, но перестаёт быть предметом коммуникации.

По работе с функцией в традиционном креативе функциональная характеристика продукта обязательно присутствует (явно или скрыто) как конечная выгода. Например: «этот пылесос мощный — поэтому вы будете рады чистоте». В

Transitus Statim функция становится материалом, платформой для эмоции, но сама не афишируется. Потребитель не должен думать: «автомобиль едет быстро, потому что у него мощный двигатель». Вместо этого: «этот автомобиль — часть моей свободы».

По степени гиперболизации креатив использует умеренное преувеличение, чтобы не отпугнуть рационального потребителя. Transitus Statim требует намеренно чрезмерной гиперболизации, граничащей с абсурдом или карикатурностью. Звук двигателя регистрируется как товарный знак; форма автомобиля доводится до степени ностальгической утрированности; запах становится самостоятельным элементом роскоши, не зависящим от качества очистки. Обычный маркетолог побоится такой гиперболы — именно поэтому метод отличим от «обычного креатива».

По типу слогана обычный слоган описывает выгоду («Моем лучше», «Едет тише», «Работает дольше»). Слоган в логике Transitus Statim учреждает идентичность потребителя или продукта, не описывая никаких свойств. Классические примеры: Think Different (Apple) — не говорит о характеристиках компьютера; The Ultimate Driving Machine (BMW) — не перечисляет, почему это так, а просто заявляет. Такой слоган невозможно проверить, его можно только принять или отвергнуть как эмоциональную реальность.

По длительности отказа от функционального «якоря» креативные кампании обычно быстро возвращаются к функции: через месяц-два появляется ролик, где «наш продукт всё-таки лучше по трём параметрам». Transitus Statim требует сознательного избегания функциональных упоминаний в течение как минимум 3–6 месяцев непрерывной коммуникации. Любое возвращение к технической характеристике разрушает эффект переназначения. Маркетолог, применяющий метод, должен иметь дисциплину не «подкреплять» рекламу рациональными аргументами.

Резюмируя: если после знакомства с кампанией потребитель может сказать: «Они продают мне не продукт, а новую версию меня самого» — это Transitus Statim. Если же он говорит: «Красивая реклама, но машина всё равно должна быть надёжной» — это обычный креатив, где функция осталась главной.

6.4. Примеры успешного применения

Apple. Кампания *Think Different* (1997) — клас-

сический пример Transitus Statim. В рекламе не было ни слова о характеристиках компьютеров, только образы выдающихся личностей (Эйнштейн, Ганди, Эрхарт) и слоган, обращённый к идентичности потребителя. Результат — превращение Apple из убыточной компании в одну из самых ценных в мире.

HarleyDavidson. Компания никогда не рекламирует мотоциклы через сравнение мощности или надёжности. Вся коммуникация строится вокруг свободы, бунтарства, братства. Звук двигателя запатентован как товарный знак. Результат — лояльность клиентов, готовых платить в два-три раза больше, чем за функционально аналогичные японские мотоциклы.

MercedesBenz. Слоган *Das Beste oder nichts* («Лучшее или ничего») не описывает конкретных характеристик, а учреждает претензию на абсолютное лидерство. В рекламе Mercedes-Benz доминируют образы успеха, безопасности, престижа, а не технические детали.

7. Адаптация маркетингового комплекса к экономике дизайна

7.1. Ценовая политика

Переход к экономике дизайна требует корректировки всего маркетингового комплекса. В отношении цены возможно применение политики «снятия сливок» (skimming price), поскольку эмоциональная переменная создаёт атмосферу уникальности, позволяющую продавать верхнему сегменту рынка. Престижное ценообразование (prestige pricing) также эффективно: для некоторых потребителей высокая цена сама по себе является сигналом качества и статуса.

В экономике дизайна цена перестаёт быть просто отражением себестоимости и становится частью символической ценности продукта. Низкая цена может разрушить восприятие эксклюзивности; высокая, напротив, усиливает желание обладать продуктом, особенно в категориях, где потребление носит демонстративный характер.

7.2. Продвижение

Продвижение в экономике дизайна требует отказа от акцента на функциональные характеристики в пользу эмоциональных. Реклама должна не рассказывать о том, что делает продукт, а о том, что он позволяет потребителю чувствовать.

Ключевые принципы продвижения:

1. Отказ от перечисления характеристик — технические детали выносятся в мелкий

шрифт или на отдельные страницы сайта.

2. Визуальное доминирование — изображение продукта занимает центральное место, часто вне функционального контекста.
3. Эмоциональные слоганы — слоганы описывают не продукт, а состояние потребителя. Интеграция CSSS — коммуникация задействует все каналы чувственного восприятия: цвет, звук, форму, запах.

7.3. Дистрибуция

В экономике дизайна дистрибуция также приобретает символическое значение. Эксклюзивность распространения (ограниченное число точек продаж, специальные бутики, партнёрство с престижными ритейлерами) усиливает восприятие продукта как уникального.

Для премиальных брендов важна не ширина охвата, а качество презентации. Автомобильные дилерские центры Mercedes-Benz, например, проектируются как архитектурные объекты, передающие ценности бренда — надёжность, превосходство, технологичность.

7.4. Продуктовая политика

Сама продуктовая политика в экономике дизайна трансформируется. Функциональность становится «входным билетом» на рынок, но не гарантией успеха. Ключевые решения касаются дизайна, материалов, сенсорных характеристик. Важным инструментом становится кастомизация — возможность для потребителя влиять на дизайн продукта (выбор цвета, материалов, опций). Кастомизация усиливает эвдемоническое удовольствие, поскольку продукт становится более аутентичным отражением личности владельца.

7.5. Интегральная модель

Интеграция эмоциональной переменной в маркетинговую стратегию предполагает пять ключевых направлений:

- сегментация по эмоциональным профилям — учёт не только демографических, но и эмоциональных потребностей. Разные сегменты требуют разных эмоциональных предложений;
- позиционирование через эмоции — бренд позиционируется как эмоционально наиболее подходящий для целевой группы, а не как функционально лучший;
- коммуникация через CSSS — задействование всех каналов чувственного восприятия для создания целостного эмоционального впечатления;

- измерение эмоциональной эффективности — разработка метрик для оценки эмоционального воздействия (нейромаркетинговые методы, анализ эмоциональных откликов, отслеживание пользовательского опыта);
- создание условий для самовыражения — ключевая задача маркетинга в экономике дизайна — дать потребителю возможность выразить себя через продукт.

8. Критический анализ и ограничения

8.1. Возможные возражения

Предложенный подход может встретить критику по нескольким направлениям.

Во-первых, можно возразить, что в некоторых категориях товаров функциональность остаётся определяющей. Например, в b2b-сегменте, в медицинском оборудовании, в промышленных товарах эмоциональная переменная играет второстепенную роль. Действительно, предложенная модель не является универсальной; её применимость ограничена категориями, где функциональные различия невелики или где потребление носит демонстративный характер.

Во-вторых, можно указать на культурную специфику: в некоторых культурах ценность дизайна и самовыражения может быть ниже, чем в других.

Российский рынок, на примере которого строится исследование, имеет свою специфику, и выводы могут быть не полностью переносимы на другие страны.

В-третьих, метод *Transitus Statim* требует значительных инвестиций в коммуникацию и готовности отказаться от краткосрочных функциональных аргументов. Не все компании могут позволить себе такую роскошь, особенно в условиях жёсткой ценовой конкуренции.

8.2. Ограничения исследования

Данное исследование является концептуальным и опирается преимущественно на вторичный анализ кейсов и теоретических источников. Оно не содержит первичных эмпирических данных, что ограничивает возможность статистической верификации выдвинутых гипотез.

Кроме того, исследование сосредоточено на автомобильном рынке и рынке потребительских товаров; выводы могут не распространяться на другие отрасли без дополнительной адаптации.

Наконец, в работе не проводится количественного сравнения эффективности функционального и эмоционального подходов, что оставляет от-

крытым вопрос о величине эффекта.

8.3. Направления будущих эмпирических исследований

Для преодоления указанных ограничений необходимы дальнейшие эмпирические исследования, включающие:

- экспериментальную проверку CSSS. Разработка контролируемых экспериментов, в которых варьируются элементы CSSS при фиксированной функциональности, с измерением влияния на выбор, готовность платить, лояльность;
- сравнительный анализ отраслей. Исследование того, в каких отраслях эмоциональная переменная наиболее значима, а в каких — второстепенна, с выделением типологии;
- кросс-культурные исследования. Сравнение значимости эмоциональной переменной в разных культурах (например, Россия, Европа, США, Азия);
- лонгитюдные исследования. Отслеживание того, как изменяется связь потребителя с продуктом при переходе от функциональной к эмоциональной коммуникации во времени;
- нейромаркетинговые исследования. Использование ЭЭГ, айтрекинга и других методов для объективного измерения эмоционального отклика на элементы CSSS.

9. Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Экономика дизайна представляет собой качественно новую стадию развития маркетинга. В условиях насыщенных рынков и низкой дифференциации продуктов функциональные характеристики перестают быть достаточным основанием для выбора. Форма продукта, его дизайн, эмоциональное воздействие становятся ключевыми факторами конкурентоспособности.

Эмоциональная переменная структурируется через комплекс CSSS (цвет, звук, форма, запах), который выступает аналогом традиционного маркетингового комплекса в экономике дизайна. Каждый из элементов CSSS может быть самостоятельным носителем эмоциональной ценности, а их синергия создаёт устойчивое чувственное впечатление.

В структуре удовольствия выделены два уровня: гедонистическое (сиюминутное) и эвдемони-

ческое (глубинное). Гедонистическое удовольствие связано с внешними стимулами и быстро истощается. Эвдемоническое удовольствие связано с реализацией себя, аутентичностью и осмысленностью и является устойчивым.

Самовыражение определено как ядро эвдемонического удовольствия. Оно обеспечивает аутентичность, осмысленность и устойчивость связи с продуктом, что особенно важно в экономике дизайна, где гонка за новизной быстро приводит к выгоранию потребителя.

Московский автомобильный рынок является благоприятной средой для использования эмоциональной переменной. Сегментация потребителей (молодые гедонисты, ищущие статуса, современная элита) создаёт условия для позиционирования автомобилей как эмоциональных, а не только функциональных объектов.

Метод *Transitus Statim* предлагает механизм переназначения функциональных характеристик в эмоциональный ресурс. Его пять шагов позволяют осуществить онтологический сдвиг от «полезности» к «удовольствию», а отличие от обычного креатива фиксируется по пяти критериям.

Эмоциональная переменная выступает самостоятельным драйвером продаж. Опыт компаний *Methodhome*, *Apple*, *HarleyDavidson*, *MercedesBenz* доказывает, что акцент на эмоциональной составляющей может вывести продукт из стадии зрелости или упадка в стадию роста.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы:

- маркетологами и бренд-менеджерами для разработки стратегий, основанных на эмоциональной переменной и создании условий для самовыражения потребителя;
- дизайнерами для создания продуктов, ориентированных на эвдемоническое удовольствие, а не только на гедонистические стимулы;
- руководителями компаний для понимания природы современной экономики и необходимости перестройки маркетингового комплекса.

Перспективы дальнейших исследований включают эмпирическую верификацию эффективности CSSS, сравнительный анализ эмоциональных стратегий в разных отраслях, разработку метрик эмоциональной эффективности и интеграцию метода *Transitus Statim* с другими современными

подходами (дизайн-мышление, agile-маркетинг). результатом интеллектуальной деятельности автора. Поиск и отбор научной литературы осуществлялись автором самостоятельно с последующей интерпретацией кейсов, операционализация понятий, разработка метода *Transitus Statim* и окончательные выводы являются исключительно ре- верификацией каждого источника.

Список источников

- Аносов, Н. А. Сегментация потребителей на международных рынках предметов роскоши. EDN: AFWXVR // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2023; 4:201–205. ISSN: 2412-883X.
- Сахневич, С. В. От теории к практике: верификация метода *Transitus Statim* через анализ симулякров и разработку тактик. DOI: 10.32326/2618-9267-2025-8-4-62-82 // Цифровой учёный: лаборатория философа. 2025; 8(4):62–82. ISSN: 2618-9267.
- Aaker, D. A. *Managing Brand Equity*. Simon and Schuster, 2009. 299 p. ISBN: 1439188386, 9781439188385.
- Adams, S. *The Dilbert Principle*. New York : HarperBusiness, 1997. 352 p. ISBN: 978-0887308581.
- Csikszentmihalyi, M. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Perennial Modern Classics, 2008. 336 p. ISBN: 978-0061339202.
- Isaacson, W. *Steve Jobs*. New York : Simon & Schuster, 2011. 656 p. ISBN: 978-1451648539.
- Kahneman, D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013. 512 p. ISBN: 978-0374533557.
- Lindstrom, M. *Brand Sense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound*. New York: Free Press, 2005. 256 p. ISBN: 978-0743267847.
- Marconi, J. *Image Marketing: Using Public Perceptions to Attain Business Objectives*. McGraw-Hill, 1996. 232 p. ISBN: 978-0844235042.
- Norman, D. A. *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*. New York : Basic Books, 2005. 272 p. ISBN: 978-0465051366.
- Norman, D. A. *The Design of Everyday Things*. New York : Basic Books, 2013. 368 p. ISBN: 978-0465050659.
- Pine, B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy*. Boston : Harvard Business School Press, 2011. 359 p. ISBN: 1422161978, 9781422161975.
- Schmitt, B. H. *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*. New York : Free Press, 1999. 304 p. ISBN: 978-0684854236.
- Solomon, M. R. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. Pearson Learning Solutions, 2013, 2017. 526 p. ISBN: 1323197974, 9781323197974.

References

- Anosov, N. A. Segmentatsiya potrebiteley na mezhdunarodnykh rynkakh predmetov roskoshi. [Consumer Segmentation in International Luxury Goods Markets]. EDN: AFWXVR. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii*. 2023; 4:201–205. ISSN: 2412-883X (in Russ.).
- Sakhnevich, S. V. Ot teorii k praksisu: verifikatsiya metoda *Transitus Statim* cherez analiz simulyakrov i razrabotku taktik [From Theory to Praxis: Verification of the *Transitus Statim* Method through Simulacrum Analysis and Tactical Development]. DOI: 10.32326/2618-9267-2025-8-4-62-82. *Tsifrovoy uchonyy: laboratoriya filosofa*. 2025; 8(4):62–82. ISSN: 2618-9267 (in Russ.).
- Aaker, D. A. *Managing Brand Equity*. Simon and Schuster, 2009. 299 p. ISBN: 1439188386, 9781439188385.
- Adams, S. *The Dilbert Principle*. New York : HarperBusiness, 1997. 352 p. ISBN: 978-0887308581.
- Csikszentmihalyi, M. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Perennial Modern Classics, 2008. 336 p. ISBN: 978-0061339202.
- Isaacson, W. *Steve Jobs*. New York : Simon & Schuster, 2011. 656 p. ISBN: 978-1451648539.
- Kahneman, D. *Thinking, Fast and Slow*. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2013. 512 p. ISBN: 978-0374533557.
- Lindstrom, M. *Brand Sense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound*. New York: Free Press, 2005. 256 p. ISBN: 978-0743267847.
- Marconi, J. *Image Marketing: Using Public Perceptions to Attain Business Objectives*. McGraw-Hill, 1996. 232 p. ISBN: 978-0844235042.
- Norman, D. A. *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*. New York : Basic Books, 2005. 272 p. ISBN: 978-0465051366.

Norman, D. A. *The Design of Everyday Things*. New York : Basic Books, 2013. 368 p. ISBN: 978-0465050659.

Pine, B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy*. Boston : Harvard Business School Press, 2011. 359 p. ISBN: 1422161978, 9781422161975.

Schmitt, B. H. *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*. New York : Free Press, 1999. 304 p. ISBN: 978-0684854236.

Solomon, M. R. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. Pearson Learning Solutions, 2013, 2017. 526 p. ISBN: 1323197974, 9781323197974.

Информация об авторе:

Сахневич Сергей Владимирович — кандидат филологических наук, доцент; заведующий кафедрой лингвистики, АНО ВО «Институт Деловой Карьеры», ул. Нижегородская, 32/4, Москва, 109029, Россия, ИНН: 7709201704.

Information about the author:

Sakhnevich Sergey V. — Candidate of Philological Sciences, Associate Professor; Head of the Department of Linguistics, Institute of Business Career, 32/4 Nizhegorodskaya St., Moscow, 109029, Russia.

Статья поступила в редакцию 30.03.2026; одобрена после рецензирования 20.04.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 03/30/2026; approved after reviewing 04/20/2026; accepted for publication 06/26/2026.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 199–209
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 199–209

Научная статья
УДК: 005.96:640.43
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.21

Инновационные методы обучения персонала в ресторанном бизнесе: от традиционных подходов к цифровым решениям

Теди Юрьевич Шнитман^{1,2}, Оксана Анатольевна Горкуша¹

Аннотация. Актуальность темы исследования заключается в том, что традиционные методы профессиональной подготовки персонала, ограниченные рамками инструктивного исполнения утратили соответствие актуальным задачам развития «гибких» компетенций и эмоционального интеллекта. Качество восприятия сервисного обслуживания гостями испытывает негативное влияние данного обстоятельства; лимитируется и рост конкурентных позиций хозяйствующих субъектов. Выявление преимуществ прогрессивных образовательных методик, применяемых в ресторанной индустрии, оценка их влияния на ключевые финансовые индикаторы, а также осуществление сравнительной характеристики с традиционными подходами — такова цель настоящей работы. Сочетание сравнительного анализа, системного подхода и метода кейс-стади образует методологическую базу исследования. Обеспечивается посредством подобной комбинации возможность многоаспектного отслеживания эволюции образовательных технологий и верификации их практической эффективности на примерах функционирования известных ресторанных сетей («Nobu», «Теремок», «Пушкинъ», «Шоколадница», «Ginza Project»). Результаты сопоставления классических и инновационных способов обучения представлены в работе по критериям: целеполагание, инструментарий, форматы реализации, адаптационный потенциал. Принципы интеграции цифровых решений (мобильные приложения, аналитические системы на основе искусственного интеллекта, геймификация) в образовательный процесс раскрыты; зафиксированы конкретные количественные эффекты от внедрения новых методик: снижение текучести кадров на 25 %, увеличение среднего чека на 15 %, сокращение срока введения в должность в два раза. Необходимость рационального сочетания апробированных и инновационных подходов обоснована с учётом специфики конкретного предприятия. Владельцам ресторанного бизнеса, управленческому звену, HR-специалистам и бизнес-консультантам адресованы изложенные сведения; возможна их аппликация в рамках учебных программ подготовки кадров для гостинично-ресторанной сферы.

Ключевые слова: обучение персонала, ресторанный бизнес, инновационные методы, soft skills, эмоциональный интеллект, кейс-метод, цифровизация, персонализация, клиентский опыт, конкурентоспособность

Для цитирования: Шнитман Т. Ю. Инновационные методы обучения персонала в ресторанном бизнесе: от традиционных подходов к цифровым решениям / Т. Ю. Шнитман, О. А. Горкуша. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.21 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:199–209.

JEL: L66, M21, O33

Original article

Innovative methods of staff training in the restaurant business: from traditional approaches to digital solutions

Tedi Yu. Shnitman^{3,4}, Oksana A. Gorkusha⁴

Abstract. The relevance of the study is driven by intense competition in the restaurant industry and rising customer expectations: traditional staff training methods, focused on compliance with regulations, fail to develop the necessary soft skills and emotional intelligence, thereby reducing the quality of customer experience and limiting the competitiveness of establishments. Accordingly, this article aims to identify the advantages of innovative staff training methods in the restaurant business, assess their impact on key business indicators, and

1 Российский биотехнологический университет (Москва, Россия).

2 ya.ted711@yandex.ru

3 Russian Biotechnology University (Moscow, Russia)

4 ya.ted711@yandex.ru

compare them with traditional approaches. The leading research approach combines comparative analysis, a systems perspective, and the case study method, enabling a comprehensive examination of evolving training practices and an evaluation of their practical effectiveness using examples from leading restaurant companies (Nobu, Teremok, Pushkin, Shokoladnitsa, Ginza Project). The article presents a comparison of traditional and innovative training methods by objectives, tools, formats, and adaptability; reveals mechanisms for integrating digital solutions (mobile apps, AI analysis, gamification) into training; identifies quantitative effects of new methods (25 % reduction in staff turnover, 15 % increase in average check, halved adaptation period, etc.); and justifies the need for a balanced combination of proven and innovative approaches tailored to a venue's specifics. The materials are of practical value for restaurant owners, managers, HR professionals, and business consultants, and can also be used in educational programmes for hospitality industry specialists.

Key words: personnel training, restaurant business, innovative methods, soft skills, emotional intelligence, case-study method, digitalisation, personalisation, customer experience, competitiveness.

For citation: Shnitman T. Yu. Innovative methods of staff training in the restaurant business:

from traditional approaches to digital solutions. By T. Yu. Shnitman, O. A. Gorkusha.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.21. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:199–209 (in Russ.).

JEL: L66, M21, O33

Введение

В условиях обострения конкурентной борьбы в ресторанном бизнесе, ускоряющейся цифровизации операционных процессов и повышения потребительских запросов стандарты обслуживания утратили значение рядового критерия выбора заведения, интерпретируясь как детерминанта рыночной устойчивости предприятия. Функционал персонала в сложившихся обстоятельствах подвергается пересмотру. Деятельность сотрудников не ограничивается исполнением регламентов; персонал выступает носителем корпоративной философии, формирует эмоциональный фон визита и оказывает определяющее влияние на выработку лояльности клиентов [Бергий 2023].

В рамках современных методологий профессиональной подготовки кадров для ресторанной индустрии акцент смещен в сторону освоения исключительно технологических операций и строгого соблюдения регламентов. Подобный подход, безусловно, создает основу для стандартизации сервиса. Психологические аспекты взаимодействия с гостем, его индивидуальные предпочтения, а также необходимость применения нестандартных решений в ситуациях, выходящих за пределы нормы, остаются за рамками внимания. Поскольку впечатления от посещения заведения по значимости нередко сопоставимы с органолептическими характеристиками подаваемых блюд, недостаточное внимание к развитию у сотрудников коммуникативных навыков и эмоциональной компетентности приводит к ослаблению конкурентных позиций, наносит ущерб репутации бренда и создает угрозу устойчивости финансовых показателей.

В сфере подготовки кадров для индустрии гостеприимства и общественного питания педагогической наукой фиксируются существенные трансформации. Интеграция в образовательную практику инновационных методик выступает в качестве тренда. Поскольку программы строятся на объединении двух аспектов — соблюдения технологических регламентов с производственными требованиями и целенаправленного развития метапредметных компетенций («гибких» навыков), подразумевается совершенствование коммуникативных умений, эмпатии, эмоциональной регуляции, психологической стабильности в напряженных ситуациях и навыков командного взаимодействия. Реализация модулей опирается на интерактивные методы: деловые игры, тренинги с воспроизведением производственных сценариев, коучинг и наставничество. Цифровыми ресурсами обеспечивается индивидуализация обучения. Целью является формирование качеств, выходящих за рамки профессионального мастерства, а именно умения создавать для посетителя запоминающуюся, эмоционально насыщенную атмосферу [Билалова 2016].

Подготовка кадров для предприятий общественного питания, осуществляемая в грани-

1 © Т. Ю. Шнитман, О. А. Горкуша, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 199–209.

2 © T. Yu. Shnitman, O. A. Gorkusha, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 199–209.

цах традиционной парадигмы, базируется на усвоении стандартизированных регламентов и алгоритмизированных последовательностей операций; посредством данной методики достигается поддержание стабильного уровня сервиса. В процессе обучения персоналом осваиваются санитарно-гигиенические нормативы, инструкции по охране труда и утвержденные на официальном уровне схемы сервировки и коммуникации с гостями. Основной объем учебного времени отводится на отработку навыков работы с контрольно-кассовой техникой и специализированным корпоративным софтом. Указанный подход применяется как на этапе первичного введения в должность новых сотрудников, так и в ходе плановых инструктажей для действующего штата [Козлова 2018].

Стандартизация, как основополагающий принцип традиционной модели, детерминирует её эффективность. Гарантией получения идентичного результата, независимо от конкретного исполнителя и уровня его профессиональной компетенции, выступает строго регламентированный и неизменный алгоритм действий. Для предприятий общественного питания, работающих в сетевом формате и нацеленных на единообразие сервиса, подобная воспроизводимость интерпретируется как критически значимый фактор. Наличие детализированных регламентов существенно упрощает процедуры мониторинга качества; минимизируется и риск технологических нарушений, которые, как правило, возникают при отступлении от установленного порядка.

Рассматриваемая образовательная парадигма, однако, обнаруживает ряд существенных недостатков. Первое затруднение связано с избыточным акцентом на профессиональных компетенциях и строгом следовании регламентам. Подготовка персонала к эффективному функционированию в динамичной среде, требующей оперативности решений и учета индивидуальных запросов посетителей, данным подходом не обеспечивается. Вторым недостатком является жесткая ориентация исключительно на должностные инструкции. Подобная регламентация нередко провоцирует обезличенное, шаблонное обслуживание, лишённое искренней вовлеченности; общее восприятие предприятия при этом неизбежно снижается. Третий, и, вероятно, наиболее существенный изъян — игнорирование

развития гибких навыков, в первую очередь коммуникативной адаптивности и эмоционального интеллекта. При отсутствии данных качеств сотрудниками не формируется для гостя неповторимый и запоминающийся опыт, выступающий основой приверженности бренду и главным фактором совершения повторных покупок [Семина 2016].

Констатируется неспособность классической модели профессиональной подготовки кадров для индустрии питания обеспечить адекватный ответ на динамику рыночных запросов; стабильность трудовых операций и неукоснительность следования регламентам, гарантируемые данной моделью, не компенсируют её низкой результативности в современных условиях. Указанное обстоятельство диктует необходимость конструирования интегрированных образовательных программ, в рамках коих профессиональные компетенции должны сочетаться с формированием надпрофессиональных навыков, относящихся в первую очередь к сфере эмоционального интеллекта [Шарапова 2017].

Методологические основы

Теоретико-аналитический метод положен в основу настоящей работы. Методологическую основу составляет комплекс исследовательских операций, направленный на изучение как устоявшихся, так и передовых схем развития трудовых ресурсов в сфере ресторанного бизнеса.

Компаративный метод, задействованный в рамках проведённого исследования, обеспечил возможность соотнесения обучающих практик по ряду основополагающих критериев. Осуществлялось сопоставление целей, применяемых средств, способов организации, степени адаптации к потребностям конкретного сотрудника, а также конечного воздействия на текущие бизнес-процессы и финансовые результаты ресторана. Применение системного подхода позволило по-новому взглянуть на процесс подготовки персонала; восприятие обучения как изолированного мероприятия более не представляется возможным. Обучение становится неотъемлемым элементом общей стратегии развития заведения, в рамках которой прослеживается чёткая взаимосвязь: уровень компетенций работников напрямую определяет качество обслуживания и конкурентные позиции предприятия на рынке. Для перехода к практическому анализу был

избран метод кейс-стади, сосредоточенный на разборе примеров, иллюстрирующих эффективные подходы лидеров ресторанной индустрии. Изучение трудов М. Г. Блиновой, О. А. Козловой, О. В. Нестерова, А. П. Семиной, Н. В. Шараповой и других авторов, вкупе с анализом реальных отраслевых ситуаций, способствовало упорядочиванию информации и выявлению главных направлений развития корпоративного обучения. Наиболее значимыми здесь оказываются две взаимосвязанные линии: всеобщая цифровизация образовательных процедур и высокая степень адаптации учебных материалов под индивидуальные запросы.

В основу теоретического фундамента настоящей работы легли публикации, посвященные вопросам управления персоналом; авторами данных материалов являются Одегов Ю. Г., Оксина К. Э. и Митрофанова Е. А.

Комплексное применение указанных подходов и обеспечило надежность полученных результатов. Векторы совершенствования учебной модели для сферы ресторанного дела определены были посредством данной методологии.

Результаты

В рамках современных научных изысканий отмечается, что степень технологического развития предприятия не может рассматриваться в качестве единственного детерминанта его экономического благополучия. Фундаментом коммерческой успешности выступает уровень профессиональной компетентности персонала. Эффективность использования производственного оборудования, равно как и качественные характеристики выпускаемой продукции, определяются сотрудниками, обладающими уникальной совокупностью знаний, сформированными практическими навыками и способностями к аналитической деятельности. Кадровый состав формирует ключевое конкурентное преимущество, поскольку работник выступает не только в качестве транслятора информационных потоков, но и является их генератором, а также основным бенефициаром [Никитина 2021].

Совершенствование профессиональных компетенций персонала относится, как правило, к ведению внутрикорпоративных структурных подразделений. В зарубежной практике развитых стран крупными предприятиями направляется до десяти процентов фонда оплаты труда на образо-

вательные программы. Российская же практика демонстрирует показатели существенно более низкие: соответствующие статьи расходов оказываются в три-четыре раза меньше. Подобные издержки интерпретируются предпринимательским сообществом не в качестве текущих затрат, а в качестве долгосрочных инвестиций, отдача от которых ожидается в виде последующего роста доходов. Развитие человеческого капитала квалифицируется, таким образом, как одна из приоритетных стратегических задач организации [Кудряшов 2017].

Метод case-study, будучи реализуемым в рамках образовательного процесса, трактуется в качестве эффективного инструмента инновационной педагогической практики. Совокупность взаимосвязанных факторов и обстоятельств, принимаемая за базовый элемент данного метода, и есть ситуация. На основе анализа именно этой совокупности условий обучающимися и осуществляется принятие решений, напрямую влияющих на итоговый результат [Бергий 2022].

В основе описываемого метода лежат два устойчивых подхода, генезис которых приходится на американскую и европейскую научные традиции. Для американского направления, репрезентируемого Гарвардской школой, характерна ориентация на поиск единственного корректного решения поставленной проблемы. Европейская парадигма, в качестве репрезентанта которой выступает Манчестерская школа, исходит из принципиальной возможности существования множества альтернативных вариантов. Каких-либо формальных ограничений в отношении объема учебного кейса не установлено; его изложение может быть выполнено как на одном листе, так и в форме развернутого досье, основанного на реальных задокументированных фактах. Так, типовой американский кейс, как правило, включает от двадцати до тридцати страниц текстового материала, дополненного иллюстративными приложениями объемом около десяти страниц; данный показатель почти вдвое превышает стандартный объем, принятый в европейской практике [Одегов 2026].

При заметных расхождениях в интерпретации кейс-метода различными высшими учебными заведениями прослеживается иная, более значимая тенденция. Российским предпринимательским сообществом в настоящее время проявляется

всё большая заинтересованность в перенимании не только традиционного подхода case-study, но и ряда иных прогрессивных методик обучения, результативность которых неоднократно доказывалась в ходе международной практики.

Трансформация подходов к подготовке кадров для индустрии общественного питания констатируется в настоящее время. Одного лишь усвоения технических процедур для обеспечения эффективности профессиональной деятельности признаётся недостаточным. Ключевым направлением развития выступает формирование многогранного профессионального портрета специалиста; доминирующее значение в нём придаётся гибким навыкам и компетенциям, ассоциируемым с эмоциональным интеллектом. Подобная акцентуация детерминируется тем обстоятельством, что итоговая оценка услуги гостем складывается из двух равнозначных составляющих: уровня гастрономического продукта и характера взаимодействия с персоналом. Способность сотрудников к выявлению невербализованных потребностей посетителя и созданию для него атмосферы доверия интерпретируется как существенное конкурентное преимущество [Козлова 2018].

В рамках функционирования предприятий ресторанной сферы под «мягкими компетенциями» понимается совокупность личностных характеристик и поведенческих паттернов. Первостепенное значение придается владению коммуникативными техниками и выстраиванию эффективного внутрикомандного взаимодействия. К числу значимых составляющих отнесены: разрешение конфликтных ситуаций, адаптивность к динамично изменяющимся условиям деятельности, а также нестандартный подход к поиску решений. Освоение указанного перечня навыков позволяет сотрудникам не только реагировать на запросы гостей, но и инициировать содержательный диалог; тем самым формируется основа для лояльности потребителей.

Эмоциональный интеллект представляет собой многомерное психологическое образование, в структуру которого включены способности индивида к выявлению, осмыслению и регуляции собственных эмоциональных состояний, а также восприятие переживаний окружающих и корректное реагирование на них. В индустрии гостеприимства, и в особенности в ресторанном бизнесе, данному умению придается перво-

степенное значение. Выстраивание искренней коммуникации с гостем, снижение остроты конфликтных ситуаций и успешное совладание с нагрузками, характерными для большого наплыва посетителей, обеспечивается работником, обладающим развитым эмоциональным интеллектом. Безупречное обслуживание, как следствие, достигается посредством указанных компетенций [Шарапова 2017].

В сфере подготовки кадров для ресторанного бизнеса фиксируется тенденция к внедрению гибридных образовательных форматов, объединяющих разнородные педагогические инструменты. Симуляционные тренинги формируют контролируемую среду, в рамках которой воспроизводятся как типовые, так и аварийные сценарии обслуживания гостей. Посредством данного подхода осуществляется отработка прикладных навыков в условиях, которые, при сохранении управляемости, демонстрируют высокую степень приближенности к реальной деятельности. В ходе ролевых игр обучающиеся помещаются в искусственно сконструированные обстоятельства, требующие оперативного принятия решений. Тем самым стимулируется когнитивная подвижность и совершенствуются механизмы эмпатического реагирования. При реализации коучинга и регламентированного наставничества фокус смещается на индивидуальную траекторию профессионального становления сотрудника. Данная методика позволяет идентифицировать как дефициты, так и скрытые резервы в области межличностной коммуникации. Цифровые инструменты — интерактивные модули, видеоанализ кейсов, дистанционное тестирование, элементы геймификации — образуют фундамент для персонализации учебного процесса. Применение перечисленных средств обеспечивает поддержание устойчивой мотивации обучающихся.

Интеграция учебных процессов в повседневную деятельность ресторана не является умозрительной конструкцией, а реализуема как практический механизм, способы реализации которого раскрываются через анализ завершившегося рабочего дня после закрытия зала. Обсуждение текущих проблем осуществляется в импровизированном порядке — непосредственно на кухне либо за барной стойкой. В рамках равноправного диалога, лишённого иерархических преград,

управляющий и официант получают возможность изложения собственной позиции. Посредством подобных, на первый взгляд, неформальных коммуникаций формируется атмосфера непрерывного профессионального роста. Сведения, полученные на рабочем месте в привязке к конкретным производственным задачам, усваиваются не абстрактно, а в ходе практической деятельности, преобразуясь в устойчивые профессиональные компетенции [Кузьменко 2021].

Включение в образовательные модули мето-

дик, нацеленных на формирование гибких навыков и эмоциональной грамотности персонала, напрямую влияет на качество сервиса. Подобная деятельность не интерпретируется лишь как инструмент конструирования позитивного имиджа учреждения; она выступает базисом для выстраивания долгосрочных отношений с клиентами, основанных на доверии.

Сравнительный анализ классических и инновационных педагогических подходов представлен в таблице 1.

Таблица 1. Сравнение традиционных и современных методов обучения

Критерий	Традиционные методы	Инновационные методы
Цель	соблюдение стандартов сервиса	развитие комплексных навыков (hard + soft skills)
Фокус	технические процедуры	коммуникация + эмоциональный интеллект + техника
Инструменты	инструктажи, регламенты	симуляции, игры, цифровые платформы, коучинг
Формат	очный, строго регламентированный	комбинированный (очный + онлайн), гибкий
Подход	унифицированный	персонализированный
Взаимодействие	одностороннее (инструктор — ученик)	двустороннее, с обратной связью
Адаптивность	низкая	высокая
Эффект на сервис	базовое качество, формальное общение	персонализированное обслуживание, лояльность гостей
Оценка	проверка соблюдения регламентов	комплексная (навыки + коммуникация)
Затраты	низкие начальные	выше на старте, но окупаются долгосрочно

Источник: составлено авторами по материалам [Билалова 2016, Нестерова 2015]

Строгое соблюдение регламентированных предписаний, характерное для классических образовательных методик, обеспечивает стабильность и однотипность предоставляемых услуг. Слабой стороной данных подходов выступает игнорирование формирования навыков спонтанной реакции и индивидуального взаимодействия с посетителями. Ставка на всестороннее совершенствование делается современными концепциями подготовки кадров. В них закрепление практических схем сочетается с развитием коммуникативной адаптивности и эмпатического восприятия.

Поскольку данная форма объединения оказывает непосредственное воздействие на степень вовлечённости потребителя и повышение его приверженности, реализация сопряжена с необходимостью значительных стартовых инвестиций. Требуется также скрупулёзная адаптация к уже действующим производственным процедурам.

Рассмотрение актуальных методик профессиональной подготовки кадров, задействованных в индустрии общественного питания, осуществляется в рамках настоящего исследования. Практическая реализация данных методик демонстрируется на конкретных примерах, представленных в таблице 2.

Таблица 2. Современные методы обучения персонала в ресторанном бизнесе

Компания	Метод обучения	Суть внедрения	Результат
Nobu	ролевые игры и кейсы	ежемесячные тренинги: отработка конфликтов, запросов от аллергиков, двойных бронирований	78 % гостей отмечают «исключительную вежливость и находчивость» персонала

Компания	Метод обучения	Суть внедрения	Результат
«Теремок»	мобильное приложение + микрообучение	5-минутные видеоуроки, тесты с геймификацией, чатбот для вопросов	снижение текучести кадров на 25 % за год; ускорение сертификации новых сотрудников
«Пушкинь»	коучинг + анализ записей	еженедельные разборы ситуаций, анализ видео с камер, персональные планы развития	рост среднего чека на 15% благодаря умению рекомендовать блюда
«Шоколадница»	«пятиминутки перед сменой»	разбор ошибок прошлого дня, тренировка фраз, симуляция общения с иностранными гостями	повышение удовлетворённости клиентов на 20 % (по отзывам в Яндекс.Картах)
Ginza Project	аналитика + персонализация	цифровые чеклисты, ИИ-анализ разговоров, индивидуальные рекомендации	сокращение срока адаптации с 3 месяцев до 6 недель

Источник: составлено авторами по материалам [Козлова 2018]

Анализ современных подходов к формированию кадрового состава предприятий общественного питания, базирующийся на опыте ведущих игроков рынка, фиксирует существенную трансформацию концептуальных основ взаимодействия с персоналом [Зайцева 2026]. Традиционные инструменты — проведение разовых инструктажей — вытесняются комплексными моделями, предусматривающими интеграцию цифровых образовательных платформ с практическим наставничеством, осуществляемым квалифицированным специалистом. Внедрение сервисов микрообучения в сети «Теремок» обеспечивает эффект, не ограничивающийся ускорением адаптационных процессов. Данная стратегия способствует консолидации трудового коллектива и статистически значимому снижению показателя текучести персонала. В сегменте ресторанов высокой кухни, представленном заведением «Пушкинь», применяется альтернативная методика: профессиональное развитие сотрудников посредством коучинга базируется на объективных данных, полученных из систем видеонаблюдения. Еженедельный анализ записей взаимодействия с посетителями формирует у персонала навык корректного предложения позиций из меню, что трансформируется в рост среднего чека и, как следствие, увеличение совокупной выручки предприятия [Голубченко 2021].

Для крупных ресторанных объединений, в частности Ginza Project, характерно обращение к подходам, разрабатываемым в индивидуальном порядке. Посредством цифровых опросников и систем, обеспечивающих расшифровку особенностей взаимодействия, выявляются конкретные

недостатки в навыках персонала. Время, затрачиваемое новыми сотрудниками на полное вхождение в должность, сокращается вдвое. Интерес представляет метод, внедрённый в Nobu: в его основе лежит проведение интерактивных ситуационных упражнений. В ходе данных занятий воспроизводятся сложные ситуации — от разрешения претензий до выполнения нестандартных кулинарных просьб. Развитие у сотрудников адаптивности и способности к пониманию эмоций других достигается посредством подобной тренировки. Впоследствии данные свойства характеризуются посетителями как «необыкновенная внимательность и изобретательность».

В сфере ресторанного образования ныне выделяются три взаимосвязанных направления методической работы. Первое из них сопряжено с интеграцией цифровых решений — адаптивных мобильных приложений и систем искусственного интеллекта. Вторым приоритетом выступает конструирование индивидуальных учебных траекторий, базирующихся на актуальном уровне компетенций и профессиональных запросах сотрудника. Третье направление предусматривает встраивание учебных материалов в рутинные операции персонала. Подобная трансформация не ограничивается рамками традиционного повышения квалификации. Отмечается ее прямое воздействие на бизнес-показатели: рост среднего чека и лояльность постоянной клиентуры.

Обсуждения

При анализе актуальных методик обучения персонала для сферы общественного питания фиксируется нарастающее расхождение между содержанием образовательных программ и прак-

тическими потребностями рынка. Традиционные курсы обеспечивают усвоение фундаментальных принципов сервиса, опирающихся на жесткие регламенты. Однако подобная методология зачастую способствует формированию шаблонного, лишённого эмоциональной окраски взаимодействия с клиентами; при этом недостаточное внимание уделяется навыкам межличностной коммуникации и способности сотрудников к эмпатии. В качестве альтернативы передовые педагогические концепции ориентированы на подготовку разносторонне развитого специалиста. Основная их идея состоит в интеграции профильных компетенций с коммуникативной гибкостью, в формировании навыков осмысленного диалога, умения распознавать неявные запросы гостей и оперативно разрешать конфликтные ситуации. Именно от данного интегрального мастерства напрямую зависит сила позитивного впечатления, формируемого у клиента; данное обстоятельство, в свою очередь, оказывает влияние на показатели прибыльности предприятия. Анализ эмпирических данных демонстрирует следующую закономерность: модификация образовательных стратегий закономерно продуцирует рост ключевых показателей эффективности бизнес-процессов. В сети «Теремок» отмечено сокращение текучести кадров на двадцать пять процентов. Данный результат был достигнут посредством интеграции в трудовую рутину краткосрочных учебных модулей и элементов геймификации. Для ресторана «Пушкинъ» зафиксировано увеличение среднего чека на пятнадцать процентов; улучшение трактуется как прямое следствие внедрения систематической программы наставничества. Холдингом Ginza Project констатировано существенное уменьшение срока адаптации новичков — с трех месяцев до полутора. Столь значительное сокращение стало возможным благодаря алгоритмам искусственного интеллекта, оценивающего компетенции кандидатов и формирующего на их основе персонализированные учебные траектории. Внедрение ежедневных непродолжительных тренингов в кофейнях «Шоколадница» способствовало росту удовлетворенности гостей на двадцать процентов. Согласно опросным данным, в заведении Nobu почти семьдесят восемь процентов посетителей стали отмечать исключительную внимательность персонала; данная положительная динамика напрямую коррелирует с применением в обучении активных методик — кейс-стади и ролевых игр.

Сопоставление результатов настоящего исследования с данными, полученными М. Г. Блиновой, Н. В. Шараповой, О. А. Козловой и рядом других авторов, позволяет сформулировать ряд положений, поскольку именно обучение выступает фундаментом, на котором базируется формирование конкурентных преимуществ. Эффективность цифровых инструментов подтверждается как зарубежным опытом, так и результатами их внедрения на территории Российской Федерации. Интерпретируется персонализированная траектория обучения как механизм, направленный на устранение неэффективных бизнес-процессов персонала, идентифицированных на предыдущих этапах исследования. Новизна данной работы определяется использованием иного методологического подхода: в его основе лежит количественный анализ, позволяющий установить степень влияния инновационных образовательных методик на ключевые экономические показатели предприятий общественного питания. В ходе исследования были конкретизированы прикладные аспекты интеграции учебных процедур в операционную деятельность организации. Указанный инструментарий включает широкий спектр средств: от специализированных мобильных приложений до кратких предрабочих инструктажей. Существенные изъяны присущи и передовым методикам. Главным ограничением выступает необходимость значительных начальных инвестиций; без них внедрение цифровых инструментов признаётся нереализуемым. Задачей не меньшей сложности является трансформация внутренней организационной культуры, выступающая основой для создания эффективного механизма обмена информацией. Результативность таких методов ставится в прямую зависимость от достоверности исходных сведений, используемых для настройки индивидуального подхода. Спонтанным образом внедрение новаций в ресторанной сфере не происходит. Данным процессом предполагается разработка продуманной и поэтапной стратегии. Для подобной стратегии обязательна ориентация на тщательное исследование и адаптацию к особенностям каждого конкретного заведения. Ключевым условием успеха выступает осознание руководством того факта, что расходы на повышение квалификации персонала

являются инвестицией в наиболее ценный актив компании, способной обеспечить долгосрочную отдачу, а не просто издержками.

Заключение (Выводы)

В ходе проведенного исследования установлено: традиционные методики обучения персонала предприятий общественного питания образуют базис для стандартизированного сервиса. Достоинство данных подходов усматривается в наличии строго регламентированных алгоритмов; вместе с тем выявляется неспособность подобных систем соответствовать актуальным требованиям рынка, поскольку стимулирование развития «soft skills» и эмпатических способностей у сотрудников практически не осуществляется. Коммуникативное взаимодействие с посетителями приобретает избыточно формализованный характер. При возникновении нестандартных ситуаций рассматриваемая модель лишает персонал необходимой степени самостоятельности в принятии решений.

Практикой обучения, предполагающей внедрение симуляции бизнес-процессов, анализ конкретных рабочих кейсов, персональное кураторство, структурированные учебные блоки, геймификацию и платформы на базе искусственного интеллекта, фиксируется значительное улучшение ключевых показателей деятельности. Снижение коэффициента сменяемости кадров, рост суммы среднего чека, сокращение периода адаптации новых сотрудников и повышение степени

удовлетворённости посетителей — следствие данного процесса. Эффективность указанных методов в российских условиях подтверждена анализом практики ведущих компаний ресторанного рынка.

Внедрение инновационных педагогических методик детерминировано соблюдением ряда факторов. Первоочередным требованием выступают значительные финансовые инвестиции на этапе инициации. Корпоративная этика организации подлежит радикальной перестройке. Адаптация учебного контента к индивидуальным запросам производится посредством квалифицированной обработки данных. Затраты, понесенные на начальных стадиях, компенсируются в долгосрочной перспективе. Укрепление имиджа, формирование лояльности потребителей и обретение конкурентных преимуществ на рынке интерпретируются как следствие указанных процессов.

Максимальная результативность развития механизма профессиональной подготовки специалистов ресторанного бизнеса достигается при условии соединения апробированных традиционных принципов с современными педагогическими инструментами, поскольку лишь точная настройка данной комбинации обеспечивает искомым эффект. Учёт специфики конкретного заведения и его стратегических целей на перспективу выступает обязательным условием.

Список источников

- Билалова, И. Р. Проблемы обучения и повышения квалификации персонала на предприятии. EDN: WHOIJ // Экономика и социум. 2016; 5-1:302–304. eISSN: 2225-1545.
- Бергий, М. И. Ресурсное обеспечение системы управления персоналом на предприятии / М. И. Бергий, В. В. Чернышев, Ж. В. Горностаева. EDN: SDUGJV // Экономика и социум. 2022; 11-2:323–329. eISSN: 2225-1545.
- Голубченко, Е. В. Сущность и роль системы управления персоналом в деятельности предприятия / Е. В. Голубченко, Ю. С. Чернышева. EDN: VRXUDQ // Мировая наука. 2021; 1:71–74. eISSN: 2541-9285.
- Зайцева, А. С. Непрерывное обучение предпринимателей как императив экономики, основанной на искусственном интеллекте / А. С. Зайцева, М. А. Черкасова, К. В. Черкасов. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_214. EDN: TEQIKQ // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2026; 1:214–222. ISSN: 2304-831X.
- Козлова, О. А. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт / О. А. Козлова, М. Н. Сычева. EDN: XUQUVV // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2018; 6:160–164. ISSN: 1996-3955.
- Кузьменко, О. Р. Система обучения персонала: цели, задачи, принципы / О. Р. Кузьменко, Е. А. Старчикова, Ж. В. Горностаева. EDN: QEDMQJ // Мировая наука. 2021; 1:125–129. eISSN: 2541-9285.
- Кудряшов, В. С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В. С. Кудряшов, Е. А. Мосеева. EDN: XYBQBT // Juvenis Scientia. 2017; 2:19–24. ISSN: 2414-3782; eISSN: 2414-3790.
- Нестерова, О. В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации. DOI: 10.15862/09EVN215. EDN: UHMJXN // Интернет-журнал Науковедение. 2015; 7(2):53. eISSN: 2223-5167.

- Никитина, А. А. Организация обучения персонала на предприятии / А. А. Никитина, Ю. А. Черный, Ж. В. Горностаева. EDN: FPZQRV // Форум молодых ученых. 2021; 1:225–229. eISSN: 2500-4050.
- Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2026. 445 с. ISBN: 978-5-534-11503-1.
- Семина, А. П. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления / А. П. Семина, М. А. Федотова, А. И. Тихонов. EDN: WHGDLF // Московский экономический журнал = Moscow Economic Journal. 2016; 3:33. eISSN: 2413-046X.
- Шарапова, Н. В. Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации / Н. В. Шарапова, Е. А. Унжакова // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. №4 (68). Текст : электронный. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-obuchenie-personala-kak-faktor-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения: 15.05.2026).

References

- Bilalova, I. R. Problemy obucheniya i povysheniya kvalifikatsii personala na predpriyatii [Problems of Personnel Training and Advanced Training at the Enterprise]. EDN: WHOJJ. *Ekonomika i sotsium*. 2016; 5-1:302–304. eISSN: 2225-1545 (in Russ.).
- Bergiy, M. I. Resursnoye obespecheniye sistemy upravleniya personalom na predpriyatii [Resource Provision of the Personnel Management System at the Enterprise]. By M. I. Bergiy, V. V. Chernyshev, Zh. V. Gornostaeva. EDN: SDUGJV. *Ekonomika i sotsium*. 2022; 11-2:323–329. eISSN: 2225-1545 (in Russ.).
- Golubchenko, E. V. Sushchnost' i rol' sistemy upravleniya personalom v deyatel'nosti predpriyatiya [The Essence and Role of the Personnel Management System in the Activities of the Enterprise]. By E. V. Golubchenko, Yu. S. Chernysheva. EDN: VRXUDQ. *Mirovaya nauka*. 2021; 1:71–74. eISSN: 2541-9285 (in Russ.).
- Zaitseva, A. S. Nepreryvnoye obucheniye predprinimateley kak imperativ ekonomiki, osnovannoy na iskusstvennom intellekte [Continuous Training of Entrepreneurs as an Imperative of an Economy Based on Artificial Intelligence]. By A. S. Zaitseva, M. A. Cherkasova, K. V. Cherkasov. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_214. EDN: TEQIKQ. *Municipal Academy*. 2026; 1:214–222. ISSN: 2304-831X.
- Kozlova, O. A. Innovatsionnyye metody obucheniya personala: zarubezhnyy i otechestvennyy opyt [Innovative Methods of Personnel Training: Foreign and Domestic Experience]. By O. A. Kozlova, M. N. Sycheva. EDN: XUQUVV. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy*. 2018; 6:160–164. ISSN: 1996-3955.
- Kuzmenko, O. R. Sistema obucheniya personala: tseli, zadachi, printsipy [Personnel Training System: Goals, Objectives, Principles]. By O. R. Kuzmenko, E. A. Starchikova, Zh. V. Gornostaeva. EDN: QEDMQJ. *Mirovaya nauka*. 2021; 1:125–129. eISSN: 2541-9285 (in Russ.).
- Kudryashov, V. S. Osnovy formirovaniya sistemy obucheniya personala organizatsii [Fundamentals of Forming an Organization's Personnel Training System]. By V. S. Kudryashov, E. A. Moseeva. EDN: XYBQBT. *Juvenis Scientia*. 2017; 2:19–24. ISSN: 2414-3782; eISSN: 2414-3790 (in Russ.).
- Nesterova, O. V. Obucheniye personala kak instrument realizatsii strategicheskikh tseley organizatsii [Personnel training as a tool for achieving an organization's strategic goals]. DOI: 10.15862/09EVN215. EDN: UHMJXN. *Internet-zhurnal Naukovedeniye*. 2015; 7(2):53. eISSN: 2223-5167 (in Russ.).
- Nikitina, A. A. Organizatsiya obucheniya personala na predpriyatii [Organization of personnel training at the enterprise]. By A. A. Nikitina, Yu. A. Cherniy, Zh. V. Gornostaeva. EDN: FPZQRV. *Forum molodykh uchenykh*. 2021; 1:225–229. eISSN: 2500-4050 (in Russ.).
- Odegov, Yu. G. Upravleniye personalom [Human Resources Management] : A Textbook and Workshop for Universities. By Yu. G. Odegov, G. G. Rudenko. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow : Yurait Publ., 2026. 445 p. ISBN: 978-5-534-11503-1 (in Russ.).
- Semina, A. P. Obucheniye personala v sovremennykh kompaniyakh: problemy i novyye napravleniya [Personnel Training in Modern Companies: Problems and New Directions]. By A. P. Semina, M. A. Fedotova, A. I. Tikhonov. EDN: WHGDLF. *Moscow Economic Journal*. 2016; 3:33. eISSN: 2413-046X (in Russ.).
- Sharapova, N. V. Professional'noye obucheniye personala kak faktor konkurentosposobnosti organizatsii [Professional Personnel Training as a Factor in Organizational Competitiveness]. By N. V. Sharapova, E. A. Unzhakova. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta*. 2017. No. 4 (68). Online text. URL: <https://>

cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-obuchenie-personala-kak-faktor-konkurentosposobnosti-organizatsii (accessed: 02/10/2026) (in Russ.).

Информация об авторах:

Шнитман Теди Юрьевич — аспирант; **Горкуша Оксана Анатольевна** — кандидат экономических наук, доцент, кафедра «Управление бизнесом и сервисные технологии», SPIN-код: 1052-4281, AuthorID: 721165.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)», Волоколамское шоссе, 11, Москва, 125080, Россия. ИНН: 7712029651.

Information about the authors:

Shnitman Tedi Yu. — postgraduate student; **Gorkusha Oksana A.** - candidate of economic sciences, associate professor, department of Business Management and Service Technologies, SPIN-code: 1052-4281, AuthorID: 721165.

Authors' affiliations: Russian Biotechnology University (ROSBIOTECH), 11 Volokolamskoe shosse, Moscow, 125080, Russia.

Статья поступила в редакцию 16.03.2026; одобрена после рецензирования 07.05.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 03/16/2026; approved after reviewing 05/07/2026; accepted for publication 06/26/2026.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 210–221
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 210–221

Научная статья
УДК: 658.8:005.334
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.22

Теоретико-методологические основы маркетинга в антикризисном управлении в сфере здравоохранения

Алексей Викторович Зейферт — Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (Москва, Россия). alch-rub@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0001-7396-9096>

Аннотация. Актуальность настоящего исследования продиктована высокой степенью неопределенности и нестабильности внешней среды, в которой функционируют медицинские организации. Эти организации сталкиваются с усилением конкуренции, трансформацией потребительского поведения пациентов, ростом издержек и повышенными требованиями к качеству и доступности медицинских услуг. Целью настоящей работы является выявление и раскрытие сущности отраслевых антикризисных явлений, а также систематизация подходов к антикризисному управлению в системе здравоохранения. В рамках исследования проведен комплексный анализ практик антикризисного менеджмента и маркетинга на отраслевом рынке медицинских услуг. Статья содержит классификацию антикризисных явлений на медицинском рынке и детальное описание отраслевых особенностей их возникновения. На основе анализа литературы систематизированы концептуальные подходы к антикризисному управлению в системе здравоохранения. Подробно изложена специфика и роль антикризисного маркетинга на рынке медицинских услуг. Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении сущности и содержания антикризисного маркетинга применительно к сфере медицинских услуг, а также в систематизации кризисных факторов и стадий их развития. Работа вносит вклад в развитие теории антикризисного управления и маркетинга услуг посредством интеграции экономических и поведенческих аспектов анализа. Практическая значимость исследования определяется возможностью применения полученных выводов и разработанных рекомендаций в деятельности медицинских организаций.

Ключевые слова: маркетинг медицинских услуг, медицинский маркетинг, косметология, антикризисный маркетинг, рынок медицинских услуг, антикризисная стратегия

Для цитирования: Зейферт А. В. Теоретико-методологические основы маркетинга в антикризисном управлении в сфере здравоохранения. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.22 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:210–221.

JEL: I15, M31

Original article

Theoretical and methodological foundations of marketing in crisis management in the healthcare sector

Alexey V. Zeifert — Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (Moscow, Russia). alch-rub@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0001-7396-9096>

Abstract. The relevance of this study is dictated by the high degree of uncertainty and instability in the external environment in which medical organizations operate. These organizations face increased competition, changing consumer behavior among patients, rising costs, and increased demands for the quality and accessibility of medical services. The purpose of this work is to identify and describe the essence of industry-specific anti-crisis phenomena, as well as to systematize approaches to anti-crisis management in the healthcare system. The study provides a comprehensive analysis of anti-crisis management and marketing practices in the healthcare industry. The article provides a classification of anti-crisis phenomena in the medical market and a detailed description of the industry-specific features of their occurrence. Based on the analysis of the literature, the conceptual approaches to crisis management in the healthcare system have been systematized. The specifics and role of crisis marketing in the medical services market have been described in detail. The theoretical significance of the study lies in clarifying the essence and content of crisis marketing in relation to the medical services sector, as well as in systematizing the crisis factors and stages of their development. The work contributes to the development of the theory of crisis management and service marketing by integrating economic and behavioral aspects of analysis. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the findings and recommendations in the activities of medical organizations.

Key words: healthcare marketing, medical marketing, cosmetology, crisis marketing, anti-crisis strategy

For citation: Zeifert A. V. Theoretical and methodological foundations of marketing in crisis management in the healthcare sector. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.22. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:210–221 (in Russ.).

JEL: I15, M31

Введение

Современный этап развития системы здравоохранения характеризуется возрастанием уровня неопределенности и нестабильности внешней среды, обусловленных совокупным воздействием экономических, социально-демографических, эпидемиологических и институциональных факторов. Медицинские организации функционируют в условиях усиления конкурентной борьбы, изменения потребительского поведения пациентов, роста издержек и повышенных требований к качеству и доступности медицинских услуг [Зуенкова 2021]. В данных условиях возрастает значимость антикризисного управления, в рамках которого маркетинг приобретает не только инструментальный, но и стратегический характер, обеспечивая устойчивость спроса, формирование доверия и сохранение клиентской базы.

Особую актуальность приобретает проблема внедрения антикризисного маркетинга в деятельность медицинских организаций коммерческого сектора, где финансовая устойчивость напрямую зависит от эффективности взаимодействия с пациентами, уровня их лояльности и способности организации адаптироваться к кризисным изменениям рынка. Кризисные явления в сфере медицинских услуг проявляются не только в снижении платежеспособного спроса, но и в репутационных рисках, росте стоимости привлечения пациентов, нестабильности пациентопотока и кадровых вызовах. В этой связи возникает необходимость научного осмысления механизмов антикризисного маркетинга и разработки практико-ориентированных моделей его интеграции в систему управления медицинской организацией.

Несмотря на наличие теоретических исследований в области маркетинга медицинских услуг, специфика антикризисного управления медицинскими организациями ранее не затрагивалась, что требует систематизации подходов к антикризисному управлению.

Цель исследования — рассмотреть сущность и классификацию кризисных явлений в деятель-

ности медицинской организации, исследовать и систематизировать концептуальные подходы к антикризисному управлению в системе здравоохранения.

Методы исследования

Методологическую основу исследования составляют общенаучные и специальные методы познания, обеспечивающие комплексный анализ практики антикризисного маркетинга в медицинской организации. В работе использованы методы научного анализа и синтеза, индукции и дедукции, позволяющие выявить сущностные характеристики кризисных явлений и закономерности функционирования маркетинговых процессов в условиях нестабильности.

Результаты исследования

Сущность и классификация кризисных явлений в деятельности медицинской организации: экономические, репутационные, эпидемиологические факторы

Кризисные явления в деятельности медицинской организации представляют собой совокупность явлений и процессов, которые существенно ухудшают способность учреждения обеспечивать качественное, безопасное и своевременное оказание медицинской помощи населению, нарушают устойчивость его деятельности и создают угрозу существованию как социального института здоровья населения. Понимание сущности кризиса, его природы, классификации и факторов влияния является важнейшим элементом здравоохранения и управления им, поскольку медицинские организации функционируют в условиях множественных взаимосвязанных рисков, среди которых ведущие — экономические, репутационные и эпидемиологические факторы.

Кризисное явление в организационной теории — это состояние, при котором противоречия между внутренними возможностями организации и условиями внешней среды достигают критической точки, приводя к существенному

1 © А. В. Зейферт, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 210–221.

2 © A. V. Zeifert, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 210–221

ухудшению ее показателей или прямой угрозе ее функционированию [Аллахьяров 2020]. В целом, кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее её жизнеспособности в окружающей среде и требующее качественно новых решений управления и адаптации процесса работы организации.

В контексте медицинской организации кризисные явления можно определить как комплекс внутренних и внешних факторов, негативно влияющих на способность учреждения обеспечивать качественную медицинскую помощь и устойчивую деятельность, в частности, эти явления проявляются в нарушениях финансовой устойчивости, ухудшении качества услуг, снижении доверия пациентов, эпидемиологических вспышках и нарушениях санитарно-эпидемиологического режима.

Как верно отмечает Лифанов А. В. «жизненный цикл любой медицинской организации кроме этапов создания, роста и зрелости обязательно включает в себя стадию упадка, которая часто характеризуется кризисом, своего рода переломом, который проявляется нарушением стабильности работы, понижением экономических показателей, возрастанием количества жалоб от пациентов, трудностью решения вопросов по сохранению и укреплению здоровья, появлением несогласованности в коллективе, во внутренней среде организации, нарушением слаженности работы организации» [Лифанов 2020]. С одной стороны, кризис создает проблемы, но с другой — открывает перед медицинской организацией новые возможности, которые выражаются в создании более эффективной системы управления организацией, пересмотре и подборе наиболее квалифицированного персонала, освобождает от избытка сотрудников на непродуктивных направлениях, оптимизирует затраты на персонал, способствует повышению показателей деятельности, а также конкурентоспособности организации на рынке медицинских услуг.

Кризисы, которые возникают в медицинской организации, не одинаковы, имеют свои особенности, причины, ход и последствия. Своевременное определение кризиса и понимание его характера создают большую возможность снижения негативного влияния, сокращения времени его длительности.

Для дифференциации средств и способов

управления кризисными ситуациями в медицинской организации следует придерживаться некоторой их классификации.

Чебашкина Г. А. выделяет «общие кризисы, охватывающие все элементы организации в целом, и локальные, охватывающие только определенные ее части» [Чебашкина 2013].

Яковлев Е. В. выделяет следующие основания классификаций кризисов: по причинам возникновения, по степени (глубине) протекания кризиса, по масштабу воздействия, рассмотрим их более подробно [Яковлев 2008].

По причинам возникновения выделяются:

- экономические кризисы, которые обусловлены финансовыми трудностями, недостаточным финансированием, потерей доходов, неплатежеспособностью и ростом затрат;
- репутационные кризисы, они связаны с потерей общественного доверия, негативным информационным воздействием и ухудшением имиджа учреждения.
- эпидемиологические кризисы, которые вызваны распространением инфекционных заболеваний, нарушением санитарных норм или вспышками внутрибольничных инфекций.

Лифанов А. В. подчеркивает, что «для экономических кризисов характерны нестабильность в экономике страны, в экономике самой организации, снижение объемов оказываемых услуг, потери конкурентных преимуществ и имиджа организации, снижение финансовых возможностей организации, что негативно отражается на экономических показателях деятельности медицинской организации, следствием чего является ограничение замены/обновления оборудования, инструментов, приобретение достаточного количества медицинских средств и препаратов» [Лифанова 2020]. При этом экономические факторы — одна из наиболее устойчивых и часто проявляемых групп причин кризисных явлений, поскольку медицинские организации в своей деятельности тесно взаимодействуют с финансовыми механизмами, ресурсным планированием, государственным и частным финансированием.

Причинами экономических кризисов чаще всего выступают:

1. Недостаточное финансирование. так, государственные и частные медицинские

организации могут сталкиваться с бюджетными ограничениями, несвоевременной оплатой услуг страховыми фондами и задержками в бюджетных трансфертах, что приводит к дефициту средств на основные текущие расходы (закупка медикаментов, оплата труда персонала, модернизация оборудования) [Александрова 2021].

2. Рост затрат, в частности, увеличение цен на медицинские расходные материалы, лекарственные препараты и энергоносители влечет за собой перерасход бюджета и снижение эффективности [Зуенкова 2021а].
3. Проблемы с доходами: в условиях рыночной экономики доходы медицинских учреждений, предоставляющих платные услуги, могут нестабильно колебаться в зависимости от конкурентной среды, уровня спроса населения и платежеспособности пациентов [там же].

Медицинские организации постоянно работают в условиях ограниченных ресурсов, и ухудшение экономической ситуации в стране или регионе усугубляет их финансовую устойчивость. Об этом свидетельствуют исследования, в том числе, Бударина С. С. в котором показано, что реформы здравоохранения и макроэкономические кризисы оказывают существенное влияние на доступность и качество медицинской помощи, что требует разработки антикризисного управления финансовыми рисками [Бударин 2025]. При анализе экономических факторов необходимо учитывать не только прямые финансовые потери, но и косвенные эффекты, такие как снижение мотивации персонала в связи с задержками зарплаты, ухудшение качества технического обслуживания оборудования и невозможность инвестировать в инновации.

Далее — репутация медицинской организации, под которой в данной работе будет пониматься совокупное представление пациентов, общественности и партнеров о качестве ее услуг, компетентности персонала, степени заботы о здоровье пациентов и соблюдении этических стандартов. Тужба Э. Н. отмечает, что «репутационный капитал является нематериальным активом, который в критической ситуации может либо смягчить последствия (если высокий), либо усугубить их (если низкий)» [Тужба 2023]. Рассмотрим механизмы возникновения репутационных рисков:

1. Негативные информационные поводы, например, случаи врачебных ошибок, утечка конфиденциальной информации, негативные публикации в СМИ или социальных сетях могут привести к кризису доверия пациентов [Зуенкова 2021b].
2. Отзывы и оценки пациентов, установлено, что негативные отзывы в онлайн-среде, рейтингах медицинских услуг оказывают прямое влияние на репутацию учреждения и могут существенно снизить приток новых пациентов [там же].
3. Ошибки взаимодействия с пациентами на разных этапах пациентского пути, к которым относятся неэффективная коммуникация с пациентами и неэффективное удовлетворение потребностей пациентов в точках контакта с медицинской организацией [Зуенкова 2021с].

Репутационный кризис способен перейти в экономический через снижение числа пациентов и отказ от платных услуг, что подчеркивает взаимосвязь факторов и необходимость комплексного управления ими.

Эффективная система риск-менеджмента включает мероприятия по поддержанию положительного имиджа организации [там же]: мониторинг отзывов, активное взаимодействие с пациентами, прозрачная коммуникация и обучение персонала стандартам обслуживания, что особенно важно для медицинских организаций, где доверие пациента является ключевым фактором выбора и продолжительности лечения. Эпидемиологические факторы, которые представляют собой специфическую группу причин, связанных с распространением инфекционных заболеваний и нарушением санитарно-эпидемиологического режима в медицинской организации и обществе в целом. Пандемии, вспышки внутрибольничных инфекций, недостаточное соблюдение профилактических мер приводят к ухудшению здоровья пациентов и ставят под угрозу работу учреждения [The double diseases... 2021].

По степени протекания выделяют:

- открытые (явные) кризисы, они легко диагностируются по внешним признакам (резкое падение финансирования, рост количества жалоб пациентов, вспышки инфекций);

- латентные (скрытые) кризисы: протекают незаметно, постепенно накапливаются последствия и негативные тренды, что делает их особенно опасными для медицинской организации [Зуб 2025].

По масштабу воздействия

- локальные кризисы — затрагивают отдельные подразделения или процессы (например, кадровый дефицит в отделении);
- системные кризисы — влияют на функционирование всей организации или даже на систему здравоохранения региона.

Кризисные явления в медицинской организации редко проявляются изолированно. Экономические трудности усугубляют репутационные проблемы, которые, в свою очередь, усиливают эпидемиологические риски через снижение доверия пациентов к профилактическим мероприятиям. Эффективная стратегия антикризисного управления должна учитывать эти взаимосвязи, интегрируя финансовый, репутационный и эпидемиологический анализ в процессы планирования и принятия решений.

Также Лифановым А. В. выделяются социальные кризисы, которые «возникают при обострении противоречий, столкновении интересов сотрудников разных отделений, отделов, между медперсоналом и руководством, представителями различных профессий, зачастую идут параллельно с экономическими и сопровождаются недовольством условиями труда, возрастающей нагрузкой на персонал, снижением заработной платы» [Лифанов 2020].

Кризисная ситуация не наступает мгновенно, она обязательно имеет определенные симптомы, своего рода негативные сигналы, свидетельствующие о ее приближении: они выражаются в снижении эффективности деятельности, нездоровом психологическом климате в организации, слабой мотивации медперсонала к труду, нехватке квалифицированных специалистов или отсутствии строгого распределения заданий между сотрудниками. Также предкризисная ситуация сопровождается ростом текучести кадров, снижением качества медицинских услуг, а отсюда и уровня удовлетворенности пациентов. При этом финансовые показатели могут находиться какой-то период на одном уровне — это все равно уже тревожный сигнал. Мониторинг эффективности деятельности стоит проводить внутри орга-

низации на фоне изменения внешних факторов. Игнорирование первых симптомов возможного кризиса лишает руководителя запаса времени на разработку важных решений и антикризисной программы. Поэтому, как только стали появляться первые тревожные признаки, нужно сразу начинать действовать.

Сущность кризисных явлений в деятельности медицинской организации заключается в том, что они представляют собой совокупность сложных событий и процессов, угрожающих устойчивому функционированию учреждения. Классификация кризисов по экономическим, репутационным и эпидемиологическим факторам позволяет глубже понять источники и механизмы возникновения кризисных явлений. Анализ этих факторов и разработка мер по их предотвращению и управлению являются ключевыми задачами современного менеджмента в здравоохранении и требуют системного и междисциплинарного подхода.

Концептуальные подходы к антикризисному управлению в системе здравоохранения

Антикризисное управление сферой здравоохранения, по мнению Рублева М. А., «направлено на предотвращение и разрешение кризисных ситуаций, обеспечение стабильной работы медицинских учреждений и защиту интересов пациентов» [Рублев 2025]. В этой связи, как отмечает Бударин С. С. «предметной областью антикризисного управления в здравоохранении являются процессы формирования, реализации и совершенствования управленческих решений, направленных на минимизацию негативных последствий кризисных явлений и восстановление эффективного функционирования системы здравоохранения» [Бударин 2025]. Тем самым антикризисное управление рассматривается как динамический процесс, включающий аналитический, прогностический и организационно-управленческий компоненты. Такой подход позволяет рассматривать медицинскую организацию как сложную социально-экономическую систему, устойчивость которой зависит от согласованности управленческих решений на стратегическом и оперативном уровнях

Актуальность исследования антикризисного управления медицинской организации, по мнению Енилиной С. А., «обусловлена возрастающей сложностью современных социаль-

но-экономических условий, изменяющимися демографическими показателями, а также возникновением новых эпидемиологических угроз» [Енилина 2022]. Необходимость быстрой адаптации управленческих механизмов к изменяющейся внешней среде, обеспечение эффективного распределения ресурсов, повышение устойчивости инфраструктуры здравоохранения — все это требует внедрения современных подходов к антикризисному управлению. Для поддержания эффективного антикризисного управления должен реализовываться комплексный подход, включающий широкий спектр мер поддержки медицинских организаций в условиях экономической нестабильности. К числу ключевых направлений данной работы относится постоянное совершенствование системы оказания медицинской помощи населению, что позволяет своевременно реагировать на возникающие вызовы и минимизировать риски для здоровья граждан [Рагозина 2025].

В условиях нестабильной внешней среды ключевым элементом антикризисного управления становится способность медицинских организаций к быстрой адаптации, это предполагает гибкость управленческих механизмов, оперативное перераспределение ресурсов, а также внедрение современных управленческих технологий, направленных на повышение устойчивости инфраструктуры здравоохранения. При этом антикризисное управление должно носить превентивный характер, ориентированный не только на ликвидацию последствий кризиса, но и на его раннюю диагностику и предупреждение.

Одним из базовых концептуальных подходов к антикризисному управлению в системе здравоохранения является системный подход, в рамках которого медицинская организация рассматривается как целостная структура, включающая взаимосвязанные элементы: кадровый потенциал, материально-техническую базу, финансовые ресурсы, управленческие процессы и внешние институциональные связи. Системный подход позволяет выявлять причинно-следственные связи между различными видами кризисных явлений: экономическими, репутационными и эпидемиологическими, и разрабатывать комплексные меры реагирования, его применение способствует формированию сбалансированных управлен-

ческих решений, учитывающих интересы пациентов, персонала и государства.

Важное место в антикризисном управлении занимает процессный подход, ориентированный на оптимизацию ключевых бизнес-процессов медицинской организации [Зуенкова 2017]. В условиях кризиса особое значение приобретают процессы оказания медицинской помощи, управления персоналом, финансового планирования и логистики медицинских ресурсов, а нарушения в одном из процессов способны вызвать цепную реакцию и привести к системному кризису, поэтому антикризисное управление предполагает детальный анализ процессов, выявление «узких мест» и внедрение механизмов их оперативной корректировки.

Существенную роль в концепции антикризисного управления играет риск-ориентированный подход, предполагающий систематическую идентификацию, оценку и управление рисками, способными привести к кризисным ситуациям [Глушак 2025]. Для медицинских организаций, как уже отмечалось ранее, характерен широкий спектр рисков: финансовые, кадровые, технологические, репутационные и эпидемиологические, в рамках данного подхода формируется система мониторинга показателей, позволяющая своевременно выявлять негативные тенденции и принимать управленческие решения до того, как кризис примет острую форму. Использование риск-ориентированного подхода соответствует современным требованиям к управлению в социальной сфере и способствует повышению устойчивости системы здравоохранения в целом. Отдельного внимания заслуживает социально-ориентированный подход к антикризисному управлению, который акцентирует внимание на защите интересов пациентов и медицинского персонала. В условиях кризиса, как отмечает Ярышева А. В. возрастает нагрузка на работников здравоохранения, что может привести к профессиональному выгоранию, снижению качества медицинской помощи и росту конфликтных ситуаций [Ярышева 2024]. В этой связи антикризисное управление должно включать меры по поддержке персонала, обеспечению безопасных условий труда и сохранению мотивации медицинских работников. Социальная направленность управленческих решений является важным фактором

сохранения доверия населения к системе здравоохранения и предотвращения репутационных кризисов.

Комплексный характер антикризисного управления в здравоохранении предполагает интеграцию различных концептуальных подходов в единую управленческую модель. Для поддержания эффективного антикризисного управления должен реализовываться комплекс мер, направленных на финансовую стабилизацию медицинских организаций, развитие кадрового потенциала, совершенствование системы оказания медицинской помощи и повышение управляемости процессов. Постоянное обновление клинических и управленческих стандартов, внедрение цифровых технологий и развитие системы внутреннего контроля позволяют повысить адаптационные возможности медицинских организаций и минимизировать негативные последствия кризисных явлений.

Таким образом, концептуальные подходы к антикризисному управлению в системе здравоохранения формируют теоретическую и методологическую основу для разработки эффективных управленческих решений в условиях нестабильности, их применение позволяет не только преодолевать кризисные ситуации, но и формировать устойчивую модель развития медицинских организаций, ориентированную на долгосрочное

Специфика и роль антикризисного маркетинга на рынке медицинских услуг

Рынок медицинских услуг относится к числу социально значимых и институционально регулируемых рынков, где маркетинговая деятельность тесно связана не только с экономическими целями организаций, но и с вопросами общественного здоровья, социальной ответственности и этики [Дудов 2010]. В условиях кризисных явлений, по мнению Захаровой И. А. возрастает значение антикризисного маркетинга как инструмента стабилизации деятельности медицинских организаций, восстановления доверия пациентов и обеспечения устойчивого спроса на медицинские услуги [Захарова 2020]. Антикризисный маркетинг в здравоохранении следует рассматривать как особую форму маркетингового управления, ориентированную на функционирование в условиях высокой неопределенности и повышенных репутационных рисков [Зуенкова 2022].

Применительно к медицинским организациям данный подход приобретает особую специфику, поскольку здесь объектом маркетингового воздействия выступает не просто потребитель, а пациент, принимающий решения в условиях высокой информационной асимметрии и эмоциональной уязвимости.

Специфика рынка медицинских услуг обусловлена рядом факторов. Во-первых, медицинские услуги характеризуются высокой степенью нематериальности и невозможностью их оценки до момента потребления, что усиливает значение бренда медицинской организации и репутационных сигналов. Во-вторых, спрос на медицинские услуги во многом является не эластичным и зависит от состояния здоровья пациентов, однако в условиях кризиса меняется структура спроса, усиливается ориентация на соотношение «цена - качество», возрастает чувствительность к уровню сервиса и коммуникации. В-третьих, деятельность медицинских организаций жестко регламентируется государством, что ограничивает использование классических маркетинговых инструментов и требует адаптации антикризисных стратегий к нормативно-правовым рамкам.

Обсуждение

Ранее в работах А. Т. Зуба, Е. А. Татарникова, Г. А. Чебашкиной, К. А. Черногоровой, Е. А. Яковлева раскрывались причины возникновения кризисных явлений, их социально-экономическая природа, стадии развития и универсальные механизмы антикризисного реагирования.

Отдельный массив научных публикаций посвящен специфике антикризисного управления и функционирования системы здравоохранения. В работах О. А. Александровой, С. А. Варвус, М. А. Рублёва, С. Э. Ермаковой, А. В. Лифанова и С. А. Лифановой анализируются институциональные и организационно-экономические проблемы медицинских организаций в условиях кризисных воздействий, включая последствия пандемии, демографические вызовы и ограниченность ресурсов.

Маркетинговые аспекты деятельности медицинских организаций достаточно широко представлены в трудах Е. И. Аксёновой и А. Б. Зудина, Н. Н. Зубаревой, О. Г. Белобородовой, Г. В. Ксензовой, Ю. А. Муслимова и Э. Н. Мингазовой, Н. Н. Накеновой и других авторов, где раскрываются особенности маркетинга медицинских услуг,

инструменты привлечения и удержания пациентов, роль репутации и коммуникаций. Проблематика антикризисного маркетинга как самостоятельного направления представлена в работах О. А. Рущицкой, М. А. Мельникова, С. Т. Пилецкой, Ю. А. Зуенковой, Д. Х. Хаджиевой, Н. Н. Зюзиной и А. С. Дементьевой, которые обосновывают значимость маркетинга в период кризиса и неопределённости. Вместе с тем анализ литературы показывает, что исследования преимущественно носят обобщенный характер и не в полной мере учитывают отраслевую специфику здравоохранения, а также необходимость увязки маркетинговых инструментов с системой KPI, цифровыми технологиями и сценарным антикризисным управлением, что обуславливает актуальность и научную востребованность комплексного исследования антикризисного маркетинга в медицинской организации, ориентированного на практическую реализацию и оценку результативности.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении сущности и содержания антикризисного маркетинга применительно к сфере медицинских услуг, систематизации кризисных факторов и стадий их развития. Работа вносит вклад в развитие теории антикризисного управления и маркетинга услуг за счет интеграции экономических и поведенческих аспектов анализа. Практическая значимость исследования определяется возможностью использования полученных выводов и разработанных рекомендаций в деятельности медицинских организаций коммерческого сектора.

Заключение (Выводы)

Антикризисный маркетинг в системе здравоохранения выполняет ряд ключевых функций, среди которых особое место занимает стабилизационная функция, направленная на поддержание устойчивого спроса на медицинские услуги в условиях экономической нестабильности. Снижение доходов населения, рост цен на медицинские услуги и усиление конкуренции между частными и государственными медицинскими организациями обостряют необходимость выстраивания гибкой ценовой и продуктовой политики. Антикризисный маркетинг позволяет медицинским организациям адаптировать структуру услуг, предлагать комплексные программы лечения и профилактики, а также развивать форматы, ориентированные на долгосрочные

отношения с пациентами. Важной особенностью антикризисного маркетинга в медицине является его тесная связь с управлением репутационными рисками. Репутация медицинской организации в условиях кризиса становится одним из ключевых нематериальных активов, способных либо смягчить последствия кризиса, либо, напротив, усилить их. Негативные информационные поводы, связанные с качеством медицинской помощи, врачебными ошибками или нарушениями этических норм, могут привести к резкому снижению доверия пациентов и оттоку спроса. В этой связи антикризисный маркетинг ориентирован не столько на агрессивное продвижение услуг, сколько на формирование устойчивых коммуникаций с пациентами, средствами массовой информации и профессиональным сообществом. Значительную роль в антикризисном маркетинге медицинских услуг играет коммуникационная составляющая. В условиях кризиса возрастает потребность пациентов в достоверной информации о доступности услуг, мерах безопасности, квалификации персонала и результатах лечения. Эффективная маркетинговая коммуникация способствует снижению уровня неопределённости и тревожности, что особенно актуально в периоды эпидемиологических угроз. Эпидемиологические кризисы, такие как пандемия COVID-19, наглядно продемонстрировали необходимость пересмотра традиционных маркетинговых подходов в здравоохранении. В условиях резкого роста спроса на определённые виды медицинских услуг и одновременного ограничения доступа к плановой помощи медицинские организации были вынуждены оперативно адаптировать свои маркетинговые стратегии. Антикризисный маркетинг в этот период был направлен на информирование населения, формирование доверия к мерам профилактики, развитие телемедицинских услуг и цифровых каналов взаимодействия с пациентами. Анализ зарубежного и отечественного опыта показывает, что медицинские организации, активно использующие цифровой маркетинг и онлайн-коммуникации, продемонстрировали более высокий уровень устойчивости в условиях пандемии.

Существенной особенностью антикризисного маркетинга на рынке медицинских услуг является необходимость соблюдения этических принципов. В отличие от коммерческих рынков,

в здравоохранении недопустимо использование манипулятивных маркетинговых технологий, эксплуатирующих страхи и уязвимость пациентов.

Маркетинг услуг в социальной сфере должен быть ориентирован на создание ценности для потребителя и общества в целом, а не исключительно на краткосрочную выгоду организации [Зуенкова 2021d]. В антикризисных условиях это означает приоритет долгосрочной репутации над краткосрочным увеличением объемов продаж медицинских услуг. Антикризисный маркетинг также выполняет адаптационную функцию, способствуя перестройке бизнес-модели медицинской организации в условиях кризиса, что включает развитие новых форм оказания медицинской помощи, внедрение сервисных инноваций, расширение спектра профилактических и диагностических услуг. В отечественных исследованиях отмечается, что медицинские организации, активно использующие элементы стратегического маркетинга и ориентированные на потребности пациентов, демонстрируют более высокий уровень финансовой устойчивости в кризисные периоды.

Роль антикризисного маркетинга в системе управления медицинской организацией заключается также в обеспечении согласованности маркетинговых решений с общими стратегиче-

скими целями антикризисного управления. Маркетинговая стратегия должна быть интегрирована с финансовым, кадровым и операционным управлением, что позволяет формировать комплексный ответ на кризисные вызовы. Такой интегрированный подход соответствует современным концепциям управления в здравоохранении и позволяет рассматривать антикризисный маркетинг как элемент общей системы устойчивого развития медицинской организации.

Таким образом, антикризисный маркетинг на рынке медицинских услуг представляет собой специфический вид маркетинговой деятельности, ориентированный на функционирование в условиях кризисной нестабильности и повышенной социальной ответственности, его роль заключается не только в поддержании спроса и конкурентоспособности медицинских организаций, но и в формировании доверия пациентов, снижении репутационных рисков и обеспечении устойчивости системы здравоохранения в целом. Эффективное использование инструментов антикризисного маркетинга позволяет медицинским организациям не только преодолевать кризисные ситуации, но и формировать долгосрочные конкурентные преимущества в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

Список источников

- Александрова, О. А. Кризис российского здравоохранения: «эксцесс исполнителя» или запрограммированный результат? DOI: 10.37930/1990-9780-2021-1-67-63-71. EDN: JHMLAZ // Экономическое возрождение России. 2021; 1:63–71. ISSN: 1990-9780.
- Аллахьяров, А. С. Понятие и факторы кризисного состояния организации / А. С. Аллахьяров, Н. З. Хаймурзина. EDN: UASPFA // Вектор экономики. 2020; 1:50. eISSN: 2500-3666.
- Бударин, С. С. Управление финансовыми рисками в медицинской организации. DOI: 10.47470/0044-197X-2025-69-5-442-448. EDN: VNKOYO // Здравоохранение Российской Федерации = Health Care of the Russian Federation. 2025; 69(5):442–448. ISSN: 0044-197X; eISSN: 2412-0723.
- Глушак, Н. В. Теоретические аспекты бизнес-анализа и управления организационными изменениями на предприятии. EDN: YEGKXN // Вестник Академии знаний. 2025; 1:784–788. ISSN: 2304-6139; eISSN: 2687-0983.
- Дудов, А. С. Совершенствование деятельности производителей платных медицинских услуг в контексте развития муниципального здравоохранения. EDN: NQYZSD // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2010; 4:258–269. eISSN: 1999-4516.
- Енилина, С. А. Антикризисные меры Санкт-Петербурга // Бюджет : сетевой журнал. 07.07.2022. URL: <https://bujet.ru/article/445903.php> (дата обращения 14.12.2025).
- Захарова, И. А. Влияние экономических кризисов на бизнес-решения компаний и поиск оптимальной бизнес-модели в результате современного кризиса, вызванного пандемией. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10092. EDN: AEVQQA // Государственное управление. Электронный вестник = E-Journal Public Administration. 2020; 82:22-29. eISSN: 2070-1381.
- Зуб, А. Т. Антикризисное управление : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2025. 284 с. ISBN 978-5-534-21740-7.

- Зуенкова, Ю. А. Борьба за пациентов и суровая страховая конкуренция. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.12. EDN: ABBUSJ // Вестник МИРБИС. 2021; 1:105–120. eISSN: 2411-5703.
- Зуенкова, Ю. А. Разработка стратегии развития платных медицинских услуг в бюджетной клинике в период COVID-19 / Ю. А. Зуенкова, С. В. Пронина. DOI: 10.24412/2071-3762-2021-6292-33-42. EDN: NYUNLN // Практический маркетинг. 2021а; 6:35–42. ISSN: 2071-3762.
- Зуенкова, Ю. А. Совершенствование стратегии интернет-маркетинга частной психиатрической клиники / Ю. А. Зуенкова, Т. В. Антонюк, А. Б. Цветкова. DOI 10.24412/2071-3762-2021-8294-13-23. EDN: XIKOOL // Практический маркетинг. 2021б; 8:13–23. ISSN: 2071-3762.
- Зуенкова, Ю. А. Картирование путешествия потребителя как инструмент для повышения приверженности лечению у пациентов с раком кожи. DOI: 10.36627/2074-5095-2021-4-4-320-327. EDN: LFFULQ // Маркетинг и маркетинговые исследования = Marketing and Market Research. 2021с; 4:320–327. ISSN: 2074-5095; eISSN: 2618-8872.
- Зуенкова, Ю. А. Новый метод управления ресурсами медорганизации. LEAN-менеджмент / Ю. Зуенкова, Е. Панина, А. Петрушевский. EDN: YLHYPN // Здравоохранение. 2017; 5:84–91. ISSN: 1028-9771.
- Зуенкова, Ю. А. Антикризисный маркетинг в условиях неопределенности экономической и политической ситуации / DOI: 10.24412/2071-3762-2022-3300-3-8. EDN: VUKPVI // Практический маркетинг. 2022; 3:3–8. ISSN: 2071-3762.
- Зуенкова, Ю. А. Ценностно-ориентированный подход: анализ руководства Европейского института инноваций и технологий. DOI: 10.17116/medtech20214301128. EDN: WXHHFU // Медицинские технологии. Оценка и выбор = Medical Technologies. Assessment and Choice. 2021; 1:28–35. ISSN: 2219-0678; eISSN: 2712-7877.
- Лифанов, А. В. Формирование антикризисной программы медицинской организации / А. В. Лифанов, С. А. Лифанова. DOI: 10.32324/2412-8945-2020-2-52-56. EDN: OBHPQK // Развитие территорий. 2020; 2:52–56. ISSN: 2412-8945.
- Рагозина, Н. А. Правовые экономические и социальные аспекты модернизации здравоохранения на примере внедрения ЕМИАС в Санкт-Петербурге / Н. А. Рагозина, А. С. Черноусов, А. В. Васильев. DOI: 10.26163/GIEF.2025.93.28.006. EDN: WNDDSG // Журнал правовых и экономических исследований = Journal of Legal and Economic Studies. 2025; 1:52–60. ISSN: 1995-1248.
- Рублев, М. А. Антикризисное управление организаций в сфере здравоохранения Санкт-Петербурга. EDN: OSBWXF // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2025; 2:28–34. ISSN: 2078-5852.
- Тужба, Э. Н. Репутация как фактор конкурентоспособности организации / Э. Н. Тужба, О. Н. Оплетева, Л. В. Корсакова. DOI: 10.23672/SAE.2023.94.37.001. EDN: BWHVRJ // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023; 2:59–64. ISSN: 2220-2404; eISSN: 2221-1373.
- Чебашкина, Г. А. Кризисы в социально-экономических системах. EDN: RPSRRZ // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление = Economics and Management. 2013; 4:89–92. eISSN: 2587-554X.
- Яковлев, Е. А. Причины возникновения кризисов и их социально-экономическая сущность. EDN: JZGIXD // Вестник Чувацкого университета. 2008; 3:537–540. ISSN: 1810-1909.
- Ярашева, А. В. Трудовой потенциал медицинских работников: вопросы профессионального выгорания / А. В. Ярашева, О. А. Александрова, Д. И. Марков. DOI: 10.26726/1812-7096-2024-4-164-172. EDN: FNHCVM // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024; 4:164–172. ISSN: 1812-7096.
- The double diseases burdens trends in Ethiopia: COVID-19 aggravate the burdens of diseases and health system / M. B. Selgado, A. Yu. Abramov, D. I. Kicha, J. A. Zuenkova. DOI 10.32687/0869-866X-2021-29-s1-813-817. EDN: LNMWBV // Problems of social hygiene, public health and history of medicine. 2021; 29(S1):813–817. ISSN: 0869-866X; eISSN: 2412-2106.

References

- Aleksandrova, O. A. Krizis rossiyskogo zdravookhraneniya: "ekstsess ispolnitelya" ili zaprogrammirovanny rezul'tat? [The Russian Healthcare Crisis: "Excess of the Performer" or a Programmed Result?] DOI: 10.37930/1990-9780-2021-1-67-63-71. EDN: JHMLAZ. *Ekonomicheskoye vozrozhdeniye Rossii*. 2021; 1:63–71. ISSN: 1990-9780 (in Russ.).
- Allahyarov, A. S. Ponyatiye i faktory krizisnogo sostoyaniya organizatsii [The Concept and Factors of an Organization's Crisis State]. By A. S. Allahyarov, N. Z. Khaimurzina. EDN: UASPFA. *Vektor ekonomiki*. 2020; 1:50. eISSN: 2500-3666 (in Russ.).

- Budarin, S. S. Upravleniye finansovymi riskami v meditsinskoy organizatsii [Financial Risk Management in a Medical Organization]. DOI: 10.47470/0044-197X-2025-69-5-442-448. EDN: VNKOYO. *Health Care of the Russian Federation*. 2025; 69(5):442–448. ISSN: 0044-197X; eISSN: 2412-0723 (in Russ.).
- Glushak, N. V. Teoreticheskiye aspekty biznes-analiza i upravleniya organizatsionnymi izmeneniyami na predpriyatii [Theoretical Aspects of Business Analysis and Organizational Change Management at the Enterprise]. EDN: YEGKXN. *Vestnik Akademii znaniy*. 2025; 1:784–788. ISSN: 2304-6139; eISSN: 2687-0983 (in Russ.).
- Dudov, A. S. Sovershenstvovaniye deyatelnosti produtsentov platnykh meditsinskikh uslug v kontekste razvitiya munitsipal'nogo zdravookhraneniya [Improving the Activities of Paid Medical Services Producers in the Context of Municipal Healthcare Development]. EDN: NQYZSD. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal*. 2010; 4:258–269. eISSN: 1999-4516 (in Russ.).
- Enilina, S. A. Antikrizisnyye mery Sankt-Peterburga [Anti-crisis measures of St. Petersburg]. *Budget* : online journal. 07.07.2022. URL: <https://bujet.ru/article/445903.php> (accessed 14.12.2025) (in Russ.).
- Zakharova, I. A. Vliyaniye ekonomicheskikh krizisov na biznes-resheniya kompaniy i poisk optimal'noy biznes-modeli v rezul'tate sovremennogo krizisa, vyzvannogo pandemiyei [The impact of economic crises on business decisions of companies and the search for an optimal business model as a result of the current crisis caused by the pandemic]. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10092. EDN: AEVQQA. *E-Journal Public Administration*. 2020; 82:22-29. eISSN: 2070-1381 (in Russ.).
- Zub, A. T. *Antikrizisnoye upravleniye* [Anti-crisis management] : a textbook for universities. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow : Yurait Publ., 2025. 284 p. ISBN 978-5-534-21740-7 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. Bor'ba za patsiyentov i surovaya strakhovaya konkurentsia [The Fight for Patients and Fierce Insurance Competition]. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.12. EDN: ABBUSJ. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1:105-120. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. Razrabotka strategii razvitiya platnykh meditsinskikh uslug v byudzhethnoy klinike v period COVID-19 [Development of a Strategy for the Development of Paid Medical Services in a Public Clinic during the COVID-19 Period]. By Yu. A. Zuyenkova, S. V. Pronina. DOI: 10.24412/2071-3762-2021-6292-33-42. EDN: NYUNLN. *Prakticheskii marketing*. 2021a; 6:35-42. ISSN: 2071-3762 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. Sovershenstvovaniye strategii internet-marketinga chastnoy psikhiatricheskoy kliniki [Improving the Internet Marketing Strategy of a Private Psychiatric Clinic]. By Yu. A. Zuyenkova, T. V. Antonyuk, A. B. Tsvetkova. DOI 10.24412/2071-3762-2021-8294-13-23. EDN: XIKOOL. *Prakticheskii marketing*. 2021b; 8:13-23. ISSN: 2071-3762 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. Kartirovaniye puteshestviya potrebitelya kak instrument dlya povysheniya priverzhennosti lecheniyu u patsiyentov s rakom kozhi [Consumer Journey Mapping as a Tool for Improving Treatment Adherence in Patients with Skin Cancer]. DOI: 10.36627/2074-5095-2021-4-4-320-327. EDN: LFFULQ. *Marketing and Market Research*. 2021c; 4:320–327. ISSN: 2074-5095; eISSN: 2618-8872 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. A Novyy metod upravleniya resursami medorganizatsii. LEAN-menedzhment [New Method for Managing the Resources of a Medical Organization. LEAN Management]. By Yu. Zuyenkova, E. Panina, A. Petrushevsky. EDN: YLHYPN. *Zdravookhraneniye*. 2017; 5:84–91. ISSN: 1028-9771 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. Antikrizisnyy marketing v usloviyakh neopredelennosti ekonomicheskoy i politicheskoy situatsii [Anti-Crisis Marketing in the Context of Economic and Political Uncertainty]. DOI: 10.24412/2071-3762-2022-3300-3-8. EDN: VUKPVI. *Prakticheskii marketing*. 2022; 3:3–8. ISSN: 2071-3762 (in Russ.).
- Zuyenkova, Yu. A. Tsennostno-oriyentirovanny podkhod: analiz rukovodstva Yevropeyskogo instituta innovatsiy i tekhnologiy [Value-oriented approach: analysis of the European Institute of Innovation and Technology guidelines]. DOI: 10.17116/medtech20214301128. EDN: WXHHFU. *Medical Technologies. Assessment and Choice*. 2021; 1:28–35. ISSN: 2219-0678; eISSN: 2712-7877 (in Russ.).
- Lifanov, A. V. Formirovaniye antikrizisnoy programmy meditsinskoy organizatsii [Formation of an anti-crisis program for a medical organization]. By A. V. Lifanov, S. A. Lifanova. DOI: 10.32324/2412-8945-2020-2-52-56. EDN: OBHPQK. *Razvitiye territoriy*. 2020; 2:52–56. ISSN: 2412-8945 (in Russ.).
- Ragozina, N. A. Pravovyye ekonomicheskiye i sotsial'nyye aspekty modernizatsii zdravookhraneniya na primere vnedreniya YEMIAS v SanktPeterburge [Legal, Economic, and Social Aspects of Healthcare Modernization: The Case of the Implementation of the Unified Medical Information System (EMIS) in St. Petersburg]. By N. A. Ragozina, A. S. Chernousov, A. V. Vasiliev. DOI: 10.26163/GIEF.2025.93.28.006. EDN: WNDDSG. *Journal of Legal and Economic Studies*. 2025; 1:52–60. ISSN: 1995-1248 (in Russ.).

- Rublev, M. A. Antikrizisnoye upravleniye organizatsiy v sfere zdavookhraneniya Sankt-Peterburga [Crisis Management of Healthcare Organizations in St. Petersburg]. EDN: OSBWXF. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii*. 2025; 2:28–34. ISSN: 2078-5852 (in Russ.).
- Tuzhba, E. N. Reputatsiya kak faktor konkurentosposobnosti organizatsii [Reputation as a Factor in an Organization's Competitiveness]. By E. N. Tuzhba, O. N. Opletaeva, L. V. Korsakova. DOI: 10.23672/SAE.2023.94.37.001. EDN: BWHVRJ. *Gumanitarnyye, sotsial'no-ekonomicheskiye i obshchestvennyye nauki*. 2023; 2:59–64. ISSN: 2220-2404; eISSN: 2221-1373 (in Russ.).
- Chebashkina, G. A. Krizisy v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh [Crises in Socio-Economic Systems]. EDN: RPSRRZ. *Economics and Management*. 2013.; 4:89–92. eISSN: 2587-554X (in Russ.).
- Yakovlev, E. A. Prichiny vozniknoveniya krizisov i ikh sotsial'no-ekonomicheskaya sushchnost' [Causes of Crises and Their Socioeconomic Essence]. EDN: JZGIXD. *Vestnik Chuvashskogo universiteta*. 2008; 3:537–540. ISSN: 1810–1909 (in Russ.).
- Yarasheva, A. V. Trudovoy potentsial meditsinskikh rabotnikov: voprosy professional'nogo vygoraniya [Labor potential of medical workers: issues of professional burnout]. By A. V. Yarasheva, O. A. Alexandrova, D. I. Markov. DOI: 10.26726/1812-7096-2024-4-164-172. EDN: FNHCVM. *Regional'nyye problemy preobrazovaniya ekonomiki*. 2024; 4:164–172. ISSN: 1812-7096 (in Russ.).
- The double diseases burdens trends in Ethiopia: COVID-19 aggravate the burdens of diseases and health system. By M. B. Selgado, A. Yu. Abramov, D. I. Kicha, J. A. Zuenkova. DOI 10.32687/0869-866X-2021-29-s1-813-817. EDN: LNMWBV. *Problems of social hygiene, public health and history of medicine*. 2021; 29(S1):813–817. ISSN: 0869-866X; eISSN: 2412-2106.

Информация об авторе:

Зейферт Алексей Викторович — магистрант, федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия, ИНН: 7728073720.

Information about the authors:

Zeifert Alexey V. — Doctor of Economics, Professor of the Department of Energy and Industrial Enterprise Management Systems, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia.

Статья поступила в редакцию 22.12.2025; одобрена после рецензирования 14.01.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 12/22/2025; approved after reviewing 01/14/2026; accepted for publication 06/26/2026.

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 222–232
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 222–232

Научная статья
УДК: 336.76
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.23

Краудинвестинг: модели и механизмы коллективного платформенного инвестирования

Владимир Михайлович Пахомов¹, Юлия Александровна Романова², Богдан Андреевич Пахомов³

Аннотация. Рост потребности в инвестиционном капитале на финансовом рынке стимулирует развитие альтернативных организационных форм и специализированных моделей коллективного финансирования, таких как краудлендинг и краудинвестинг. Анализ структур и мотивации участников краудинвестинговых проектов показал необходимость создания обновлённой методики оценки потенциала соответствующих платформ. Данная методика должна учитывать как первичные, так и вторичные критерии выбора платформы эмитентом, а также иные факторы, влияющие на сравнительную эффективность работы платформ и обоснование их использования на основе рейтингов, публикуемых саморегулируемыми организациями. Можно предположить, что механизм краудинвестинга наиболее приспособлен для малых и средних форм субъектов хозяйствования, реализующих инновационные технологии, когда классические инструменты финансирования не доступны или невыгодны. Краудинвестинг представляет собой долевого финансовый инструмент в рамках общей системы краудфандинга, реализуемый через открытые интернет-платформы. Эти платформы предлагают набор финансовых индикаторов и ресурсов для неограниченного круга инвесторов и инициаторов проектов, предполагая стандартизированный подход, основанный на допустимом уровне риска с учётом долгосрочных инвестиционных целей на любом этапе развития бизнеса: стартап, масштабирование, PreIPO и выход на фондовый рынок.

Ключевые слова: краудинвестинг, краудфандинг, краудлендинг, краудревординг, краудинвестинговые модели, краудинвестинговые инструменты

Для цитирования: Пахомов В. М. Краудинвестинг: модели и механизмы коллективного платформенного инвестирования / В. М. Пахомов, Ю. А. Романова, Б. А. Пахомов.
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.23 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:222–232.

JEL: G21; G24; M14; M21

Original article

Crowd Investing: Models and Mechanisms of Collective Platform Investing

Vladimir M. Pakhomov⁴, Yulia A. Romanova⁵, Bogdan A. Pakhomov⁶

Abstract. The growing demand for investment capital in the financial market has led to the development of alternative organizational forms and specialized models of collective financing, such as crowd lending and crowdinvesting. An analysis of the structures and motivations of participants in crowdinvesting projects has revealed the need for an updated methodology for assessing the potential of these platforms. This methodology should take into account both primary and secondary criteria for selecting a platform by an issuer, as well as other factors that influence the comparative effectiveness of platforms and the rationale for their use based on ratings published by self-regulatory organizations. It can be assumed that the mechanism of crowdinvesting is most suitable for small and medium-sized business entities that implement innovative technologies when classical financing instruments are not available or unprofitable. Crowdinvesting is a share-

1 СЗЭМК, ООО (Санкт Петербург, Россия). vmpahomov@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8405-2873>

2 ЦЭМИ РАН (Москва, Россия); Московский политехнический университет (Москва, Россия). Ryulia1@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9454-1833>

3 Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия). bbbap8@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-4143-8436>

4 SZEMK LLC (St. Petersburg, Russia). vmpahomov@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8405-2873>

5 CEMI RAS (Moscow, Russia); Moscow Polytechnic University (Moscow, Russia). Ryulia1@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9454-1833>

6 M. V. Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia). bbbap8@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-4143-8436>

based financial instrument within the general crowdfunding system, implemented through open online platforms. These platforms offer a set of financial indicators and resources for an unlimited number of investors and project initiators, providing a standardized approach based on acceptable risk levels and long-term investment goals at any stage of business development: startup, scaling, PreIPO, and stock market entry.

Key words: crowdfunding, crowdfunding, crowd lending, crowd rewarding, crowdfunding models, crowdfunding tools

For citation: Pakhomov V. M. Crowdfunding: models and mechanisms of collective platform investment. By V. M. Pakhomov, Yu. A. Romanova, B. A. Pakhomov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.23. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:222–232 (in Russ.).

JEL: G21; G24; M14; M21

Введение

В современных условиях классическая модель

инвестирования трансформируется в цифровую платформу коллективного пользования с упрощённым и социализированным процессом. Это открывает доступ к инвестициям практически неограниченному кругу участников. Объем российского рынка краудинвестиционных услуг вырос в 2025 году по сравнению 2024 годом на 3,56 % и составил 13,0 млрд рублей³. Наиболее высокую активность на нем имели субъекты МСП с долей рынка в размере 64,2 %.

Цифровая трансформация часто ошибочно трактуется исключительно как процесс внедрения информационных технологий (ИТ). Однако в контексте инновационного изменения технологический процесс неизбежно влечет за собой организационные изменения. Технологии Интернета вещей (IoT), большие данные (Big Data) и искусственный интеллект (ИИ) требуют перехода от жестких функциональных структур к гибким, кросс-функциональным командам. Таким образом, цифровая трансформация выступает технологическим драйвером, а организационная — институциональным обеспечением изменений [Инновационные траектории стратегического... 2026]. Новые технологические форматы проведения финансовых операций, в том числе переход инвестиций в акции, с использованием технологий дистанционного взаимодействия эмитентов и инвесторов с помощью специально созданных операционных систем, функционирующих в сети «интернет», можно охарактеризовать как организационно-экономический механизм краудинвестинга, реализуемый через различные платфор-

менные модели.

Материалы и методы

В работе использованы общенаучные методы — анализ и синтез, индукция и дедукция, аналогия; специализированные экономические методы — сравнительного экономического анализа и метод комплексного изучения; количественные — статистический анализ различного рода выборок краудинвестиционных платформ.

Обзор литературы

Библиографический сервис IDEAS (URL: <https://ideas.repec.org/cgi-bin/htsearch2>) по тематическому запросу equity crowdfunding (акционерный краудфандинг) выявил 747 научных работ в которых достаточно детально рассматриваются различные аспекты организационно-экономического механизма краудинвестинга как акционерного краудфандинга. Поисковая система Научной библиотеки «E-library» по тематическому запросу в российском научном сегменте на название краудинвестинг выявила 134 работы, в которых также доминирует точка зрения о краудинвестинге как акционерном краудфандинге. Представители российского научного сообщества, участники финансового рынка, рассматривают краудинвестинг в контексте финансовых инструментов, характеризуя его как одно из платформенных решений, наряду с краудлендингом и краудфандингом. Краудинвестинг определяется ими как платформенный инструмент привлечения капитала, используемый для финансирования стартапов до стадии минимально востребованного продукта (MVP) и для предприятий малого и среднего бизнеса, нуждающегося в масштабировании успеш-

1 © В. М. Пахомов, Ю. А. Романова, Б. А. Пахомов, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 222–232.

2 © V. M. Pakhomov, Yu. A. Romanova, B. A. Pakhomov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 222–232

3 Инфраструктура финансового рынка. Текст : электронный // Банк России : официальный сайт. 2026. URL: https://cbr.ru/statistics/ifr/#a_159863file (дата обращения: 05.03.2026).

но построенных бизнес-моделей [Балунов 2026; С. В. Рукавишникова, А. А. Фирсовой, Е. Г. Шеиной Краудфандинг как инструмент... 2025; Завертяев 2023; Матыцин 2023]. По мнению Балунова П. А. и Ильиной Ю. Б.: «... рынок акционерного краудфандинга в России, несмотря на успех последних лет, остается незрелым и все еще далеким от лучших мировых практик: инвесторы и компании сталкиваются с проблемами недостаточного регулирования, низкой информационной прозрачности, неготовности институтов, относящихся к данной сфере» [Балунов 2026, 58].

Результаты

В иностранной литературе долевой краудфандинг (equity crowdfunding) рассматривается авторами как организационно-экономический механизм привлечения капитала, при котором инвесторы получают долю в компании в обмен на вложения [Dawson 2025; Cai 2021; Catalini 2025; Di Pietro 2020; Coakley 2025; Wenzlaff 2022; Ziegler 2021].

В отечественной науке механизм краудинвестинга представлен в работах А. А. Завертяева, Ю. Б. Ильиной, М. Е. Коновалова, Д. Е. Матыцина,

По данным различных аналитических исследований и отчётов, рынок краудфандинга в мире демонстрирует устойчивый рост. Прогнозные оценки достаточно сильно варьируются в зависимости от методологии исследования и временного горизонта, но в целом эксперты ожидают дальнейшего расширения рынка благодаря технологическому прогрессу, росту интереса к альтернативным формам финансирования и развитию нормативно-правовой базы (таблица 1).

Таблица 1. Прогнозные оценки мирового рынка краудфандинга

Наименование показателей	Future Market Report*	The Business Research Company**
Оценка рынка, \$ млрд	15,8	20,3
Прогноз рынка, \$ млрд	35,2	44,8
Темп роста (CAGR), %	10,5	17,1
Базовый год	2024	2025
Период анализа	2018–2024	2020–2025
Прогнозный период	2025–2032	2026–2035

Примечание:

* Краудфандинг Анализ размера, доли и тенденций рынка, стратегические инсайты, прогнозы роста (2026–2033) // Future Market Report : сайт дистрибьютора исследовательских документов о рынке. 2025. URL: <https://www.futuremarketreport.com/ru/industry-report/crowdfunding-market> (дата обращения: 05.03.2026).

** The Business Research Company : сайт глобальной компании — исследования рынка и консалтинг. 2026. URL: www.thebusinessresearchcompany.com/report/crowdfunding-global-market-report (дата обращения: 05.03.2026).

Источник: составлена авторами на основе информации, представленной в аналитических обзорах на сайте Компании Bullish Bears (bullishbears.com/about)

Главными факторами роста в прогнозируемый период эксперты называют: растущий спрос на финансирование инноваций в стартапах, развитие регулируемых краудфандинговых механизмов, расширение экосистем сбора средств на платформах, усиление участия инвесторов в альтернативном финансировании, растущее признание финансирования, поддерживаемого сообществом.

Для диверсификации и масштабирования предпринимательской и инвестиционной деятельности на различных стадиях жизненного цикла предпринимательского проекта фундаментом финансового инструмента в форме краудлендинга (долгового финансирования), а в последствии и краудинвестинга (долевого финансирования и акционерного капитала) стал краудфандинг (рисунок 1).

Комплексный набор инструментов и продуктов краудинвестинговых платформ оптимизирует инвестиционные процессы и обеспечивает полный жизненный цикл акций или долей, от начальных раундов их размещения до создания комплексного пакета услуг по реализации инве-

стиционных возможностей компаний на фондовой бирже и вторичных рынках капитала.



Рисунок 1. Краудинвестинговая модель и её финансовые инструменты

Источник: рисунок авторов

Партнёрские отношения между краудфандинговыми платформами и традиционными финансовыми организациями — создают гибридные модели, которые оказывают существенное влияние на потоки финансирования и размер рынка платформенных финансовых услуг.

Среди ведущих мировых платформ, осуществляющих краудинвестинг, можно выделить не-

сколько значимых игроков, которые специализируются на привлечении инвестиций в стартапы, малый бизнес и инновационные проекты, демонстрируя при этом креативность в создании новых инструментов и продуктов (таблица 2).

Первой в мире в области краудинвестинга принято считать цифровую платформу EquityNet (2005 год, Солт-Лейк-Сити, штат Юта), у которой отличительная особенность EquityNet — наличие у компании пяти патентов США на технологии краудфандинга, корпоративного анализа, количественной оценки рисков и процессов на рынке капитала. Предприниматель может бесплатно зарегистрироваться в EquityNet и создать профиль компании, заполнить онлайн-бизнес-план (рисунок 2) и представить свою компанию потенциальным инвесторам. Надежный интерфейс платформы обеспечивает доступ к информации пользователям на всех этапах. Предприниматели имеют возможность, загружать бизнес-планы и пользоваться собственными инструментами анализа для оценки жизнеспособности своих проектов. Инвесторы получают доступ к обширной базе данных о стартапах с подробными показателями, оценками рисков и прогнозами эффективности.

Таблица 2. Характеристика онлайн платформ, осуществляющих краудинвестинг

Название и страна	Год создания	Специализация по секторах и фазах развития бизнеса	Число проектов	Число инвесторов	Сумма инвестиций
EquityNet, (США)	2005	Стартапы и растущий бизнес	>1 000	20 000	\$ 600 млн
WiSEED (Франция) (https://www.wiseed.com/)	2008	Стартапы и растущий бизнес	1 182	33 874	€ 590 млн
CrowdCube, (Великобритания) www.crowdcube.com	2010–2020	Стартапы, малый бизнес, растущий бизнес	960	217 120	£ 114 млн
Seedrs (Великобритания)**	2012	Стартапы и компании на раннем этапе развития	650	30 000	£3 млрд
StartEngine (США)***	2014	Стартапы и компании на раннем этапе развития	500	760 000	\$ 500 млн

Примечание:

** С 2022 года Seedrs — дочерняя компания американской краудфандинговой компании Republic.

*** В мае 2023 года американская компания StartEngine Crowdfunding Inc приобрела SeedInvest LLC закрепив свое лидерство в сфере онлайн-привлечения капитала

Источник: составлена авторами на основе информации, представленной в аналитических обзорах на сайте, и ряда научных публикаций [Dawson 2025; Equity Crowdfunding Platforms 2026; Di Pietro 2020; Coakley 2025; Wenzlaff 2022].

Платформа не взимает комиссию с инвесторов, а получает доход за счет абонентской платы, которую платят компании-эмитенты. Эта модель в сочетании с ориентацией на крупные инвестиционные раунды и аккредитованных инвесторов выгодно отличает EquityNet от других краудфандинговых платформ на рынке. С 2007 года компания Equity Net ведет мониторинг краудинвестинга, благодаря чему формируется глобальное представление об экосистеме в 12 отраслях, включая биотехнологии и другие инновационные сферы. Инвесторы, используя запатентованную аналитику EquityNet, имеют возможность эффективного отбора проектов в соответствии со своими критериями. Инструменты EquityNet выявляют потенциальные проблемы, сравнивают прогнозы с отраслевыми показателями и проводят детальный инвестиционный анализ. Достижения инвестиционной платформы EquityNet в 2016 г. способствовали созданию в г. Чикаго электронной биржевой площадки CFX Markets, по покупке и продаже собственных долей в инвестиционных проектах и предоставляет услуги на вторичном рынке для передачи частных ценных бумаг в классах альтернативных активов.

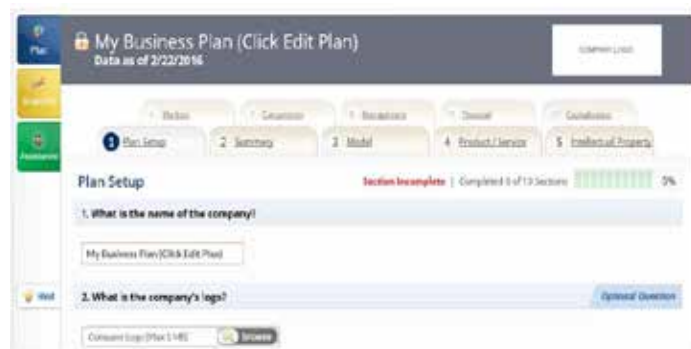


Рис. 2. Интерфейс бизнес-плана на площадке EquityNet

Источник: Shkolnik L. *EquityNet Review: Is It Worth It?* // *BullishBears* : website. April 24, 2026. URL: <https://bullishbears.com/equitynet-review/> (accessed: April 27, 2026)

Французская платформа WiSEED, созданная в 2008 году, использует подход, основанный на коллективном интеллекте: ежемесячно сообщество инвесторов голосует за 10 инновационных стартапов. После аудита выбираются три компании, которые могут привлечь от 50 000 до 500 000 евро в обмен на долю в компании от 5 до 20 %. Индивидуальные инвестиции объединяются в единую холдинговую компанию, в которой каждый инвестор получает долю. Платформа от-

слеживает проекты и поддерживает коммуникацию между инвесторами и предпринимателями. С 2014 года WiSEED запустило платформенный сервис WiSEED Real Estate для квазидолевого финансирования проектов в сфере недвижимости. В 2023 году WiSEED получает европейскую лицензию поставщика услуг краудфандинга (PSFP), что повышает его легитимность и авторитет в Европе.

В мире платформенных инвестиций, где идеи и инновации соединяются воедино, есть пример, который продолжает выделяться на фоне остальных. Платформа Crowdcube, произвела революцию в том направлении, где стартапы и предприниматели начали активно акционироваться на основе долевого участия. Такая модель сбора средств предполагала объединение инвестиций частных лиц, чтобы предприниматели могли напрямую связываться с общественностью и получать финансирование от неё. И всё это без необходимости полагаться на традиционные методы, такие как бизнес-ангелы или банки. Инвесторы могут находить предложения из различных сфер индустрии, видеть популярные кампании и просматривать детали (видео, бизнес-планы, финансовые показатели). У каждого предложения есть форум для обсуждения, где инвесторы могут задавать вопросы эмитентам. После инвестирования платформа сопровождает личный портфель инвестора. Crowdcube отправляет уведомления инвесторам о крупных событиях (например, о загрузке годовых отчётов или новых раундах финансирования).

Платформа Seedrs ввела в хозяйственный механизм краудинвестинга новое понятие «номинальной структуры». В предложенном новом организационно-экономическом механизме инвесторы по-прежнему получают выгоду от акций. Однако SeedrsAdmin выступает в качестве номинального держателя акций и требует от каждой компании подписания стандартного договора подписки. По номинальному договору компании Seedrs номинальный держатель акций получает право собственности на них в интересах другого лица. Seedrs, являясь номинальным владельцем акций, все экономические выгоды от них, включая дивиденды, индивидуальные налоговые льготы, передает основным инвесторам. Предприниматели сохраняют связь с инвесторами на платформе Seedrs, но им необходимо ежеквартально отчитываться только перед Seedrs и полу-

чать от них разрешение на определенные управленческие действия, а не от всей своей базы инвесторов. Инвесторы также получают защиту, предусмотренную в договоре подписки. Таким образом, номинальная структура в Seedrs — это баланс между удобством управления, защитой прав инвесторов и потребностями стартапов в гибком финансировании. Модель оказалась достаточно эффективной и получила широкое распространение в мире [Балунов 2026].

StartEngine для инвесторов создало новый продукт вложений в альтернативные активы, такие как ценные произведения искусства, коллекционное вино, спортивные карточки, комиксы, часы, коллекционные монеты и другие антикварные предметы, и торговать ими. Эти активы разделены на доли, которые инвесторы могут приобрести через онлайн-платформу StartEngine. Платформа работает в соответствии с правилами Regulation A+ и краудфандинга, что позволяет участвовать в проекте как аккредитованным, так и неаккредитованным инвесторам. Вложения в альтернативные активы имели доходность с 1995 по 2020 год в среднем 14 % в год. Согласно правилам Комиссии по ценным бумагам и биржам США, для аккредитованных и неаккредитованных инвесторов действуют ограничения на инвестиции в StartEngine по всем вышеперечисленным инвестициям. Неаккредитованные инвесторы, чей годовой доход или собственный капитал составляет менее 107 000 долларов США, могут инвестировать не более 5 % или 2200 долларов США (в зависимости от того, какая сумма больше) от разницы между собственным капиталом и годовым доходом.

Инвесторы, чей годовой доход или собственный капитал превышает 107 000 долларов США, могут инвестировать не более 10 % своего годового дохода или собственного капитала (в зависимости от того, какая сумма меньше). Максимальная сумма ежегодных инвестиций составляет 107 000 долларов США.

Эмпирические исследования деятельности краудфандинговых платформ в США свидетельствуют о том, что компании, зарегистрированные на биржевых краудфандинговых платформах, менее прибыльны, чаще имеют чрезмерный уровень задолженности и больше нематериальных активов, чем сопоставимые компании, не зарегистрированные на этих платформах.

Руководствуясь положениями научного дискурса, можно сформулировать совокупность признаков и критериев, определяющих предметную область механизма коллективного платформенного инвестирования: совокупность проектов и их целеполагание; мотивация; сообщество инвесторов; способ и схема финансирования; экономические, финансовые и другие ограничения; условия использования интернет-платформ и их возмездность.

Первоосновой инвестиционного процесса является мотивационная составляющая. Нами данная составляющая исследована с учетом полученных результатов другими авторами [Пахомов 2025, 48] и в контексте с анализом сдерживающих его факторов, что позволяет более комплексно рассмотреть предметную область краудинвестинга как составной части инвестиционного процесса. Мотивация участников краудинвестинга и факторы, сдерживающие его развитие, тесно связаны и влияют друг на друга. С одной стороны, мотивация определяет готовность инвесторов вкладывать средства в проекты, с другой — различные барьеры могут снижать активность участников и ограничивать рост отрасли или сферы деятельности.

Инвесторов в краудинвестинге движут как финансовые (возможность высокой доходности, диверсификация портфеля, получение доли в бизнесе или части прибыли), так и нефинансовые мотивы (сопричастность к чему-то значимому, собственное влияние на развитие проекта, социальный эффект инвестиций).

Сдерживающие факторы могут снижать мотивацию инвесторов. Например, высокий уровень риска и отсутствие защиты прав могут остановить даже тех, кто изначально был заинтересован в краудинвестинге. С другой стороны, усиление регулирования и повышение финансовой грамотности могут повысить доверие и стимулировать участие.

Обсуждение

Для развития краудинвестинга важно работать в нескольких направлениях: совершенствовать законодательство, повышать прозрачность проектов, развивать инфраструктуру платформ, проводить просветительскую работу с инвесторами и создавать стимулы для участия (например, налоговые льготы). Это поможет сбалансировать мотивацию и снизить влияние сдерживающих

факторов. В таблице 3 представлены основные отличительные особенности краудинвестинга. Необходимо отметить, что краудфандинг и краудинвестинг имеют схожий принцип реализации, но в то же время различны по ряду характеристик: выгода, порог входа, участники процесса и другим признакам.

Данные таблицы подтверждают ранее высказанные положения Шеиной Е. Г. и Астанакулова О. Т. [Шеина 2019], относительно экономического содержания краудинвестинга. Согласно их подходу, краудинвестинг представляет собой групповой формат участия не только юридических лиц (венчурные фонды и корпоративные инвесторы), но и физических лиц (как квалифицированных, так и неквалифицированных) на специализированном портале или интернет-сайте.

Таблица 3. Отличительные аспекты краудфандинговых моделей

Отличительный аспект	Краудинвестинг	Краудлендинг	Краудревординг
Коммерческая выгода	Направлен на получение коммерческой выгоды	Направлен на получение коммерческой выгоды	Имеет благотворительную направленность
Порог входа	Есть (некая сумма, меньше которой вложить невозможно, например, 10 тысяч рублей)	Есть (некая сумма, меньше которой вложить невозможно, например, 1,0 тысяча рублей)	Отсутствует
Порог финансового риска	Ограничения по размеру инвестиции	Ограничения по размеру займа	Отсутствует
Участники процесса	Инвесторами проекта могут быть и физические, и юридические лица	Займодавцами могут быть и физические, и юридические лица	Только физические лица
Мотив	Получение прибыли / повышение индивидуального имиджа	Получение прибыли / повышение индивидуального имиджа	Поддержка начинающих предпринимателей / креаторов
Выгода	Дивиденды и прирост стоимости акции	Процентные доходы	Отсутствует / получение продукта или услуги

Источник: составлена авторами по материалам [Матыцин2023; Пахомов 2025; Рукавишников 2019].

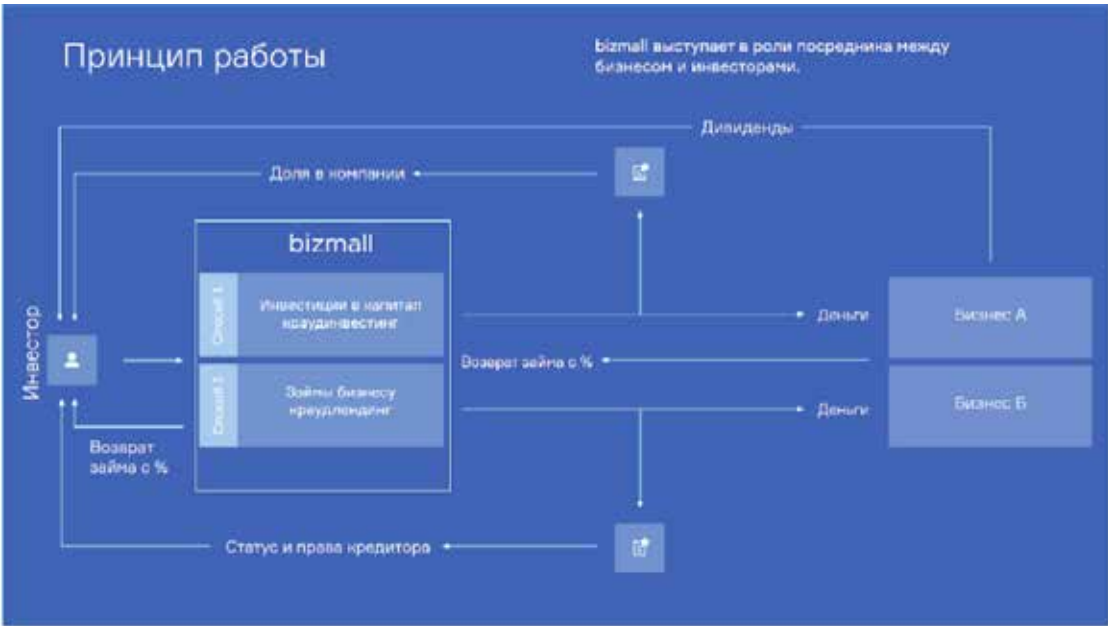


Рисунок 3. Принцип работы краудфандинговых сервисов bizmall

Источник: составлено авторами по материалам [Централизованная многофункциональная платформа... н/д].

Участие осуществляется через публичное предложение (оферту), при котором эмитент

привлекает финансовые ресурсы инвесторов посредством механизма присоединения.

На примере действующей в России инвестиционной платформы bizmall мы можем проследить принципы взаимосвязи и взаимодополняемости данных инструментов финансирования проектов краудлендинга и краудинвестинга, что создает некоторые конкурентные преимущества перед другими организаторами подобных платформ (рисунок 3). Далее инвестору открывается доступ к базе предложений лиц, привлекающих инвестиции, с подробной информацией и доступ к функционалу сделок и другим индивидуальным сервисам. Мультиплатформа предлагает также комплексные услуги по продаже готового бизнеса: от инвестиционного предложения до передачи в собственность новому владельцу. Для лиц, привлекающих инвестиции, на веб-сайте bizmall также предусмотрен ряд индивидуальных сервисов. Для потенциального получателя инвестиций доступ к размещению его инвестиционных предложений осуществляется после подачи данных о лице, привлекающем инвестиции. Заявка вводится на веб-сайте в форме, установленной инвестиционной платформой. Далее получатель инвестиций формулирует свое уникальное инвестиционное предложение. Имеется множество организационно-экономических форм и моделей, которые делают краудинвестинг очень гибким финансовым инструментом с возможностью для инвесторов активно диверсифицировать свой портфель даже в рамках одной краудинвест-платформы. Тем не менее не все крауд-платформы в достаточной степени фокусируются на защите прав инвесторов, а это главный барьер для вложений. К такому выводу пришли аналитики Центра банковского консалтинга и прикладных исследований Финансового университета при Правительстве РФ¹, которые проводят НИР «Краудфандинговые платформы (КФП) как инструмент проверки гипотез для создания и производства новых продуктов (услуг) и повышения устойчивости субъектов малого бизнеса» и провели опрос 15 инвестиционных платформ. По данным их опроса в сегменте крауд-

инвестирования защиту прав инвесторов своей сильной стороной считают только 29 % компаний. Резервный фонд для покрытия потерь имеют 13 % респондентов².

Проведенный нами анализ организационных структур и мотиваций участников краудинвестинговых проектов выявил необходимость разработки методологии оценки потенциала таких платформ. Эта методология должна учитывать как первичные, так и вторичные критерии, по которым эмитент выбирает платформу, а также другие факторы, влияющие на сравнительную оценку эффективности функционирования платформ и обоснование целесообразности их использования на основе публикуемого саморегулируемыми организациями платформ оценочного рейтинга.

Данная методология имеет ряд преимуществ по сравнению с традиционной формой эмиссии: регистрация выпуска акций без обращения в Банк России; минимальный срок эмиссии (регистрация выпуска акций Банк России — 15 рабочих дней, а на краудинвестинговой платформе максимально 10 рабочих дней); значительная часть эмиссии проходит в дистанционном формате; отсутствие обязанности регистрировать отчет об итогах выпуска акций в Банке России; удобство хранения информации о заключенных договорах инвестирования.

Эта технология исключает регистрацию выпуска (дополнительного выпуска) акций в Банке России, освобождает от уплаты госпошлины, сокращает сроки проведения эмиссии акций, не требует регистрации отчета об итогах выпуска (дополнительного выпуска) акций в Банке России.

Размещение акций путем закрытой подписки на инвестиционной платформе доступно непубличному акционерному обществу на сумму не более 1 млрд рублей в год с оплатой денежными средствами и таким образом делает его интересным инструментом финансирования предприятий малого и среднего бизнеса. Инвестирование с использованием инвестиционной платформы также несет более высокие риски по сравнению

1 Центр банковского консалтинга и прикладных исследований // Финансовый университет : официальный сайт вуза. 2026. URL: <https://www.fa.ru/university/structure/science/bkipi/> (дата обращения: 05.03.2026)..

2 НИР «Краудфандинговые платформы (КФП) как инструмент проверки гипотез для создания и производства новых продуктов (услуг) и повышения устойчивости субъектов малого бизнеса» / Финансовый университет, н/д, 4 с. URL: https://www.fa.ru/upload/constructor/7da/s1v70qy35h977c8b2umofxqntznjaoxp/PNIR_one_pager_Kraudfunding.pdf (дата обращения: 05.03.2026).

традиционной эмиссией акций. Тем не менее в пуле успешных проектов за 9 мес. 2025 года множество размещенных на инвестиционных платформах подписок на акции на общую сумму около 9,6 млрд. руб. Компаниям, планирующим выход на IPO, инвестиционные платформы содействуют в выпуске облигаций в качестве первого шага на пути к публичному размещению акций, одновременно сопровождая полный комплекс комплементарных корпоративных действий.

Заключение (Выводы)

Таким образом, цифровые технологии меняют инвестиционное поведение: люди всё охотнее используют свои сбережения на платформенных сервисах. В статье предложено уточнённое определение и классификация краудинвестинга как особой модели и её инструментария. С нашей точки зрения, краудинвестинг — это долевого финансовый инструмент краудфандинга, работающий через открытую интернет-платформу, которая предлагает стандартный набор финансовых показателей и ресурсов для любого круга участников, ориентируясь на допустимый уровень риска в зависимости от долгосрочных целей и стадии бизнеса — от стартапа до выхода на биржу. Сравнение с другими видами альтернативных финансов показывает: сегодня выигрывает формат специализированной платформы, где формируются портфельные инвестиции и управляются риски, а не мультиплатформы. Но специфику таких платформ важно учитывать.

Основными проблемами развития краудинвестинга являются риски проектов на ранних стадиях (нет гарантий дохода или возврата), слабый вторичный рынок, отсутствие налоговых послаблений. Однако интерес инвесторов уже есть, и медиа всё активнее повышают их осведомлённость. А государственно-частное партнёрство может со временем сделать этот сегмент надёжнее и привлекательнее.

Список источников

- Балунов, П. А. Влияние институциональной среды на развитие акционерного краудфандинга в России: опыт Великобритании / П. А. Балунов, Ю. Б. Ильина. DOI: 10.26794/2220-6469-2026-20-1-57-68. EDN: PJMQGE // Мир новой экономики = The World of New Economy. 2026; 20(1):57–68. ISSN: 2220-6469; eISSN: 2220-7872.
- Завертяев, А. А. Краудинвестинг как инструмент привлечения финансирования проектов. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.64.719. EDN: UZMPRN // Бизнес. Образование. Право = Business. Education. Law. 2023; 3:274–278. ISSN: 1990-536X.
- Инновационные траектории стратегического развития многопрофильных промышленных предприятий: баланс устойчивости и экономической безопасности / Н. В. Лясников, В. М. Пахомов, Ю. А. Романова, А. С. Остальцев. DOI: 10.18334/vines.16.1.124648. EDN: WKLMRD // Вопросы инновационной экономики = Russian Journal of Innovation Economics. 2026; 16(1): 209–230. eISSN: 2222-0372.
- Краудфандинг как инструмент инвестиционных возможностей и демократизации финансирования малого и среднего бизнеса : Серия Аналитические доклады Высшей школы бизнеса ВШЭ / И. В. Березинец, Д. Л. Волков, А. Ю. Ерисов [и др.]. Москва : Высшая школа экономики, 2025. 112 с. ISBN: 978-5-7598-4190-6. DOI: 10.17323/978-5-7598-4190-6. EDN: SRFNPA.
- Матыцин, Д. Е. Дистанционные инвестиционные сделки: регулирование взаимных интересов и защита прав участников : диссертация ... доктора юридических наук : 5.1.3. Волгоград, 2023. 386 с.
- Пахомов, Б. А. Платформенные инвестиции в России: тренды становления и модели развития / Б. А. Пахомов, В. М. Пахомов, Ю. А. Романова. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.12.19.014. EDN: PYNNVT // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025; 19(12):128–141. ISSN: 2227-3891; eISSN: 2308-927X.
- Рукавишников, С. В. Краудфандинг как новая финансовая технология в парадигме финансовой системы цифровой экономики. Москва : Экон-Информ, 2019. 65 с. ISBN: 978-5-907057-92-0. EDN: ECXFEF.
- Централизованная многофункциональная платформа для коллективного инвестирования Bizmall : презентация / Банк России, н/д. 27 с. Текст : электронный. URL: https://biz-mall.ru/static/pdf/bizmall_presentation.pdf (дата обращения: 12.02.2025).
- Шеина, Е. Г. Краудинвестинг как элемент финансово-инвестиционного механизма формирования экономики опережающего развития / Е. Г. Шеина, О. Т. Астанакулов. DOI: 10.7256/2454-065X.2019.5.30088. EDN: VDONWJ // Налоги и налогообложение = Taxes and Taxation. 2019; 5:20–34. ISSN: 1812-8688e; ISSN: 2454-065X.
- Cai, W., Polzin, F., & Stam, E. Crowdfunding and social capital: A systematic review using a dynamic perspective. DOI:10.1016/j.techfore.2020.120412 // Technological Forecasting and Social Change, 2021; 162(1): 120412.

- Catalini, C. & Hui, X. Syndication in equity crowdfunding: Performance and the evaluation of experts. DOI:10.1016/j.respol.2025.105290 // Research Policy. 2025; 54(9):105290.
- Dawson, A. Equity Crowdfunding Platforms (2026 Review). Текст : электронный // WikiJob : официальный сайт компании. May 21, 2025. URL: <https://www.wikijob.co.uk/trading/commodities/equity-crowdfunding-platforms> (дата обращения: 02.02.2026).
- Di Pietro, F. Crowdfunding for Entrepreneurs: Developing Strategic Advantage through Entrepreneurial Finance. London : Routledge, 2020. 122 p. ISBN: 9780367334239.
- Coakley, J & Cumming, D. & Lazos, A. & Vismara, S. Lead Investor Nominee in Equity Crowdfunding. DOI:10.1111/1467-8551.12918 // British Journal of Management, 2025; 36(4):1524-1538.
- Wenzlaff, K. & Spaeth, S. Smarter than Humans? Validating how OpenAI's ChatGPT Model Explains Crowdfunding, Alternative Finance and Community Finance. DOI:10.2139/ssrn.4302443 // SSRN Electronic Journal. January 2022.
- Ziegler T., Shneor R., Wenzlaff K., et al. The 4th European alternative finance benchmarking report. DOI: 10.2139/ssrn.3772260 // SSRN Electronic Journal. January 2021.

References

- Balunov, P. A. Vliyaniye institutsional'noy sredy na razvitiye aktsionernogo kraudfandinga v Rossii: opyt Velikobritanii [The Influence of the Institutional Environment on the Development of Equity Crowdfunding in Russia: The UK Experience]. By P. A. Balunov, Yu. B. Ilyina. DOI: 10.26794/2220-6469-2026-20-1-57-68. EDN: PJMQGE. *The World of New Economy*. 2026; 20(1):57–68. ISSN: 2220-6469; eISSN: 2220-7872 (in Russ.).
- Zavertyaev, A. A. Kraudininvesting kak instrument privilecheniya finansirovaniya proyektov [Crowdinvesting as a Tool for Attracting Project Financing]. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.64.719. EDN: UZMPRN. *Business. Education. Law*. 2023; 3:274–278. ISSN: 1990-536X (in Russ.).
- Innovatsionnyye trayektorii strategicheskogo razvitiya mnogoprofil'nykh promyshlennykh predpriyatiy: balans ustoychivosti i ekonomicheskoy bezopasnosti [Innovative trajectories of strategic development of diversified industrial enterprises: a balance of sustainability and economic security]. By N. V. Lyasnikov, V. M. Pakhomov, Yu. A. Romanova, A. S. Ostal'tsev. DOI: 10.18334/vinec.16.1.124648. EDN: WKLMRD. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2026;16(1): 209–230. eISSN: 2222-0372 (in Russ.).
- Kraudfandng kak instrument investitsionnykh vozmozhnostey i demokratizatsii finansirovaniya malogo i srednego biznesa [Crowdfunding as a tool for investment opportunities and democratization of small and medium-sized business financing] : Series of Analytical Reports of the HSE Graduate School of Business. By I. V. Berezinets, D. L. Volkov, A. Yu. Erisov [et al.]. Moscow : Higher School of Economics Publ., 2025. 112 p. ISBN: 978-5-7598-4190-6. DOI: 10.17323/978-5-7598-4190-6. EDN: SRFNPA (in Russ.).
- Matytsin, D. E. *Distantionnyye investitsionnyye sdelki: regulirovaniye vzaimnykh interesov i zashchita prav uchastnikov* [Remote Investment Transactions: Regulation of Mutual Interests and Protection of Participants' Rights] : Dissertation ... Doctor of Law : 5.1.3. Volgograd, 2023. 386 p. (in Russ.).
- Pakhomov, B. A. Platformennyye investitsii v Rossii: trendy stanovleniya i modeli razvitiya [Platform Investments in Russia: Formation Trends and Development Models]. By B. A. Pakhomov, V. M. Pakhomov, Yu. A. Romanova. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.12.19.014. EDN: PYNNVT. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. 2025; 19(12):128-141. ISSN: 2227-3891; eISSN: 2308-927X (in Russ.).
- Rukavishnikov, S. V. *Kraudfandng kak novaya finansovaya tekhnologiya v paradigme finansovoy sistemy tsifrovoy ekonomiki* [Crowdfunding as a New Financial Technology in the Paradigm of the Financial System of the Digital Economy]. Moscow : Econ-Inform Publ., 2019. 65 p. ISBN: 978-5-907057-92-0. EDN: ECXFEE.
- Tsentralizovannaya mnogofunktsional'naya platforma dlya kolektivnogo investirovaniya Bizmall [Bizmall, a Centralized Multifunctional Platform for Collective Investment : presentation]. Bank of Russia, n/d. 27 p. Text: electronic. URL: https://biz-mall.ru/static/pdf/bizmall_prezentation.pdf (accessed: 02/12/2025) (in Russ.).
- Sheina, E. G. Kraudininvesting kak element finansovo-investitsionnogo mekhanizma formirovaniya ekonomiki operezhayushchego razvitiya [Crowdinvesting as an Element of the Financial and Investment Mechanism for Forming an Advanced Development Economy]. By E. G. Sheina, O. T. Astanakulov. DOI: 10.7256/2454-065X.2019.5.30088. EDN: VDONWJ. *Taxes and Taxation*. 2019; 5:20–34. ISSN: 1812-8688e; ISSN: 2454-065X (in Russ.).
- Cai, W., Polzin, F., & Stam, E. Crowdfunding and social capital: A systematic review using a dynamic perspective. DOI:10.1016/j.techfore.2020.120412. *Technological Forecasting and Social Change*, 2021; 162(1): 120412.

- Catalini, C. & Hui, X. Syndication in equity crowdfunding: Performance and the evaluation of experts. DOI:10.1016/j.respol.2025.105290. *Research Policy*. 2025; 54(9):105290.
- Dawson, A. Equity Crowdfunding Platforms (2026 Review). Online text. *WikiJob* : official website of the company. May 21, 2025. URL: <https://www.wikijob.co.uk/trading/commodities/equity-crowdfunding-platforms> (accessed: 02.02.2026).
- Di Pietro, F. *Crowdfunding for Entrepreneurs: Developing Strategic Advantage through Entrepreneurial Finance*. London : Routledge, 2020. 122 p. ISBN: 9780367334239.
- Coakley, J & Cumming, D. & Lazos, A. & Vismara, S. Lead Investor Nominee in Equity Crowdfunding. DOI:10.1111/1467-8551.12918. *British Journal of Management*, 2025; 36(4):1524-1538.
- Wenzlaff, K. & Spaeth, S. Smarter than Humans? Validating how OpenAI's ChatGPT Model Explains Crowdfunding, Alternative Finance and Community Finance. DOI:10.2139/ssrn.4302443. *SSRN Electronic Journal*. January 2022.
- Ziegler T., Shneor R., Wenzlaff K., et al. The 4th European alternative finance benchmarking report. DOI: 10.2139/ssrn.3772260. *SSRN Electronic Journal*. January 2021.

Информация об авторах:

Пахомов Владимир Михайлович — доктор экономических наук, SPIN-код: 2627-6882, AuthorID: 405390, специалист по экономической безопасности правовой службы, общество с ограниченной ответственностью «Севзапэнергомонтажкомплект» (ООО «СЗЭМК»), 6-я Советская ул., 21/2А, Санкт-Петербург, 191036, Россия. ИИН: 7825671563; **Романова Юлия Александровна** — доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник лаборатории компьютерного моделирования социально-экономических процессов ЦЭМИ РАН. Профессор кафедры рекламы и связей с общественностью в медиаиндустрии Московского политехнического университета. SPIN-код: 6217-2384, AuthorID: 456860. ИИН: 7727083891. *Место работы 1*: федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Центральный экономико-математический институт Российской академии наук» (ЦЭМИ РАН), Нахимовский проспект, 47, Москва, 117418, Россия. *Место работы 2*: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский политехнический университет» (Московский политех), ул. Б. Семёновская, 38, Москва, 107023, Россия. ИИН: 7719455553; **Пахомов Богдан Андреевич** — магистрант, SPIN-код: 8626-6494, AuthorID: 1343781, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова», Ленинские горы, д. 1, Москва, 119991, Россия. ИИН: 7729082090.

Information about the authors:

Pakhomov Vladimir M. — Doctor of Economics, SPIN: 2627-6882, AuthorID: 405390, Economic Security Specialist, Legal Service, Sevzapenergmontazhkomplekt Limited Liability Company (SZEMK LLC), 21/2A 6th Sovetskaya St., St. Petersburg, 191036, Russia; **Romanova Yulia A.** — Doctor of Economics, Professor, and Chief Researcher at the Laboratory of Computer Modeling of Socioeconomic Processes at the Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences. Professor at the Department of Advertising and Public Relations in the Media Industry at the Moscow Polytechnic University. SPIN: 6217-2384, AuthorID: 456860. *Affiliation 1*: Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), 47 Nakhimovsky Prospekt, Moscow, 117418, Russia. *Affiliation 2*: Moscow Polytechnic University, 38 B. Semenovskaya St., Moscow, 107023, Russia; **Pakhomov Bogdan A.** — Master's student, SPIN-code: 8626-6494, AuthorID: 1343781 Lomonosov Moscow State University, 1 Leninskie Gory, Moscow, 119991, Russia.

Статья поступила в редакцию 27.04.2026; одобрена после рецензирования 14.05.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 04/27/2026; approved after reviewing 05/14/2026; accepted for publication 06/26/2026.

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 233–242
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 233–242

Научная статья
УДК: 658.8:005
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.24

Маркетинговые технологии в управлении: аспекты оценки уникального торгового предложения на рынке консалтинга

Мария Александровна Серебрякова¹, Валерий Вячеславович Чупахин^{1,2}, Алексей Владимирович Митенков^{1,3}

Аннотация. Статья посвящена разработке методологических подходов к формированию и оценке уникального торгового предложения (УТП) компаний, специализирующихся на управленческом и финансовом консалтинге. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска новых способов дифференциации и повышения рыночной устойчивости компаний в условиях высокой конкуренции и трансформации российского рынка консалтинговых услуг. В основе методологии исследования лежит синтез теоретических подходов к управлению ценностью, репутационно-позиционный анализ и моделирование пути клиента. Результаты работы: определена специфика УТП в сфере консалтинга, которая, в отличие от товарных рынков, базируется на человеческом капитале, экспертных знаниях и репутации; предложена трехуровневая система оценки удовлетворенности клиента: операционный, проектный и стратегический уровни; сформирована модель оценки УТП, включающая систему интегральных показателей на базе сбалансированной системы показателей (BSC) по четырем проекциям: финансовой, клиентской, процессной и инновационной; выявлена прямая зависимость между качеством элементов УТП (специализация, экспертиза, методология) и финансовыми результатами компании, такими как маржинальность, средний чек и оборачиваемость капитала. Разработанные в исследовании подходы позволяют не только диагностировать текущее состояние конкурентных позиций консалтинговой фирмы, но и являются стратегическим рычагом управления её экономической эффективностью. Предложенный инструментарий дает возможность компаниям адаптировать свои компетенции под специфические «боли» клиентов в динамично меняющейся отраслевой среде.

Ключевые слова: уникальное торговое предложение, управленческий консалтинг, финансовый консалтинг, конкурентные преимущества, сбалансированная система показателей, рыночная добавленная стоимость.

Для цитирования: Серебрякова М. А. Маркетинговые технологии в управлении: аспекты оценки уникального торгового предложения на рынке консалтинга / М. А. Серебрякова, В. В. Чупахин, А. В. Митенков. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.24 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:233–242.

JEL: M31, M40

Original article

Marketing technologies in management: aspects of evaluating a unique sales offer in the consulting market

Maria A. Serebryakova⁴, Valery V. Chupakhin^{4,5}, Alexey V. Mitenkov^{4,6}

Abstract. The subject and purpose of the work. The article is devoted to the development of methodological approaches to the formation and evaluation of a unique trade offer (USP) of companies specializing in management and financial consulting. The relevance of the research is determined by the need to find new ways to differentiate and increase the market stability of companies in the face of high competition and transformation of the Russian consulting services market. Methodology of the work. The research is based on the synthesis of theoretical approaches to value management, reputational and positional analysis and modeling of the client's path. The results of the

1 Университет науки и технологий МИСИС (Москва, Россия)

2 tcherepakha@mail.ru

3 amit-77@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3146-621X>

4 National University of Science and Technology MISIS (Moscow, Russia)

5 tcherepakha@mail.ru

6 amit-77@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3146-621X>

work: the specifics of the USP in the consulting field have been determined, which, unlike commodity markets, is based on human capital, expert knowledge and reputation; a three-level system for assessing customer satisfaction is proposed: operational, project and strategic levels; a model of USP assessment has been formed, which includes a system of integral indicators based on a Balanced Scorecard (BSC) for four projections: financial, customer, process and innovation; a direct relationship has been revealed between the quality of the elements of the USP (specialization, expertise, methodology) and the financial results of the company, such as marginality, average check and capital turnover. The developed approaches make it possible not only to diagnose the current state of the consulting firm's competitive positions, but also serve as a strategic lever for managing its economic efficiency. The proposed toolkit enables companies to adapt their competencies to the specific «pains» of customers in a dynamically changing industry environment.

Key words: unique sales offer, management consulting, financial consulting, competitive advantages, balanced scorecard, market value added.

For citation: Serebryakova M. A. Marketing technologies in management: aspects of evaluating a unique sales offer in the consulting market. By M. A. Serebryakova, V. V. Chupakhin, A. V. Mitenkov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.24. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:233–242 (in Russ.).

JEL: M31, M40

Введение

В условиях меняющейся конкуренции на рынке финансового консалтинга, где необходимо не только реагировать на динамику спроса, но и формировать ценностно-ориентированное предложение для обеспечения устойчивого роста компаний, на первый план выходит проблема управления в области создания добавленной стоимости продукта. Уникальное торговое предложение (УТП) выступает основой дифференциации продуктов компаний, её коммуникации с рынком и определяет её конкурентные преимущества и рыночную устойчивость. Главной характеристикой УТП является рыночная добавленная стоимость продукта — как его сформировать и что лежит в его основе — вот главные аспекты менеджмента для распределения стратегических ресурсов и организационных способностей фирмы в области управленческого и финансового консалтинга.

Гипотеза исследования — эффективность экономической деятельности компаний на рынке финансового консалтинга может быть повышена за счет совершенствования уникального торгового предложения и его компонентов.

Главной целью исследования является разработка подходов к оценке уникального торгового предложения для компаний, оказывающих услуги управленческого и финансового консалтинга.

Поставленная цель предполагает решение ряда задач: сформулировать основные компоненты уникального торгового предложения на рынке финансового консалтинга; разработать подходы к оценке УТП с учетом специфики рынка.

Объектом исследования выступает экономическая деятельность компаний на рынке управленческого и финансового консалтинга. Предметом — факторы формирования УТП и показатели финансовой деятельности компаний на рынке управленческого и финансового консалтинга.

Методы

Использован метод анализа для формирования УТП, а также репутационно-позиционный анализ, который строится на специфике консалтинговой отрасли, позволяя ответить на вопрос: как клиент видит компанию и выбирает сотрудничество именно с ней.

Результаты

Рынок консалтинга можно рассматривать не только как сегмент управленческого и финансового консультирования, но и как индустрию специальных услуг. «Консалтинговая индустрия», сущность которой заключается в предоставлении компаниям экспертных оценок для поддержки решений на основе профессионального анализа, стала в развитых странах полноправным и высокодоходным сектором экономики³, сопоста-

1 © М. А. Серебрякова, В. В. Чупахин, А. В. Митенков, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 233–242.

2 © М. А. Serebryakova, V. V. Chupakhin, A. V. Mitenkov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 233–242.

3 Strategy Consulting Market to Grow by USD 121.2 Billion (2024–2028), Driven by Demand for Enhanced Customer Digital

вимым по масштабам с технологичными сферами бизнеса [Дёмина 2023].

Если сам консалтинг зародился ещё в ходе промышленной революции, в период появления первых фабрик, когда фокус анализа лежал в сфере повышения эффективности и сокращения издержек, то в постсоветской России рынок консалтинговых услуг является относительно молодым: первые консультанты появились в начале 90-х годов, во время перехода к рыночной экономике [Саиткина 2016]. С появлением частного бизнеса спрос на управленческое и финансовое консультирование вырос – в первую очередь востребованными стали налоговое и учетное консультирование. По мере своего развития рынок консалтинга достиг более зрелого уровня.

Пандемия COVID-19 стала «чёрным лебедем» экономики, клиенты начали массово откладывать и отменять запланированные проекты. Ситуацию дополнительно усложнили геополитические события 2022 года, повлиявшие как на структуру рынка, так и на требования клиентов. Российская экономика приготовилась к существенным потерям, однако рынок консалтинга в России продолжает активно адаптироваться к турбулентности экономических связей и санкциями. Несмотря на пессимистичные прогнозы, в начале 2024 года, рынок управленческого консалтинга продемонстрировал резкий рост. Результаты исследования рейтингового агентства RAEX подтверждают сохранение положительных тенденций в 2025 году. За первый квартал совокупная выручка 112 компаний из рэнкинга крупнейших в России продемонстрировала рост на 9 % по сравнению с аналогичным периодом 2024 года, составив 9,7 млрд рублей. Кроме того, консалтинговые компании увеличили общую численность сотрудников на 13 % до 18 446¹ человек. Можно отметить, что российский рынок консалтинга продолжает развиваться в соответствии с международными тенденциями.

Подходы к оценке уникального торгового предложения

Спрос на управленческий и финансовый

консалтинг зависит от комплекса экзогенных и эндогенных факторов. Его формирование обусловлено необходимостью преодоления информационной асимметрии, минимизации рисков и достижения стратегических целей компаний-клиентов.

Формирование уникального торгового предложения в сфере консалтинга является сложной многофакторной задачей. Её решение требует учёта как внешних рыночных условий, так и внутренних компетенций организации.

Многие консалтинговые фирмы, стремясь к устойчивой дифференциации на насыщенном рынке, сознательно фокусируются на разработке уникального торгового предложения для конкретных нишевых секторов экономики. Такой подход позволяет не просто предлагать универсальные решения, а создавать глубоко специализированные продукты, максимально соответствующие отраслевой специфике.

В экономике в целом уникальное торговое предложение часто носит даже осязаемый и измеримый характер, базируясь на конкретных преимуществах продукта — уникальной технологии, исключительном качестве, особой цене или гарантиях. Оно ориентировано на стимулирование, может масштабироваться и быть активами, такими как патенты и эксклюзивные права. В отрасли консалтинга УТП приобретает иной, более комплексный характер, обусловленный самой природой услуги, которая заключается в продаже экспертных знаний и нематериальных результатов.

Данное УТП глубоко персонализировано и строится не на универсальности, а на специализации. Основа такого уникального торгового предложения — человеческий капитал и репутация. Цикл поиска клиента и оказания ему услуг, масштаб кейса и глубина анализа в консалтинге значительно больше, что говорит о том, что УТП должно оставаться динамичным и адаптивным.

У компании-заказчика услуг управленческого и финансового консалтинга имеются определенные ожидания: метрикой оценки удовлетворённости в данном компоненте можно считать

Experience, AI Driving Market Transformation - Technavio. Текст : электронный // PRNewswire2 : сайт. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/strategy-consulting-market-to-grow-by-usd-121-2-billion-2024-2028-driven-by-demand-for-enhanced-customer-digital-experience-ai-driving-market-transformation---technavio-302354886.html> (дата обращения: 26.03.2025).

1 Опубликованы итоги проекта «Российский консалтинг» / [Электронный ресурс] // Сайт рейтинговой группы RAEX : [Электронный]. URL: https://raex-rr.com/news/press-reliz/consulting_2025 (дата обращения: 18.11.2025)

лояльность клиента и его возврат для закупки повторных услуг. Сущность продукта управленческого и финансового консультирования можно определить, как трансформацию актуального менеджерского запроса в методологически-последовательную цепочку управляемой ясности и выработка и реализация действий в отношении него. Это нематериальный, но высокоценный ТОП результат. На глубинном уровне заказчик консалтинга покупает снижение потенциальных убытков и реализацию упущенной выгоды.

Поэтому продукт управленческого и финансового консалтинга отвечает на три фундаментальных вопроса клиента:

1. Где я нахожусь? (операционный уровень)
2. Куда я могу двигаться? (проектный уровень)
3. Как мне туда добраться? (стратегический уровень)

Сущность продукта формируется на стыке трех компонентов — профессионального знания, опыта реализованных кейсов и финансовых методик оценки и моделирования, рисунок 1.



Рис. 1. Компоненты и этапы формирования результатов консалтинга
Источник: составлено авторами на основе [Ильченко 2023]



Рис. 2. Уровни управленческого и финансового консалтинга
Источник: составлено авторами на основе [Ильченко 2023; Сорокин2025]

Для удовлетворения запроса клиента управленческий и финансовый консалтинг выстраивается по трехуровневой системе, где каждый уровень решает задачи все более высокой сложности и стратегической значимости для компании-покупателя услуг. Уровни представлены на рисунке 2. Согласно запросам компании консалтинговые фирмы могут оказывать услуги не во всех трех уровнях, а одним или двух.

Формирование уникального торгового предложения управленческого и финансового консалтинга можно представить как общую концепцию, разработанную компанией, так и более конкретно — определенное предложение для клиента. Для этого необходимо смоделировать обращение клиента за оказанием услуг — то есть построить его полный клиентский путь по выбору консультанта и дальнейшему взаимодействию до момента, когда клиент сформулирует свое финальное впечатление (обратную связь после оказания услуги) и поймет: готов ли он вернуться за услугой повторно (рисунок 3).



Рис. 3. Путь клиента при обращении к управленческому или финансовому консультанту и факторы формирования уникального торгового предложения

Источник: составлено авторами

Ключевыми звеньями на первых этапах вы- ступают внутренние характеристики самой бие воздействие на компанию «консультирова- ние», состоящее из компонентов и сложное в компании и внешняя рыночная конъюнктура. УТП, можно количественно подвергнуть замеру (таблица 1).

Успешное УТП базируется на глубоком анализе потребностей целевых сегментов и способности Экономическая оценка элементов УТП демон- компании адаптировать свои ключевые компе- стрирует их прямую связь с финансовыми резуль- татами компании. Продуктовая специализация и

экспертиза трансформируются в такие показате- средний чек и лояльность клиентов [Трансфор- тели, как доля высоко маржинальных проектов, мация российской экономики... 2026].

Таблица 1. Компоненты и этапы формирования результатов управленческого и финансового консалтинга

Компоненты	Артефакты и действия компании	Как формируется УТП	Количественные показатели
Продуктовая / сервисная специализация	фокус компании-консультанта на определенных товарах или услугах, уникальные свойства продукта, глубина спектра предложений, добавленные сервисы	специализированный продукт вызывает платежеспособный спрос и позволяет требовать большие предпочтения; сервисы увеличивают лояльность, повторные продажи; барьеры для входа конкурентов	- доля выручки по продуктовым категориям; - маржинальность по продуктам - средний чек - повторные продукты - темпы роста продаж - чувствительность спроса - NPS/CAC/CLV/CPU/RPC/CPA; - запасы и оборачиваемость по категориям
Профессиональная экспертиза	уровень знаний и компетенций команды, репутация экспертов, способность давать консультации и решать сложные задачи, репутация и положении компании на рынке	экспертиза повышает доверие, позволяет предлагать сложные и дорогие решения	- доля проектов/сделок с высокой добавленной стоимостью - средняя стоимость контракта/средний доход на сотрудника - уровень маржи проектов с экспертной составляющей - расходы на обучение - время выполнения проектов и удовлетворенность клиентов (влияние на LTV)
Методика оценки	стандартизированные подходы к оценке стоимости, качества работ, SLA, четкая методика расчета ценности для клиента (ROI-оценки)	дает клиенту уверенность, снижает неопределенность, облегчает принятие решения	- доля проектов выполненных в срок и в бюджете - средняя величина корректировок цены/объема после оценки - скорость подготовки коммерческих предложений и конверсия (влияет на CAC) - снижение числа претензий/договорных споров (экономия юридических/операционных расходов) - ROI проектов для клиентов (если измеримо) — кейсы успешного обоснования цены - время цикла сделки и его влияние на оборачиваемость капитала
Ценовая оценка	стратегия ценообразования — премиум/средний/дисконт, динамическое ценообразование, пакеты, скидки, ценовые линии для разных сегментов	цена — ключевой сигнал ценности и конкурентной позиции, правильно настроенная политика позволяет захватить нужные сегменты и удерживать рентабельность	- средняя цена продажи и её динамика по сегментам - валовая и операционная маржа - доля продаж по акциям и влияние акций на прибыль - LTV, CAC для оценки платежеспособности клиентов - динамика объема продаж - рентабельность

Источник: составлено авторами на основе [Сорокин 2025; Ширинкин 2023; Елисеева 2025; Уколов 2024]

Стандартизированные подходы к оценке и онные издержки, сокращая время цикла сделки прозрачное ценообразование снижают операци- и количество спорных ситуаций, что положитель-

но влияет на оборачиваемость капитала и рентабельность [Жура 2025; Фаттахов 2025].

Следовательно, грамотно сформулированное УТП является не только маркетинговым инструментом, но и стратегическим рычагом управления экономической эффективностью, требующим постоянного мониторинга через систему взаимосвязанных финансовых и операционных метрик.

Для полной оценки уникального торгового предложения предлагается к использованию система интегральных показателей на базе сба-

лансированной системы показателей с комплексной оценкой управления уникальным торговым предложением. Её цель – преодолеть ограничения учёта, добавив операционные нефинансовые метрики, которые влияют на будущие результаты и связаны с аспектами операционной деятельности компании, таблица 2. Каждый показатель в системе оценки обладает определённой степенью важности — чем выше значимость, тем выше весовой коэффициент. При этом каждая составляющая УТП оценивается через ключевые показатели.

Таблица 2. Взаимосвязанные показатели для всесторонней оценки УТП консалтинговой компании

Компоненты УТП	Показатель	Формула	Единица измерения	Весовой коэф-т
Финансовый	Выручка	Из отчетных и аналитических документов	тыс. руб.	0,20
	Темп роста выручки	$\frac{\text{Выручка}_{\text{тек. пер.}} - \text{Выручка}_{\text{пред. пер.}}}{\text{Выручка}_{\text{пред. пер.}}} \times 100 \%$	%	0,10
	Валовая маржа	$\frac{\text{Выручка} - \text{Стоим. оказанных услуг}}{\text{Выручка}} \times 100 \%$	%	0,15
Клиентский	Коэффициент затрат на маркетинг и продажи	$\frac{\text{Расходы на маркетинг} + \text{Комм. расходы}}{\text{Выручка}} \times 100 \%$	%	0,10
	Коэффициент ассортимента	$\frac{\text{Ассортиментные группы компании}}{\text{Базовый ассортимент по рынку}}$	%	0,10
Процессный	Оборачиваемость активов/производительность	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя стоимость активов}}$	коэф.	0,05
	Производительность труда	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Количество сотрудников}}$	тыс. руб./чел.	0,25
Инновационный	Капитальные затраты (CAPEX)	$\frac{\text{Капитальные затраты}}{\text{Выручка}} \times 100 \%$	%	0,05

Источник: составлено авторами

Финансовая часть — показывает, приносит ли УТП доход и растёт ли компания:

1. Выручка — прямо отражает УТП на рынке. Рост выручки свидетельствует о востребованности услуг. Базовый показатель финансовой устойчивости и масштаба деятельности.
2. Динамика роста выручки показывает, насколько УТП сохраняет конкурентоспособность. Индикатор развития компании и устойчивости её позиций на рынке.

3. Валовая маржа — показывает эффективность ценообразования и себестоимости услуг, что напрямую связано с ценностным предложением. Характеризует рентабельность основной деятельности.

Клиентская часть — отражает, насколько эффективно УТП привлекает и удерживает клиентов:

1. Коэффициент затрат на маркетинг и продажи — отражает эффективность привлечения клиентов. Показатель эффективности инвестиций в продвижение УТП.

2. Коэффициент ассортимента — соотношение спектра предложений по категориям консалтинга и отраслям экономической деятельности, сравнивается с базовым, который определяется по рынку и основным конкурентам

Процессная часть — демонстрирует внутреннюю эффективность реализации УТП, взаимосвязь человеческого вклада в высоко качественный анализ:

1. Отношение оборачиваемость активов к производительности — показывает, насколько эффективно используются ресурсы. Индикатор операционной эффективности и управления ресурсами.
2. Производительность труда — прямо связана с качеством услуг и эффективностью работы команды. Отражает человеческий капитал и эффективность его использования.

Инновационная часть — указывает на способность компании развиваться и оставаться конкурентоспособной: капитальные затраты (CAPEX) — показывает долю инвестиций в развитие технологий. Индикатор инвестиций в будущее благосостояние компании.

Обсуждение

Консалтинговая индустрия обладает своей спецификой, обусловленной высокой интеллектуальной и экспертной составляющей, а также ориентацией на решение нестандартных задач клиентов.

Метрику удовлетворённости клиента можно оценивать на трех уровнях: операционном, проектном и стратегическом. Именно на стратегическом уровне важность УТП становится максимальной, так как оно трансформируется из набора услуг в ядро ценностного предложения, напрямую влияющее на стратегию клиента.

Сущность управленческого и финансового консалтинга можно разделить на компоненты процесса (запрос) и выходящий нематериальный продукт. Зная, из каких компонентов состоит УТП на рынке финансового консалтинга, его можно оценить. Для этого разработаны подходы, объединяющие путь клиента при обращении к консультанту и факторы формирования УТП консалтинговой компании. Ключевыми звеньями на первых этапах выступают внутренние характеристики компании и внешняя рыночная конъюнктура. Успешное УТП базируется на глубоком

анализе потребностей целевых сегментов и способности компании адаптировать свои ключевые компетенции под их специфические «боли».

Воздействие консалтинга по представленным в исследовании компонентам УТП можно количественно оценить. Экономическая оценка элементов УТП демонстрирует их прямую связь с финансовыми результатами компании. Каждая составляющая оценивается через ключевые показатели: финансовая часть, клиентская часть, процессная часть и инновационная часть. Таким образом, предлагаемая в исследовании методика позволяет не только оценить текущее состояние УТП консалтинговой компании, но и выстроить стратегию его развития, направленную на диагностику и укрепление конкурентных позиций в условиях динамично меняющейся отраслевой среды.

Заключение

В ходе проведенного исследования были разработаны и теоретически обоснованы методические подходы к формированию и оценке уникального торгового предложения (УТП) для компаний, работающих в сфере управленческого и финансового консалтинга.

Ключевые результаты работы:

Определена специфика консалтингового продукта. Установлено, что в отличие от товарных рынков, где УТП часто базируется на осязаемых характеристиках, в консалтинге оно носит нематериальный характер и основывается на человеческом капитале, экспертных знаниях и репутации. Продукт консалтинга определен как трансформация запроса клиента в «управляемую ясность».

Сформирована многоуровневая система ценности. Оценка удовлетворенности клиента и реализация УТП распределены по трем иерархическим уровням: операционному (решение локальных задач), проектному (достижение измеримых целей) и стратегическому (максимизация стоимости и устойчивости компании).

Разработаны подходы к оценке элементов УТП. В рамках исследования выделены и количественно охарактеризованы четыре базовых компонента УТП: продуктовая специализация, профессиональная экспертиза, методика оценки и ценовая политика. Показана их прямая взаимосвязь с такими финансовыми индикаторами, как маржинальность проектов, средний чек и лояльность клиентов (LTV).

Предложена интегральная система показателей. На базе сбалансированной системы показателей (BSC) сформирована методика комплексной оценки УТП, включающая финансовую, клиентскую, процессную и инновационную проекции. Внедрение весовых коэффициентов для каждого показателя (от 0,05 до 0,25) позволяет компаниям проводить объективный мониторинг своей конкурентоспособности.

Гипотеза исследования подтверждена: совершенствование компонентов УТП напрямую способствует повышению эффективности экономической деятельности консалтинговых фирм через оптимизацию операционных затрат и укрепление рыночных позиций. Разработанный инструментарий может быть использован менеджментом компаний для адаптации своих компетенций под специфические запросы целевых сегментов и обеспечения долгосрочного роста ценности для акционеров.

Список источников

- Дёмина, А.Ю. Современные тенденции и перспективы развития финансового консалтинга на российском рынке. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-10-1-120-122. EDN: KQPSFK // Экономика и бизнес: теория и практика = Economy and Business: Theory and Practice. 2023; 10-1:120–122. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257.
- Елисеева, Е. Н. Ключевые теоретические аспекты цифрового становления компании: подходы и методы / Е. Н. Елисеева, А. В. Зиньков. EDN: BQTXVE // Финансовый менеджмент. 2025; 2:120–130. ISSN: 1607-968X.
- Жура, С. Е. Переход отраслей экономики на новую модель развития: инновационный подход / С. Е. Жура, О. И. Калининский, М. А. Коваленко. EDN: XJGFGC // Инновации и инвестиции = Innovation & Investment. 2025; 9:35–39. ISSN: 2307-180X.
- Ильченко, А.А. Перспективы развития финансового консалтинга в Российской Федерации. EDN: SUIUW // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы = Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts. 2023; S2:85–91. ISSN: 2411-9520; eISSN: 2949-1894.
- Саиткина, М. Э. История возникновения и развития консалтинга в России / М. Э. Саиткина, Е. В. Останина. EDN: VXAXRF // Экономика и социум. 2016; 1(20):830–833. eISSN: 2225-1545.
- Сорокин, А. В. Методика выбора консалтинговой компании в условиях санкций. DOI: 10.18334/errp.15.2.122649. EDN: WEULDМ // Экономика, предпринимательство и право = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2025; 15(2):1125–1142. eISSN: 2222-534X.
- Трансформация российской экономики в условиях санкций / А. О. Руднева, Д. Ю. Бобошко, С. Е. Жура [и др.]. Москва: ИНФРА-М, 2026. 204 с. ISBN 978-5-16-021453-5. DOI: 10.12737/2226227. EDN: LMBLXP.
- Уколов, В. Ф. Управление созданием и функционированием инновационных компаний в условиях постоянных изменений / В. Ф. Уколов, М. Г. Рудцкий. EDN: TZHHVB // Горизонты экономики = Horizons of Economics. 2024; 2:208–214. ISSN: 2219-3650.
- Фаттахов, Х. И. Современное состояние и проблематика стратегического управления организацией в контексте цифровой трансформации / Х. И. Фаттахов, О. В. Калинина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки = Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences. 2025; 1:76–85. DOI: 10.52452/18115942_2025_1_76. EDN: QFACIR. ISSN: 1811-5942.
- Ширинкин, К. В. Направления развития рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях. DOI: 10.5281/zenodo.8156849. EDN: URYTHX // Сервис в России и за рубежом = Services in Russia and Abroad. 2023; 17(3):167–176. eISSN: 1995-042X.

References

- Demina, A. Yu. Sovremennyye tendentsii i perspektivy razvitiya finansovogo konsaltinga na rossiyskom rynke [Current Trends and Prospects for the Development of Financial Consulting in the Russian Market]. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-10-1-120-122. EDN: KQPSFK. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2023; 10-1:120–122. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257 (in Russ.).
- Eliseeva, E. N. Klyuchevyye teoreticheskiye aspekty tsifrovogo stanovleniya kompanii: podkhody i metody [Key Theoretical Aspects of a Company's Digital Development: Approaches and Methods]. By E. N. Eliseeva, A. V. Zinkov. EDN: BQTXVE. *Finansovyy menedzhment*. 2025; 2:120–130. ISSN: 1607-968X (in Russ.).
- Zhura, S. E. Perekhod otrasley ekonomiki na novuyu model' razvitiya: innovatsionnyy podkhod [Transition of Economic Sectors to a New Development Model: An Innovative Approach]. By S. E. Zhura, O. I. Kalininsky, M. A. Kovalenko. EDN: XJGFGC. *Innovation & Investment*. 2025; 9:35–39. ISSN: 2307-180X (in Russ.).

- Ilchenko, A. A. Perspektivy razvitiya finansovogo konsaltinga v Rossiyskoy Federatsii [Prospects for the Development of Financial Consulting in the Russian Federation]. EDN: SUIUW. *Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*. 2023; S2:85–91. ISSN: 2411-9520; eISSN: 2949-1894. (in Russ.)
- Saitkina, M. E. Istoriya vozniknoveniya i razvitiya konsaltinga v Rossii [History of the Emergence and Development of Consulting in Russia]. By M. E. Saitkina, E. V. Ostanina. EDN: VXAXRF. *Ekonomika i sotsium*. 2016; 1(20):830–833. eISSN: 2225-1545 (in Russ.).
- Sorokin, A. V. Metodika vybora konsaltingovoy kompanii v usloviyakh sanktsiy [Methodology for Selecting a Consulting Company under Sanctions]. DOI: 10.18334/epp.15.2.122649. EDN: WEULDM. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025; 15(2):1125–1142. eISSN: 2222-534X (in Russ.).
- Transformatsiya rossiyskoy ekonomiki v usloviyakh sanktsiy* [Transformation of the Russian Economy under Sanctions]. By A. O. Rudneva, D. Yu. Boboshko, S. E. Zhura [et al.]. Moscow : INFRA-M Publ, 2026. 204 p. ISBN: 978-5-16-021453-5. DOI: 10.12737/2226227. EDN: LMBLXP (in Russ.).
- Ukolov, V. F. Upravleniye sozdaniyem i funktsionirovaniyem innovatsionnykh kompaniy v usloviyakh postoyannykh izmeneniy [Managing the Creation and Functioning of Innovative Companies in the Context of Constant Change]. By V. F. Ukolov, M. G. Rudtsky. EDN: TZHHVB. *Horizons of Economics*. 2024; 2:208–214. ISSN: 2219-3650 (in Russ.).
- Fattakhov, H. I. Sovremennoye sostoyaniye i problematika strategicheskogo upravleniya organizatsiyey v kontekste tsifrovoy transformatsii [Current State and Problems of Strategic Management of an Organization in the Context of Digital Transformation]. By H. I. Fattakhov, O. V. Kalinina. *Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*. 2025; 1:76–85. DOI: 10.52452/18115942_2025_1_76. EDN: QFACIR. ISSN: 1811-5942 (in Russ.).
- Shirinkin, K. V. Napravleniya razvitiya rynka konsaltingovykh uslug v sovremennykh makroekonomicheskikh usloviyakh [Development Directions for the Consulting Services Market in Current Macroeconomic Conditions]. DOI: 10.5281/zenodo.8156849. EDN: URYTHX. *Services in Russia and Abroad*. 2023; 17(3):167–176. eISSN: 1995-042X (in Russ.).

Информация об авторах:

Серебрякова Мария Александровна — студентка; **Чупахин Валерий Вячеславович** — старший преподаватель кафедры экономики, SPIN-код: 5450-7054, AuthorID: 1167138; **Митенков Алексей Владимирович** — доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 8563-6810, AuthorID: 385126.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», Ленинский проспект, 4/1, Москва, 119049, Россия. ИИН: 7706019535.

Information about the authors:

Serebryakova Maria A. — student, **Chupakhin Valery V.** — senior lecturer, Department of Economics, SPIN-код: 5450-7054, AuthorID: 1167138; **Mitenkov Aleksey V.** — Doctor of Economics, Professor, SPIN code: 8563-6810, AuthorID: 385126.

The authors' place of work: National University of Science and Technology "MISIS", 4/1 Leninsky avenue, Moscow, 119049, Russia.

Статья поступила в редакцию 16.03.2026; одобрена после рецензирования 27.03.2026; принята к публикации 26.06.2026.

The article was submitted 03/16/2026; approved after reviewing 03/27/2026; accepted for publication 06/26/2026.

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 243–250
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 243–250

Научная статья
УДК: 316.77:659.3
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.25

Медиаемы как условие вирусности информационного беспорядка (MDM)

Валерий Леонидович Музыкант^{1,2}, Максим Е. Щербаков^{1,3}

Аннотация. В статье рассматриваются единицы информационного беспорядка (mis-information, dis-information и mal-information) и факторы их распространения с точки зрения медиаемов. Методом контент-анализа доказывается, что форма медиаема способствуют тиражированию и устойчивости информационного беспорядка в медиа среде, а также, что различные типы информационного беспорядка перенимают разные операционализированные характеристики медиаема (репликация, адаптация, мутация, кооперация, связь с общественным опытом), что влияет на их жизненный цикл.

Ключевые слова: фейк-ньюс, медиаем, мем, информационный беспорядок, дезинформация, ложная информация, недостоверная информация

Для цитирования: Музыкант В. Л. Медиаемы как условие вирусности информационного беспорядка (MDM) / В. Л. Музыкант, М. Е. Щербаков. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.25 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:243–250.

Original article

Media memes as a driver of information disorder (MDM) virality

Valeriy L. Muzykant^{4,5}, Maksim E. Shcherbakov^{4,6}

Abstract. The article examines units of informational disorder (misinformation, disinformation, and malinformation) and the factors contributing to their spread from the perspective of media memes. It is argued by the content-analyze method that the form of a media meme facilitates the replication and persistence of informational disorder in the information environment. Furthermore, it is demonstrated that different types of informational disorder adopt distinct operationalized characteristics of the media meme (replication, adaptation, mutation, cooperation, connection with social experience), which influence their lifecycle.

Key words: fake news, media meme, meme, informational disorder, disinformation, malinformation, misinformation

For citation: Muzykant V. L. Media memes as a driver of information disorder (MDM) virality. By V. L. Muzykant, M. E. Shcherbakov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.25. Vestnik MIRBIS. 2026; 2:243–250 (in Russ.).

Введение

В эпоху постправды фейковые новости стали термин использовался для обозначения ложной не просто методом распространения дезинформации, которая стала вирусной, а тысячи магии, а одним из ключевых инструментов пропаганды и манипуляции общественным мнением. Понятие фейковые новости (*англ.* fake news) в различных академических исследованиях стало активно использоваться после президентских выборов в США 2016 года. Изначально этот термин использовался для обозначения ложной информации, которая стала вирусной, а тысячи людей принимали её за настоящие новости. При этом, обзор того, как этот термин использовался в различных академических исследованиях показал, что фейковые новости определялись как различные формы контента: от политической са-

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН) (Москва, Россия)

2 muzykant_vl@rudn.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9422-351X>

3 1132231775@rudn.ru, <https://orcid.org/0009-0009-3018-5695>

4 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University) (Moscow, Russia)

5 muzykant_vl@rudn.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9422-351X>

6 1132231775@rudn.ru, <https://orcid.org/0009-0009-3018-5695>

7 © В. Л. Музыкант, М. Е. Щербаков, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 243–250.

8 © V. L. Muzykant, M. E. Shcherbakov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 243–250

тиры и новостных пародий до государственной пропаганды и ложной рекламы [Tandoc 2019]. Также подчеркивается, что понятие фейковые новости политизировано и используется для дискредитации неугодных СМИ [Wardle 2017]. Помимо фейковых новостей возникли и иные понятия, описывающие ложную и злонамеренную информацию, такие как *deer fake*, *misinformation*, *malinformation*, объединенные в модель информационного беспорядка MDM [Сургуалдзе 2024].

Исследователи сходятся на том, что ключевая опасность информационного беспорядка, в частности, состоит в том, что они ложно изображают положение дел в мире или передают такое положение обманчивым образом, что помогает искажать и влиять на картину мира тех, кто получает их или верит им. Важно отметить, что «динамика передачи фейкового контента сравнима с передачей носителей инфекционных болезней» [Кривонов 2022], так как фейковые новости часто имеют вирусный характер распространения. В академических кругах появилась тенденция их изучения не столько с позиции их «фальшивости», сколько с понимания факторов, которые стимулируют пользователей к их распространению.

Наша гипотеза заключается в том, что единицы информационного беспорядка с целью вирусного распространения и устойчивого «выживания» в медиасреде принимают форму медиамемов и перенимают их ключевые характеристики (репликация, мутация, адаптация, комбинация с другими медиамемами, наличие «яркой упаковки» [Шомова 2019]), а разные типы информационного беспорядка (*mis-*, *dis-*, *malinformation*) демонстрируют различные меметические характеристики, где широким спектром представлены как вводящие в заблуждение, так и откровенно лживые новости. В зарубежных исследованиях было обозначено, что сближение и конвергенция динамик этих двух явлений возможны в настоящей цифровой среде. [Rodríguez-Ferrándiz 2023] Понимание того, что единицы информационного беспорядка сопоставимы по принципам репликации медиамемам может предложить новый взгляд на анализ политики постправды и факторов, обеспечивающих их репликацию. Таким образом, объектом нашего исследования является информационный беспорядок, а предметом — репликация его единиц в российском медиапространстве, рассмотренная с точки зрения меметики.

Наша задача — проанализировать принципы их тиражирования и их структурное строение на репрезентативной выборке и выявить ключевые различия между распространением ложной и злонамеренной информацией в медиапространствах России и США.

Обзор литературы и источников

Современные отечественные исследователи отмечают схожесть понятия «медиамем» с пониманием «психологического контагия» Бехтерева, «вирусного мема» Блэкмор, *Objets Viraux Informationnels* Фрэнка Бо и «медиа-вируса» Рашкоффа [Кузнецов 2022; Шомова 2019]. Все они подчеркивали вирусный характер распространения медиасообщений, реплицируемых в процессе коммуникации, которые могут быть инструментом психологического или политического влияния на определенную аудиторию. Отдельно отметим, что часто медиамем может являться выражением ценностей того или иного сообщества.

Так как «сегодняшнее понимание термина мем ближе всего к предложенному Рашкоффом медиавирусу» [Кузнецов 2022], важно отметить, что медиавирус — это мемплекс (т. е. комплекс мемов), который распространяется в инфосфере и может вызывать социальные перемены [Рашкофф 2003]. В этой концепции он состоит из двух частей — оболочки (визуальные коды, символы, артефакты, которые привлекают внимание, например, медийная личность, сексуальный скандал, изобретение, событие, имеющие провокационный, скандальный характер) и семантическое ядро, состоящее из информационно-культурных единиц, идеологического кода. При этом, Рашкофф предложил собственную классификацию медиавирусов: преднамеренно созданные, которые запускаются намеренно, чтобы распространить информацию о продукте или идеологии, кооптированные, которые возникают спонтанно, но быстро подхватываются заинтересованными группами, промоутирующими через них собственные концепции, и самозарождающиеся, которые появляются в медиа спонтанно и распространяются за счет резонанса или драматического отклика у аудитории.

В отчете для Совета Европы указано, что сообщения информационного беспорядка становятся вирусными благодаря четырем ключевым факторам: эмоционального отклика, сильного визуального компонента, нарратива, повторе-

ния [Wardle 2017]. Как отмечают исследователи, фейковые новости используют сенсационность, кликбейт, партийную предвзятость, а также привлекающие внимание форматы (макроизображения с цитатами знаменитостей, шокирующие видео и т. д.), чтобы обратить на себя внимание аудитории. Их распространение ускоряет эмоциональный отклик: страх, непонимание, удивление, отвращение и т. д. При этом, фейк содержит информационное ядро (ложное утверждение, влияющее на мировосприятие), что позволяет поляризовать общество в зависимости от его партийных взглядов [Tandoc 2019].

Фейковые новости распространяются подобно медиамемам: они быстро реплицируются, адаптируются под локальные контексты и аудиторию, среди которой они распространяются, и мутируют. А их виральность объясняется не столько правдивостью или намеренной фальшивостью, сколько эмоциональностью, политической предвзятостью и эффектом повторения [Rodríguez-Ferrándiz 2023].

Материалы и методы

Ключевое зарубежное исследование, рассматривающее фейковые новости с точки зрения меметики, включает в себя анализ 4 фейков и их репликацию в американском медиапространстве [Rodríguez-Ferrándiz 2023]. В своем исследовании мы расширили выборку для получения репрезентативных данных и проведения качественного контент-анализа до разных форм единиц информационного беспорядка, таких как ложная связь и вводящий в заблуждение контент для мисинформации, ложный контекст, манипулятивный контент, сфабрикованный контент, контент-самозванец для дезинформации, утечки, травлю и язык вражды для мол-информации, которые распространялись в российском медиапространстве в период с ноября 2025 по апрель 2026 года.

Эмпирической базой исследования, благодаря которой нами был сформирован корпус примеров информационного беспорядка, выступил контент, распространяемый в федеральных российских СМИ и Telegram-каналах. Единицы контента были отобраны по принципу случайной выборки. Мы полагаем, что наша выборка адекватно отражает ситуацию с информационным беспорядком в российском медиапространстве,

так как Telegram обладает самым крупным количеством российской аудитории среди других мессенджеров, охватывая 76.5 % населения России по данным на март 2026 года¹, а процесс распространения контента в федеральных СМИ демонстрирует их информационную легитимность. Таким образом, горизонтальное распространение через Telegram и вертикальное через федеральные СМИ позволяет охватить оба ключевых вектора циркуляции информационного беспорядка в российском медиапространстве.

Далее мы проследили жизненный цикл (источник: первая публикация, идентифицируемая по временной метке), среда распространения, направление распространения (горизонтальное, вертикальное или смешанное), период распространения) каждой отдельной единицы контента с помощью сервиса аналитики TGStat и качественного контент-анализа материалов федеральных СМИ по ключевым словам, содержащим упоминания ключевых единиц сообщения (действующие лица, места, наименования и т. д.), определили её структурное содержание (тематическая доминанта, форма (текст, видео, картинка или комбинация), обратная связь/социальные сигналы (уровень вовлеченность, пересылки, тональность комментариев на основании ручного анализа), проанализировали с точки зрения ключевых операционализированных характеристик медиамема (репликации — количество обнаруженных копий, адаптации — изменение данных, мутации — смысловое изменение, кооперации — объединение с другим медиамемом, связь с общественным опытом — использование символов, архетипов, апелляция к ценностям).

Результаты

Эмпирический анализ 10 единиц информационного беспорядка, распространившихся в российском медиапространстве в период с ноября 2025 по апрель 2026 года, показал что все они демонстрируют ключевые характеристики медиамема — репликацию (от минимум 41 до свыше 3 000 копий), адаптацию под локальные контексты (смена региональной принадлежности, вариативность наименований, изменение под целевую аудиторию Telegram-каналов или СМИ, адаптация формата под контекст распространения, адаптацию нарративов), мутацию (смысловую, смену значе-

1 Результат поискового запроса на сайте Mediascope, URL: <https://mediascope.net/data/> (дата обращения: 16.03.2026).

ний, эмоциональную эскалацию, смену контекста, смену жанра или добавление ложных деталей), кооперацию (с другими единицами информационного беспорядка или Интернет-мемами), связь с общественным опытом (апелляция к страхам, стереотип «свой-чужой», ценность справедливости). Преимущественно единицы информационного беспорядка распространяются горизонтально, как вирусы, но в исключительных случаях распространяются вертикально через федеральные и региональные СМИ или их социальные сети, что позволяет им легитимизироваться в общественном сознании. Важно отметить, что каждый кейс носит исключительный характер распространения и индивидуальные свойства, набор меметических характеристик.

Самый короткий период распространения у кейсов, относящихся к категории *disinformation* — от 3 до 10 дней, что связано с оперативным появлением их опровержения и дальнейшим удалением исходного контента из Telegram-каналов и СМИ. Как только подобный фейк опровергнут, инициаторы сразу переключаются на другие кампании. Например, это видно из кейса контента-самозванца с заголовком: «Минпромторг РФ организует командировку специалистов предприятий ОПК в Иран». Он был впервые размещен на сайте, мимикрирующем под региональное СМИ. Далее этот фейк распространялся в смешанном направлении (как через СМИ, так и через Telegram-каналы), и неоднократно был адаптирован под разные форматы распространения: в качестве скриншота указа, новостной заметки или их комбинации. После опровержения информации на данном сайте продолжили появляться но-

вести про Минпромторг РФ (сохранился объект и формат, а смысловое содержание мутировало). В том числе, до появления этого фейка была распространена серия подобных заявлений.

При этом, единицы *disinformation* с высокой степенью абсурда или очевидной подделкой опровергаются быстрее (и прекращают свою репликацию, соответственно), чем кейсы апеллирующие к сложным тематическим доминантам (политика, наука и т. д.). Так, например, сфабрикованный контент про «появление сгущенки со вкусом том-яма», распространяемый горизонтально и ставший очередной мутацией другого фейка о «появлении кофе со вкусом том-яма» быстро распространился с высоким уровнем вовлеченности, чему способствовала адаптация под локальные контексты («в российских магазинах», «в московских», «в балашихинских» и т. д.) и кооперация с Интернет-мемами («проклято», «с каждым днем мы все дальше от Бога» и т. д.), но прекратил свою репликацию после серии опровержений и доказательств того, что исходная фотография была сгенерирована через ИИ. Такой же механизм распространения произошел с ложным контекстом «В китайском аквапарке застряли десятки людей», в котором сгенерированное ИИ-художником видео, набравшее свыше 30 миллионов просмотров в западных социальных медиа, адаптировали под новостной контекст и распространяли через СМИ и Telegram-каналы. В процессе репликации новость мутировала — появлялись детали аварии, подробности спасения и уточнялось количество человек. А в юмористических каналах произошла кооперация с Интернет-мемом «ещё одна фобия».



Рис. Типы фейковых новостей по К. Уордл и Х. Дерахшану

Источник: рисунок авторов по [Wardle 2017].

Наименьший период распространения приобрел сфабрикованный контент про введение «Карты воронежца ДЛЯ СВОИХ», который распространялся горизонтально только 3 дня и приобрел всего 47 копий. Помимо быстрого опровержения кейс не стал вирусным из-за регионального контекста, отсутствия мутации и кооперации, несмотря на активную адаптацию форматов — deer-fake министра соцзащиты региона, ИИ-фотография карты, новостная заметка и их комбинация. Наибольшей же период распространения обрел манипулятивный контент про возможность «дистанционного управления человеческим телом». Реплицируемый горизонтально в каналах, посвященных теориям заговора, настоящий патент о дистанционном управлении функциями клеток организма при помощи радиочастотных волн, кооперировал с другими популярными мемами о вышках 5G, вакцинацию против Covid-19 и тайного заговора правительства. При этом, это единственный кейс, в котором не было обнаружено признаков мутации или адаптации при тиражировании.

Исключительным случаем с распространением сфабрикованного контента стало созданное с помощью ИИ видео с таксофоном, подключенному к мессенджеру MAX, названным «максофоном». Здесь важно уточнить, что в период с февраля 2026 года по настоящее время зафиксирован народный неологизм «максофон», обозначающий специальный телефон для установки мессенджера MAX. Изначально слово родилось как медиамем-концепт [Квят 2013], но затем само, как вирус, мутировало и породило ложный нарратив о несуществующем устройстве. 31 марта через Telegram-чаты распространилось упомянутое ранее ИИ-видео с локальной адаптацией (смена наименований городов, в которых якобы установили «максофон»: Москва, Краснодар, Пермь и др.) и адаптацией наименования («максофон» — «максотоп» (для десктопных устройств). По настоящее время в сети медиамем «максофон» употребляется и в значении «смартфона», и в значении «таксофона». Здесь мы видим мутацию malinformation (негативная коннотация устройства, саркастическое значение) в disinformation (сфабрикованное ИИ-видео).

В случае с «максофоном» мы видим, как стихийно возникший неологизм мутирует в технически подкреплённый (ИИ-видео) фейк, но

при этом сохраняет игровую, отчасти даже ироничную тональность, характерную для единиц disinformation.

Другим видом malinformation является утечка, как случившаяся в ноябре 2025 года утечка разговора Стива Уиткоффа и Юрия Ушакова, опубликованную в западных СМИ, получившая свыше 3000 репликаций. В отличие от предыдущего кейса, в случае с утечкой не произошло мутации, но была зафиксировала адаптация нарративов под разные целевые аудитории и политические контексты, а также появление сатирических пародий, коопераций с Интернет-мемами. Этот кейс является ярким примером того, как одна привлекающая внимание оболочка может использоваться для репликации различных смысловых ядер [Рашкофф 2003].

Самый высокий уровень «выживаемости» в медиасреде и способности к репликации показали единицы misinformation — вводящий в заблуждение контент и ложная связь, которые активно переняли характеристики медиамема в процессе тиражирования. Например, кейс новости «В школах России отменяют задания из-за ИИ» показал классическую мутацию в части эмоциональной эскалации: сначала появилась новость с формулировкой «обсуждают отмену», затем в процессе горизонтальной репликации в Telegram сменилась на «допускают отмену», а позже и вовсе на «отменяют». При этом, происходила локальная адаптация (указывались, как и вся Россия, так и конкретные регионы) и кооперация с Интернет-мемами при распространении в юмористических каналах, что значительно увеличило количество копий — до 402 — и усилило негативную тональность комментариев, увеличивающую количество пересылок и публикаций в чатах.

В случае ложной связи о «повышении взносов по ОМС для людей с лишним весом и курильщиков» распространение, начавшееся 11 марта продолжается и до конца апреля 2026 года, получив на момент исследования как минимум 1 918 зафиксированных копий. В этом кейсе происходит двойная адаптация — локальная («В России», «в Свердловской области» и др.) и под целевую аудиторию (одни каналы сообщают только о «курильщиках», другие — только про «людей с лишним весом»). Мутация также заключается в эмоциональной эскалации — от заголовка, связанным с предложением чиновника, медиасообщение

мутировало в «повысят взносы» и «введут налог на нездоровый образ жизни». А кооперация возникла как с Интернет-мемами и анекдотами, так и с фальшивой новостью о повышении налогов на выезд за границу.

Обсуждение

Анализ кейсов информационного беспорядка показал, что гипотеза о том, что для устойчивого «выживания» в медиасреде и успешного тиражирования единицы информационного беспорядка перенимают форму медиамемов и их характеристики, подтвердилась, так как каждый из кейсов перенял как минимум три из пяти ключевых характеристик (репликация, адаптация, мутация, кооперация, связь с общественным опытом).

Полученные результаты согласуются с положением статьи Родригес-Феррандиса о том, что фейковые новости распространяются подобно медиамемам. Однако в нашем исследовании мы рассмотрели не только сфабрикованный контент, но другие виды *disinformation*, а также единицы *mis-* и *malinformation*, которые, приобретая черты медиамема, показывают более долгую «выживаемость» в среде, чем единицы *disinformation*. Это позволяет утверждать, что информационный беспорядок подчиняется гипермеметической логике [Shifman 2014].

Временной анализ показал значимые различия между типами информационного беспорядка [Музыкант 2025]. *Disinformation* имела самый короткий срок тиражирования (3–10 дней), так как получала оперативные опровержения с последующим удалением исходного контента. *Misinformation* благодаря регулярной смысловой мутации и отсутствия злонамеренного распространения затрудняют опровержения, создают пространство для обсуждения и высокой вовлеченности, что увеличивает жизненный цикл до 50–90 дней. *Malinformation* обладает неограниченным периодом распространения, так как её невозможно «опровергнуть» в традиционном смысле, что способствует увеличению количества

адаптаций и усиления «выживаемости» в медиасреде. Таким образом, мутация является наиболее сильным предиктором высокой репликации, а адаптация и кооперация скорее способствует «выживанию» среди «нишевой аудитории».

Заключение (Выводы)

Наше исследование вносит вклад в развитие меметического подхода к информационному беспорядку. Удалось доказать, что единицы информационного беспорядка подчиняются гипермеметической логике, перенимают структурные характеристики медиамема и тиражируются по тем же принципам, что и медиамемы. Определено ключевое различие между сроком тиражирования *dis-*, *mis-* и *malinformation* в российском медиапространстве и обнаружили значимость влияния смысловой мутации и наличия опровержения на их жизненный цикл. Уточнена типология Клэр Уордла и Хосейна Дерахшана наличием репликации, адаптации, мутации, кооперации и связи с общественным опытом. Таким образом, форма медиамема является необходимым условием виральности информационного беспорядка в цифровой среде. Практические выводы полезны для рассмотрения фактчекинговым и образовательным организациям. Короткий цикл жизни *disinformation* показывает значимость скорости реагирования на её появление в сети для прекращения репликации. Для *misinformation* необходимо не только опровергать вводящие в заблуждения сведения, но и отслеживать мутации. Для *malinformation* традиционный факт-чекинг бессильен, поэтому эффективным методом борьбы может выступить исключительно модерация контента и долгосрочная образовательная работа.

В будущих исследованиях целесообразно увеличить выборку до 50–100 единиц информационного беспорядка, включив в неё, в том числе, не опровергнутые единицы *disinformation*, а также отследить скорость распространения контента в информационном беспорядке.

Список источников

- Квят, А. Г. Медиамем как инструмент политического PR: когнитивный подход. EDN: PYCQRZ // Медиаскоп = Mediascope. 2013; 1:3. eISSN: 2074-8051.
- Кривоносов, А. Д. Эволюция фейков в эпоху диджитализации. EDN QVGFFN // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022; 6:174–177. ISSN: 2311-3464.
- Кузнецов И. Мемы. Научный взгляд на феномен поп-культуры, захватившей мир. Москва : Эксмо, 2022. 208 с. ISBN: 978-5-04-119007-1.

- Музыкант, В. Л. Фейк-нюс как феномен эпохи диджитал / В. Л. Музыкант, А. В. Овруцкий. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.19. EDN: BRMXZT // Вестник МИРБИС. 2025; 4:170–182. eISSN: 2411-5703.
- Рашкофф, Д. Медиавирус! Как поп-культура тайно воздействует на ваше сознание / Д. Рашкофф ; пер. с англ. Екатеринбург : Ультра. Культура, 2003. 368 с.
- Сургуладзе, В. Ш. Новые категории информационной борьбы: MIS-, dis-, malinformation и правовые последствия использования модели информационного беспорядка MDM. DOI: 10.31171/vlast.v32i1.9925. EDN: CFUKUM // Власть = The Authority. 2024; 32(1):23–30. ISSN: 2071-5358; eISSN: 2071-5366.
- Шомова, С. А. Мемы как они есть. Москва : Аспект Пресс, 2019. 136 с. ISBN: 978-5-7567-1017-5.
- Rodriguez Ferrandiz, R. For the Sake of Sharing: Fake News as Memes / R. Rodriguez Ferrandiz, S.-O. Cande, T. Hidalgo-Marí. DOI:10.4324/9781003299936-3 // Information Disorder: Algorithms and Society / ed. by M. Filimowicz. London ; New York : Routledge, 2023. pp.46-68. ISBN: 978-1032290782.
- Memes in Digital Culture / edited by L. Shifman. Cambridge, MA : MIT Press, 2014. 216 p. ISBN: 978-0-262-52543-5.
- Tandoc, E. C., Jr. The facts of fake news: A research review. DOI: 10.1111/soc4.12724 // Sociology Compass, 2019; 13(9):e12724.
- Wardle C., Derakhshan H. Information Disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policymaking / C. Wardle, H. Derakhshan ; with research support from A. Burns, N. Dias. Council of Europe, 2017. 109 p. Текст : электронный. URL: <https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2017/10/Information-Disorder-Toward-an-interdisciplinary-framework.pdf> (дата обращения: 23.04.2026).

References

- Kvyat, A. G. Mediamem kak instrument politicheskogo PR: kognitivnyy podkhod [Media Meme as a Tool of Political PR: A Cognitive Approach]. EDN: PYCQRZ. *Mediascope*. 2013; 1:3. eISSN: 2074-8051 (in Russ.).
- Krivososov, A. D. Evolyutsiya feykov v epokhu didzhitalizatsii [The Evolution of Fakes in the Age of Digitalization]. EDN QVGFFN. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2022; 6:174–177. ISSN: 2311-3464 (in Russ.).
- Kuznetsov, I. Memy. Nauchnyy vzglyad na fenomen pop-kul'tury, zakhvativshey mir [Memes. A Scientific Look at the Phenomenon of Pop Culture That Has Taken Over the World]. Moscow : Eksmo Publ., 2022. 208 p. ISBN: 978-5-04-119007-1 (in Russ.).
- Muzykant, V. L. Feyk-n'yus kak fenomen epokhi didzhital [Fake News as a Phenomenon of the Digital Age]. By V. L. Muzykant, A. V. Ovrutsky. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.19. EDN: BRMXZT. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:170–182. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
- Rashkoff, D. *Mediavirus! Kak pop-kul'tura tayno vozdeystvuyet na vashe soznaniye* [Media Virus! How Pop Culture Secretly Influences Your Consciousness]. By D. Rashkoff; trans. from English. Yekaterinburg : Ultra. Kultura Publ., 2003. 368 p. (in Russ.).
- Surguladze, V. Sh. Novyye kategorii informatsionnoy bor'by: MIS-, dis-, malinformation i pravovyye posledstviya ispol'zovaniya modeli informatsionnogo besporyadka MDM [New Categories of Information Warfare: MIS-, Dis-, Malinformation, and the Legal Consequences of Using the MDM Model of Information Disorder]. DOI: 10.31171/vlast.v32i1.9925. EDN: CFUKUM. *The Authority*. 2024; 32(1):23–30. ISSN: 2071-5358; eISSN: 2071-5366 (in Russ.).
- Shomova, S. A. *Memy kak oni yest'* [Memes as They Are]. Moscow : Aspect Press Publ., 2019. 136 p. ISBN: 978-5-7567-1017-5 (in Russ.).
- Rodriguez Ferrandiz R. For the Sake of Sharing: Fake News as Memes. By R. Rodriguez Ferrandiz, S.-O. Cande, T. Hidalgo-Marí. DOI:10.4324/9781003299936-3. *Information Disorder: Algorithms and Society*. Ed. by M. Filimowicz. London ; New York : Routledge, 2023. pp.46-68. ISBN: 978-1032290782.
- Memes in Digital Culture. Edited by L. Shifman. Cambridge, MA : MIT Press, 2014. 216 p. ISBN: 978-0-262-52543-5.
- Tandoc E. C., Jr. The facts of fake news: A research review. DOI: 10.1111/soc4.12724. *Sociology Compass*, 2019; 13(9):e12724.
- Wardle C., Derakhshan H. Information Disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policymaking / C. Wardle, H. Derakhshan ; with research support from A. Burns, N. Dias. Council of Europe, 2017. 109 p. Online text. Available at <https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2017/10/Information-Disorder-Toward-an-interdisciplinary-framework.pdf> (accessed: 04/23/2026).

Информация об авторах:

Музыкант Валерий Леонидович — доктор социологических наук, профессор, кафедра массовых коммуникаций, филологический факультет, SPIN-код: 4071-1550, Author ID: 389187; **Щербаков Максим Е.** — студент бакалавриата.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия. ИНН: 7728073720.

Information about the authors:

Muzykant Valeriy L. — Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Mass Communications, Philological Faculty, SPIN-code: 4071-1550, Author ID: 389187; **Shcherbakov Maksim E.** — Bachelor's degree student.

Affiliation: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia.

*Статья поступила в редакцию 19.05.2026; одобрена после рецензирования 26.06.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 05/19/2026; approved after reviewing 06/26/2026; accepted for publication 06/26/2026.*

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 251–259

Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 251–259

Научная статья

УДК: 316.776.32:004.9

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.26

Цифровизация спортивных брендов: анализ кейса Армянской хоккейной лиги

Ангелина Романовна Лебедева¹, Наталия Павловна Кирсанова^{2,3}, Александр Сергеевич Гонашвили^{2,4}

Аннотация. В условиях современного рынка бренд приобретает статус одного из ключевых стратегических активов, формирующих имидж, репутацию и конкурентные преимущества организаций. В спортивной индустрии брендинг играет особую роль, превращаясь не просто в обозначение команды или лиги, а в культурный феномен, формирующий идентичность болельщиков, коммерческую ценность и доверие спонсоров. Развитие спортивного бренда в национальном контексте, на примере Армянской хоккейной лиги (АХЛ), позволяет выявить специфику формирования устойчивого бренда в условиях ограниченных ресурсов и высокой конкуренции за внимание аудитории, что определяет актуальность настоящего исследования. Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и практическом анализе процесса формирования и продвижения спортивного бренда на примере Армянской хоккейной лиги, а также в оценке эффективности применяемых цифровых стратегий. Методы исследования — теоретической основой работы послужили концепции бренд-менеджмента Д. Аакера и К. Келлера, теория идентификации потребителя с брендом (Bhattacharya, Sen), а также модели фанатской приверженности (Funk, James). Эмпирическая часть исследования основана на анализе цифровых коммуникаций АХЛ, включая оценку активности в социальных сетях (Telegram, YouTube, TikTok), расчет показателей экономической эффективности (ROI) и стоимости привлечения подписчика (CPL), а также на аналитических данных по вовлеченности аудитории и посещаемости матчей. Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии для спортивных организаций, функционирующих в условиях ограниченного бюджета. Представленный анализ цифровых инструментов, применяемых АХЛ, и оценка их эффективности могут быть использованы другими национальными спортивными лигами и клубами для оптимизации коммуникационной политики, повышения лояльности болельщиков и укрепления бренда как на локальном, так и на международном уровне.

Ключевые слова: спортивный бренд, имидж, соревнования, digital-коммуникации, PR, соцсети, популяризация, цифровизация, болельщики, лояльность

Для цитирования: Лебедева А. Р. Цифровизация спортивных брендов: анализ кейса Армянской хоккейной лиги / А. Р. Лебедева, Н. П. Кирсанова, А. С. Гонашвили. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.26 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:251–259.

Original article

Digitalization of Sports Brands: A Case Study of the Armenian Hockey League

Angelina R. Lebedeva⁵, Natalia P. Kirsanova^{6,7}, Alexandr S. Gonashvili^{2,8}

Abstract. Relevance of the study: in the conditions of the modern market, the brand acquires the status of one of the key strategic assets that shape the image, reputation and competitive advantages of organizations. Branding plays a special role in the sports industry, becoming not just a designation of a team or league, but a cultural phenomenon that shapes the identity of fans, commercial value and the trust of sponsors. The development of a sports brand in a national context, using the example of the Armenian Hockey League

1 Армянская хоккейная лига (Ереван, Армения) lebedevagelyaa@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-0092-347X>

2 Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕвразЭС (Санкт-Петербург, Россия).

3 kirsanovan@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9260-6250>

4 gon.01.07.94@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4205-7035>

5 Armenian Hockey League (Yerevan, Armenia). lebedevagelyaa@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-0092-347X>

6 University associated with the Interparliamentary Assembly of the Eurasian Economic Community (St. Petersburg, Russia).

7 kirsanovan@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9260-6250>

8 gon.01.07.94@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4205-7035>

(AHL), allows us to identify the specifics of forming a sustainable brand in conditions of limited resources and high competition for audience attention, which determines the relevance of this study. The purpose of the study is to theoretically substantiate and practically analyze the process of forming and promoting a sports brand using the example of the Armenian Hockey League, as well as to evaluate the effectiveness of applied digital strategies. Research methods — the theoretical basis of the work was the concepts of brand management by D. Aaker and K. Keller, the theory of consumer identification with the brand (Bhattacharya, Sen), as well as models of fan commitment (Funk, James). The empirical part of the study is based on the analysis of AHL digital communications, including the assessment of activity on social networks (Telegram, YouTube, TikTok), the calculation of economic efficiency (ROI) and cost of subscriber acquisition (CPL), as well as analytical data on audience engagement and match attendance. The practical significance of the research lies in the development of specific recommendations for improving the marketing strategy for sports organizations operating on a limited budget. The presented analysis of the digital tools used by the AHL and an assessment of their effectiveness can be used by other national sports leagues and clubs to optimize communication policy, increase fan loyalty and strengthen the brand both locally and internationally.

Key words: Sports brand, image, competition, digital communications, PR, social media, promotion, digitalization, fans, loyalty

For citation: Lebedeva A. R. Digitalization of Sports Brands: A Case Study of the Armenian Hockey League. By A. R. Lebedeva, N. P. Kirsanova, A. S. Gonashvili. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.26. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:251–259 (in Russ.).

1. Введение

В условиях современного рынка бренд приобретает статус одного из ключевых стратегических активов, формирующих имидж, репутацию и конкурентные преимущества организаций.

С точки зрения маркетинга и коммуникаций, брендинг — это не только процесс визуального оформления, но и комплекс стратегических решений по позиционированию, формированию уникального предложения, созданию устойчивого имиджа и управлению репутацией. Брендинг включает в себя миссию, ценности, стратегические цели, корпоративную культуру, маркетинг-микс и коммуникационные инструменты [Аакер 2003]. В этом контексте он тесно связан с PR (Public Relations), поскольку именно через инструменты PR происходит построение позитивного общественного восприятия бренда, формирование доверия и поддержание репутации в условиях информационной конкуренции. PR-кампании, направленные на создание имиджа бренда, формируют восприятие бренда как ответственного, надежного и успешного, что, в свою очередь, способствует его узнаваемости и лояльности со стороны потребителей. Как подчеркивает Келлер, «PR позволяет бренду обрести голос, эмоциональную окраску и устойчивую связь с аудиторией» [Keller 2012].

В отдельных отраслях, таких как спортивная

индустрия, брендинг играет особую роль, становясь не просто обозначением команды, клуба или лиги — он превращается в культурный феномен, формирующий идентичность болельщиков, коммерческую ценность, доверие спонсоров и вовлеченность аудитории. По мнению Д. Аакера, бренд в спорте обладает высоким уровнем эмоционального капитала, поскольку спортивное потребление зачастую иррационально, и болельщик выбирает не только зрелище, но и принадлежность к определенной социальной группе [Aaker 1996]. Развитие и популяризация спорта в различных странах напрямую зависят от культурных, исторических и социальных факторов. Спорт — это не только способ поддержания физической активности, но и важная часть национальной идентичности, отражающая традиционные ценности, образ жизни и общественные приоритеты. Как отмечает российский ученый Е. Л. Вартанова, «Спорт превращается в инструмент имиджмейкерства многих государств, а также в средство поддержания их национальной идентичности» [Вартанова 2003].

Таким образом, бренд в спорте — это не просто логотип или символика команды, а многокомпонентная система, включающая визуальный стиль коммуникации, репутацию, культурное наследие и ценностные ориентиры,

1 © А. Р. Лебедева, Н. П. Кирсанова, А. С. Гонашвили, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 251–259.

2 © A. R. Lebedeva, N. P. Kirsanova, A. S. Gonashvili, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 251–259.

которые ассоциируются с конкретной спортивной организацией.

2. Материалы и методы

В условиях современного медиапространства значимость бренда в спортивной сфере значительно возрастает. Сегодня спортивные организации конкурируют между собой не только на спортивных аренах, но и в сфере коммуникаций, стремясь завоевать внимание аудитории, укрепить ее приверженность и стимулировать активное участие.

В современном мире спортивный бренд носит ряд функций, в частности по мимо базовых функций коммерческого продвижения, спортивный бренд выступает инструментарием для поддержания устойчивой эмоциональной связью с болельщиками. Это требует применения специализированных подходов и инструментов, отличающихся от традиционных методов брендинга, а также опоры на соответствующие теоретические модели. В данном разделе будут проанализированы понятие спортивного бренда, его характерные черты, а также специфика процессов его формирования и управления.

Одной из ключевых теорий, применимых к спортивному брендингу, является концепция Brand Equity (ценность бренда), предложенная Д. Аакером (1991) и дополненная К. Келлером (1993) [Aaker 1991; Keller 1993]. В спортивном контексте Brand Equity проявляется не только в коммерческой стоимости бренда, но и в уровне лояльности фанатов, узнаваемости, воспринимаемом качестве и ассоциациях, связанных с какой-либо лигой или командой. Keller также выделяет концепцию Customer-Based Brand Equity (CBBE), согласно которой сила бренда определяется восприятием и отношением потребителей — что особенно актуально для спорта, где решающую роль играет эмоциональная вовлеченность аудитории [Keller 1993].

Современный спортивный бренд представляет собой особую форму бренда, сочетающую в себе как классические элементы маркетинга, так и уникальные эмоциональные составляющие, присущие исключительно спортивной сфере. В отличие от товарных брендов, спортивные бренды формируются не только на основе рациональных характеристик, но и за счет глубокой вовлеченности аудитории, чувства принадлежности и идентичности, формируемой вокруг спортив-

ной команды, лиги или спортсмена [Костиков, 2018]. В этом контексте уместно обратиться к теории идентификации потребителя с брендом (Customer-brand identification), предложенную Bhattacharya и Sen в 2003 году, согласно которой потребители (в данном случае — болельщики) воспринимают бренд как часть собственной идентичности [Bhattacharya 2003]. Это объясняет феномен фанатской верности, не зависящей от спортивных результатов.

Кроме того, важно отметить символическую насыщенность спортивного бренда. Спорт обладает высокой степенью символичности, способной оказывать значительное влияние на восприятие бренда. Исследователи отмечают, что спортивные бренды нередко становятся объектами поклонения, их атрибуты (логотипы, цвета, слоганы, ритуалы) приобретают сакральное значение для болельщиков и трансформируются в элементы массовой культуры [Gladden 2002]. По мнению Bauer и Sauer (2008), бренд спортивной команды может обладать квазирелигиозным статусом — фанаты рассматривают атрибуты клуба как священные символы [Bauer 2008]. Согласно модели Emotional Attachment, привязанность к бренду в спорте достигается через постоянное взаимодействие, совместные переживания и общность ценностей. Эта связь часто выходит за рамки рационального — потребители спортивного контента нередко продолжают поддерживать команду вне зависимости от ее текущих успехов или неудач. Это объясняет устойчивость спортивных брендов даже в условиях нестабильности результатов [Bauer 2005].

Еще одной ключевой особенностью спортивного бренда является его многосоставность. В бренд спортивной организации входят как традиционные элементы (название, логотип, цветовая гамма), так и нематериальные — история клуба, культурное наследие, поведение игроков, общественная позиция и даже атмосфера на стадионе [Прохоров 2023]. Согласно концепции 360-Degree Branding, эффективный бренд охватывает все точки контакта с аудиторией и вызывает целостное восприятие [Schultz 1999].

Кроме того, спортивный брендинг также формируется в условиях высокой конкуренции за внимание аудитории. Это обусловлено как внутренними факторами (борьба между командами в одной лиге), так и внешними (соревнование с

другими видами досуга и развлечений). В этой связи возрастает значение уникального позиционирования, эмоционального брендинга и построения лояльного сообщества болельщиков [Gobe 2010]. Особенно важную роль здесь играют цифровые каналы, обеспечивающие постоянный контакт с аудиторией.

Стоит отметить и динамичность спортивного бренда. В отличие от бренда традиционного продукта, спортивный бренд подвержен постоянным изменениям в силу зависимости от спортивных результатов, трансферов игроков, тренерских решений, а также внешних социальных и политических факторов. Это требует от специалистов применения адаптивных стратегий управления брендом, таких как Crisis Brand, способных учитывать репутационные риски и оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды [Siomkos 1994].

Особое значение в спортивном брендинге имеет фан-база, или лояльное сообщество потребителей. Болельщики не просто покупают продукт — они вовлечены в культурную и эмоциональную жизнь бренда. Исследования Funk и James (2001) в рамках модели фанатской приверженности (Fan Attitude Formation) показывают, что преданность болельщиков формируется через когнитивные, эмоциональные и поведенческие компоненты. Поэтому работа с аудиторией, развитие фан-культуры, организация мероприятий и построение коммуникации в digital-среде становятся ключевыми направлениями бренд-менеджмента в спорте [Funk 2001]. Отечественный исследователь В. В. Сенчук подчеркивает, что формирование устойчивых связей с болельщиками является ключевым фактором в процессе построения спортивного бренда [Сенчук 2012]. В. А. Волков, в свою очередь, акцентирует внимание на важности взаимодействия с болельщическим сообществом как одного из главных нематериальных активов спортивной организации [Волков 2024].

Также невозможно не отметить важность медиапространства для спортивного брендинга. СМИ и социальные сети играют роль не только каналов продвижения, но и формируют дискурс вокруг команды или события. Согласно концепции Media Framing Theory, способ подачи информации в медиа влияет на общественное восприятие бренда. Поэтому PR-стратегии и цифровой

маркетинг должны быть направлены не только на продвижение, но и на формирование позитивной идентичности [Entman 1993].

Спортивный брендинг представляет собой целостную систему, объединяющую эмоциональные, культурные, визуальные и поведенческие элементы в рамках единой маркетинговой стратегии. Важнейшие черты спортивного бренда заключаются в высоком уровне вовлечения зрителей, сильной эмоциональной связи с болельщиками, богатой символической составляющей, способности адаптироваться к изменениям, влиянии цифровых коммуникаций и значительном социально-культурном воздействии.

3. Результаты исследования

Сегодня многие спортивные клубы и лиги активно используют цифровые платформы для прямого взаимодействия с аудиторией. Это и прямые трансляции, и live-видеопотоки, и интерактивные мероприятия. Цифровые инструменты позволяют значительно снизить затраты на маркетинг по сравнению с традиционными рекламными кампаниями. При этом они повышают уровень вовлеченности и лояльности аудитории, что дает им возможность стать эффективным инструментом для развития спортивного бренда.

Согласно исследованию Rein et al. (2006), цифровая трансформация в спорте открывает новые возможности для спортивного маркетинга, включая расширение каналов дистрибуции и повышение вовлеченности аудитории [Rein 2006]. Chadwick & Burton (2011) подчеркивают, что цифровые технологии также способствуют формированию новых форм взаимодействия с болельщиками, таких как лайв-коммуникация и персонализированный контент [Chadwick 2011].

Цифровые платформы стали неотъемлемой частью спортивной индустрии, выполняя ряд ключевых функций:

- создание контента — качественные фото/видеоматериалы, хайлайты матчей, эксклюзивные интервью, флешмобы повышают вовлеченность аудитории и интерес к бренду;
- коммуникация со зрителями — лиги и команды используют соцсети (Telegram, TikTok, YouTube и т. д.) для оперативного информирования и взаимодействия с аудиторией;
- коммерциализация — на платформах про-

даются билеты на матчи, турниры, чемпионаты, а также спортивная атрибутика, есть возможность предлагать сотрудничество спонсорам, блогерам.

Социальные сети являются одним из важнейших инструментов продвижения спорта. Они позволяют увеличивать аудиторию за счет вирусного контента, укреплять связь с болельщиками с помощью различных конкурсов, челленджей, интерактивов и эксклюзивного контента. Также, социальные медиа формируют лояльность у болельщиков, через открытый контент они ощущают свою причастность к лиге или команде и позволяют увеличивать прибыль посредством монетизации, рекламных интеграций и программ партнерства.

Армянская хоккейная лига использует цифровые платформы для продвижения своего бренда и привлечения новой аудитории. Ключевыми направлениями являются:

- развитие социальных сетей — регулярное ведение Telegram, TikTok с упором на динамичные видео, тренды и репортажи с матчей, коллаборации с блогерами и селебрити;
- онлайн трансляции на телеканалах и YouTube — лига использует данные платформы для показа игр в прямом эфире;
- контент-маркетинг — создание докумен-

тальных фильмов о развитии хоккея в Армении, а также об отдельных игроках;

- интерактивные активности — различные голосования (лучший игрок матча, выбор mascota на чемпионат мира), конкурсы для болельщиков, постоянные рубрики с участием хоккеистов.

Также важную роль в digital-стратегии АХЛ играет создание оригинального брендинга — уникальный визуальный стиль, использование армянской символики, маскотов и фирменного шрифта. Все это укрепляет эмоциональную связь с локальной аудиторией и способствует формированию культурной идентичности бренда. Визуальная целостность и узнаваемость коммуникаций играют важную роль в формировании доверия и лояльности среди зрителей, особенно в условиях высокой конкуренции в медиапространстве. Кроме того, креативное оформление контента позволяет повысить вовлеченность аудитории. Для более детального понимания цифровой стратегии лиги ниже представлена таблица (см. таблицу), отражающая используемые платформы, цели их применения, конкретные примеры активности и достигнутые эффекты. Она позволяет наглядно оценить, какие инструменты онлайн-коммуникации наиболее активно применяются и как они способствуют формированию и укреплению бренда.

Таблица. Цифровая стратегия АХЛ: инструменты и эффекты

Цифровой инструмент	Цель использования	Пример реализации	Эффект
YouTube	расширение охвата, сторителлинг	интервью, обзоры матчей, фан-контент	рост лояльности, вовлеченность
Telegram	оперативная коммуникация, эксклюзивная информация	канал с анонсами, фото, статистикой	увеличение охвата и активности пользователей
Прямые трансляции	участие удаленной аудитории в событии	трансляции матчей на платформах соцсетей	расширение комьюнити и интереса к лиге
Визуальный брендинг	формирование уникальности бренда	маскоты, цвета, армянская идентичность	узнаваемость, эмоциональный отклик

Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Особенность стратегии АХЛ заключается в ориентации на локальный контент и использование digital как среды для построения сообщества, а не только продвижения матчей. В свете модели «Adaptive Branding» можно утверждать, что лига успешно реализует принципы гибкого цифрового присутствия, адаптируя контент под формат событий, платформу и ожидания аудитории [Shilbury 2014]. Это особенно важно в условиях ограничен-

ного традиционного медийного пространства и растущей роли социальных сетей как основного источника информации для молодежи.

Таким образом, цифровая коммуникация является важнейшим компонентом построения спортивного бренда Армянской хоккейной лиги. Она способствует формированию позитивного имиджа, укреплению связи с болельщиками и расширению аудитории как внутри страны, так и

в армянской диаспоре. В условиях ограниченного бюджета и конкурентного информационного поля именно цифровые платформы становятся стратегическим ресурсом, позволяющим АХЛ эффективно развиваться и укреплять свой статус, а также интерес к армянскому хоккею.

Анализ современного состояния Армянской хоккейной лиги выявил значительное расширение ее структуры и повышение привлекательности среди болельщиков. Количество команд выросло с одной до четырех всего за два года, что способствовало увеличению числа проводимых матчей и повышению заинтересованности публики. Посещаемость матчей достигла уровня 100–150 зрителей регулярно и доходит до 1 500–2 000 человек на значимых мероприятиях. Активное использование цифровых платформ позволило привлечь внимание более широкого круга поклонников, обеспечив устойчивый ежемесячный доход от продаж атрибутики [Формирование спортивного бренда... 2025].

Несмотря на отсутствие поддержки внешних спонсоров, лига демонстрирует эффективный возврат инвестиций (ROI=50 %). Ежемесячно расходуя порядка 50 тыс. рублей на контент и продвижение, АХЛ получает вдвое больше дохода от продаж сувениров. Показатели стоимости привлечения подписчиков также свидетельствуют о рациональности выбранного подхода, особенно учитывая невысокую стоимость каждого нового контакта в популярных социальных сетях. Эти факторы подчеркивают успешность стратегии бренда, ориентированной на привлечение новых болельщиков и эффективное управление ограниченными финансовыми ресурсами. Показатели CPL для АХЛ находятся в пределах 2,6–3,7 рублей, что является экономически эффективным результатом для спортивного non-profit бренда на начальной стадии развития [там же].

Развитие бренда Армянской хоккейной лиги требует комплексного подхода, включающего в себя комплекс мероприятий по повышению узнаваемости, расширению целевой аудитории и укреплению имиджа на национальном и международном уровнях. На данный момент можно выделить приоритетные направления, которые позволят АХЛ укрепить свой имидж, расширить присутствие на национальном и международном уровне, а также повысить

коммерческую и социальную эффективность своей деятельности.

Основным направлением стратегического развития является цифровая трансформация. Современные спортивные организации все чаще переходят к цифровым форматам взаимодействия с болельщиками, что подтверждается и исследованием PwC Sports Outlook (2023). Для АХЛ это означает необходимость активного присутствия в социальных сетях, разработку и внедрение интерактивного контента, улучшение качества онлайн-трансляций матчей, чемпионатов и турниров. Использование таких каналов, согласно концепции Digital branding позволяет не только увеличить охваты, но и укрепить эмоциональную связь с аудиторией за счет персонализированного контента. Упор на видеоконтент и интерактивные форматы станет важным элементом в развитии цифровой идентичности бренда.

4. Заключение (Выводы)

В современном спортивном маркетинге ключевую роль играет цифровая экосистема бренда, охватывающая каналы коммуникации, контент-стратегии и взаимодействие с аудиторией в реальном времени. Маркетинговая стратегия Армянской хоккейной лиги должна быть направлена на активное комплексное использование цифровых и традиционных каналов коммуникации, при этом ключевое внимание следует уделить цифровой среде как наиболее эффективной платформе для взаимодействия со спортивной аудиторией. Эта модель соответствует современным трендам в маркетинге, включая концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций (IMC) и цифрового спортивного брендинга. В условиях ограниченного бюджета и высокой конкуренции, цифровые платформы предоставляют АХЛ гибкий и экономически выгодный инструмент для повышения узнаваемости, расширения охвата и формирования устойчивых связей с аудиторией.

АХЛ активно формирует digital-присутствие, ориентируясь на принципы digital branding, включающие доступность, креативность, эмоциональную вовлеченность и адаптацию под поведенческие сценарии пользователей. Социальные сети являются основой маркетинговых коммуникаций лиги. По данным Statista (2023), более 60 % болельщиков спорта получают информацию о лигах и командах через цифровые платформы.

Для АХЛ наиболее важными каналами продвижения являются популярные платформы, такие как Telegram, TikTok, YouTube, где задействуются определенные части воронки взаимодействия механики инфлюенс-маркетинга, сторителлинга и геймификации (опросы, челленджи, конкурсы). Формируется собственный tone of voice: дружелюбный, патриотичный, вовлекающий, с акцентом на локальные ценности и популяризацию хоккея как доступного семейного спорта. Контентная стратегия лиги строится по модели SEE-THINK-DO-CARE, где каждый этап охватывает определенную часть воронки взаимодействия с аудиторией. Форматы контента варьируются от визуальных элементов и хайлайтов матчей до закулисных съемок, интервью и прямых трансляций. Такой подход формирует лояльное сообщество болельщиков и превращает разовые просмотры в устойчивую аудиторию.

Список источников

- Аакер, Д. Создание сильных брендов / перевод с англ. Москва : Вильямс, 2003. 380 с. ISBN: 5-9389-0003-4, 0-029-00151-X.
- Вартанова, Е. Л. Медиаэкономика зарубежных стран. Москва : Аспект пресс, 2003. 234 с. ISBN: 9785756702989.
- Волков, В. А. Маркетинговые стратегии в продвижении физкультурно-спортивных услуг. DOI: 10.46320/2077-7639-2024-7-128-200-212. EDN: JUPGBP // Дискуссия = Discussion. 2024; 7:200–212. ISSN: 2077-7639.
- Костилов, В. Ю. Медиакоммуникации в продвижении бренда спортивного клуба диссертация ... кандидата наук : 10.01.10. Москва, 2018. 224 с.
- Прохоров, А. В. Комьюнити-маркетинг в индустрии спорта (на примере бегового движения) / А. В. Прохоров, С. А. Попов. DOI: 10.20310/2587-6953-2023-9-1-186-194. EDN: QTLOQY // Неофилология = Neophilology. 2023; 9(1):186–194. ISSN: 2587-6953; eISSN: 2782-5868.
- Сенчук, В. В. Эволюция спорта как социального института России : диссертация ... кандидата наук : 22.00.04. Москва, 2012. 217 с.
- Формирование спортивного бренда в условиях национальной специфики: эмпирический анализ кейса Армянской хоккейной лиги / А. Р. Лебедева, Н. П. Кирсанова, А. С. Гонашвили, В. А. Глухих. DOI: 10.32603/2412-8562-2025-11-6-77-93. EDN: ROVSDC // Дискурс = Discourse. 2025. Т. 11, № 6. С. 77–93. ISSN: 2412-8562; eISSN: 2658-7777.
- Aaker, D. A. Building Strong Brands. New York : Free Press, 1996. 400 p. ISBN: 978-0029001516.
- Aaker, D. A. Managing Brand Equity. New York: Free Press, 1991. 299 p. ISBN: 978-0029001011.
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., Wannow, S. Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refind Model and Empirical Assessment. DOI:10.1123/jsm.22.2.205 // Journal of Sport Management. 2008; 22(2): 205–226.
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., Schmitt, P. Customer-Based Brand Equity in the Team Sport Industry: Operationalization and Impact on the Economic Success of Sport Teams. DOI:10.1108/03090560510590683 // European Journal of Marketing. 2005; 39(5/6):496–513.
- Bhattacharya, C. B., Sen S. Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. DOI:10.1509/jmkg.67.2.76.18609 // Journal of Marketing. 2003; 67(2): 76–88.
- Chadwick, S., Burton, N. From Interventionist to Entrepreneurial Sport Policy: Changing Sport Marketing in the UK // European Sport Management Quarterly. 2011; 11(4):397–419. ISSN: 1618-4742.
- Entman, R. M. Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. DOI:10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x // Journal of Communication. 1993; 43(4):51–58.
- Funk, D. C., James, J. D. The Psychological Continuum Model: A Conceptual Framework for Understanding an Individual's Psychological Connection to Sport. DOI:10.1016/S1441-3523(01)70072-1 // Sport Management Review. 2001; 4(2):119–150.
- Gladden, J. M., Funk, D. C. Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport. DOI:10.1123/jsm.16.1.54 // Journal of Sport Management. 2002; 16(1):54–81.
- Gobe M. Emotional branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People. New York: Allworth Press, 2010. 358 p. ISBN: 978-1581156720.
- Keller, K. L. Conceptualizing, Measuring, And Managing Customer-Based Brand Equity // Journal of Marketing. 1993; 57(1):1–22.

- Keller, K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. New York : Pearson, 2012. 600 p. ISBN: 978-0132664257.
- Rein, I., Kotler, P., Shields, B. *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*. New York : McGraw-Hill, 2006. 359 p. ISBN: 978-0071454094.
- Schultz, D. E., Barnes, B. E. *Strategic Brand Communication Campaigns*. New York : McGraw-Hill, 1999. 400 p. ISBN: 978-0844229522.
- Shilbury, D. et al. *Strategic Sport Marketing*. 4th ed. Allen & Unwin, Crows Nest, New South Wales, 2014, 388 pp., ISBN: 978 1743314777.
- Siomkos, G. J., Kurtz, G. The Hidden Crisis in Product-Harm Crisis Management. DOI: 10.1108/03090569410055265 // *European Journal of Marketing*. 1994; 28(2):30–41.

References

- Aaker, D. *Sozdaniye sil'nykh brendov* [Building Strong Brands]. Translated from English. Moscow : Williams Publ., 2003. 380 p. ISBN: 5-9389-0003-4, 0-029-00151-X (in Russ.).
- Vartanova, E. L. *Mediaekonomika zarubezhnykh stran* [Media Economics of Foreign Countries]. Moscow : Aspect Press Publ., 2003. 234 p. ISBN: 9785756702989 (in Russ.).
- Volkov, V. A. Marketingovyie strategii v prodvizhenii fizkul'turno-sportivnykh uslug [Marketing Strategies in Promoting Physical Culture and Sports Services]. DOI: 10.46320/2077-7639-2024-7-128-200-212. EDN: JUPGBP. *Discussion*. 2024; 7:200–212. ISSN: 2077-7639 (in Russ.).
- Kostikov, V. Yu. *Mediakommunikatsii v prodvizhenii brenda sportivnogo kluba* [Media communications in promoting a sports club brand]. Candidate of Sciences dissertation : 10.01.10. Moscow, 2018. 224 p. (in Russ.).
- Prokhorov, A. V. Kom'yuniti-marketing v industrii sporta (na primere begovogo dvizheniya) [Community marketing in the sports industry (using running as an example)]. By A. V. Prokhorov, S. A. Popov. DOI: 10.20310/2587-6953-2023-9-1-186-194. EDN: QTLQY. *Neophilology*. 2023; 9(1):186–194. ISSN: 2587-6953; eISSN: 2782-5868 (in Russ.).
- Senchuk, V. V. *Evolutsiya sporta kak sotsial'nogo instituta Rossii* [Evolution of sport as a social institution in Russia] : Candidate of Sciences dissertation : 22.00.04. Moscow, 2012. 217 p. (in Russ.).
- Formirovaniye sportivnogo brenda v usloviyakh natsional'noy spetsifiki: empiricheskiy analiz keysa Armyanskoy khokkeynoy ligi [Formation of a Sports Brand in the Context of National Specifics: An Empirical Analysis of the Case of the Armenian Hockey League]. By A. R. Lebedeva, N. P. Kirsanova, A. S. Gonashvili, V. A. Glukhikh. DOI: 10.32603/2412-8562-2025-11-6-77-93. EDN: ROVSDC. *Discourse*. 2025. Vol. 11, No. 6. Pp. 77–93. ISSN: 2412-8562; eISSN: 2658-7777 (in Russ.).
- Aaker, D. A. *Building Strong Brands*. New York : Free Press, 1996. 400 p. ISBN: 978-0029001516.
- Aaker, D. A. *Managing Brand Equity*. New York: Free Press, 1991. 299 p. ISBN: 978-0029001011.
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., Wannow, S. Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refind Model and Empirical Assessment. DOI:10.1123/jsm.22.2.205. *Journal of Sport Management*. 2008; 22(2): 205–226.
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N., E., Schmitt, P. Customer-Based Brand Equity in the Team Sport Industry: Operationalization and Impact on the Economic Success of Sport Teams. DOI:10.1108/03090560510590683. *European Journal of Marketing*. 2005; 39(5/6):496–513.
- Bhattacharya, C. B., Sen S. Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. DOI:10.1509/jmkg.67.2.76.18609. *Journal of Marketing*. 2003; 67(2): 76–88.
- Chadwick, S., Burton, N. From Interventionist to Entrepreneurial Sport Policy: Changing Sport Marketing in the UK. *European Sport Management Quarterly*. 2011; 11(4):397–419. ISSN: 1618-4742.
- Entman, R. M. Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. DOI:10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x. *Journal of Communication*. 1993; 43(4):51–58.
- Funk, D. C., James, J. D. The Psychological Continuum Model: A Conceptual Framework for Understanding an Individual's Psychological Connection to Sport. DOI:10.1016/S1441-3523(01)70072-1. *Sport Management Review*. 2001; 4(2):119–150.
- Gladden, J. M., Funk, D. C. Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport. DOI:10.1123/jsm.16.1.54. *Journal of Sport Management*. 2002; 16(1):54–81.
- Gobe, M. *Emotional branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York: Allworth Press, 2010.

358 p. ISBN: 978-1581156720.

Keller, K. L. Conceptualizing, Measuring, And Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 1993; 57(1):1–22.

Keller, K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. New York : Pearson, 2012. 600 p. ISBN: 978-0132664257.

Rein, I., Kotler, P., Shields, B. *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*. New York : McGraw-Hill, 2006. 359 p. ISBN: 978-0071454094.

Schultz, D. E., Barnes, B. E. *Strategic Brand Communication Campaigns*. New York : McGraw-Hill, 1999. 400 p. ISBN: 978-0844229522.

Shilbury, D. et al. *Strategic Sport Marketing*. 4th ed. Allen & Unwin, Crows Nest, New South Wales, 2014, 388 p., ISBN: 978 1743314777.

Siomkos, G. J., Kurzbard, G. The Hidden Crisis in Product-Harm Crisis Management. DOI: 10.1108/03090569410055265. *European Journal of Marketing*. 1994; 28(2):30–41.

Информация об авторах:

Лебедева Ангелина Романовна — SMM-менеджер, Армянская хоккейная лига, проспект Саят-Новы, 19/1, офис 128, Ереван, Армения; **Кирсанова Наталия Павловна** — кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код: 3449-0550, AuthorID: 652379, автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет при межпарламентской ассамблее ЕврАзЭС» (АНО ВО «Университет при МПА ЕврАзЭС»), ул Смольячкова, 14 /1 Б, Санкт-Петербург, 195277, Россия. ИИН: 7802290699; **Гонашвили Александр Сергеевич** — кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код: 2507-5120, Author ID: 793968. *Место работы 1:* АНО ВО «Университет при МПА ЕврАзЭС» — помощник проректора по научной работе. *Место работы 2:* федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)» (СПбГТИ(ТУ)), Московский проспект, 24–26/49 А, Санкт-Петербург, 190013, Россия. ИИН: 7809012725.

Information about the authors:

Lebedeva Angelina R. — SMM manager, Armenian Hockey League, 19/1 office 128 Sayat-Nova Avenue, Yerevan, Armenia; **Kirsanova Natalia P.** — Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 3449-0550, AuthorID: 652379, AN HEO “University associated with IA EAEC”, 14 /1B Smolyachkova Street, St. Petersburg, 195277, Russia; **Gonashvili Alexander S.** — Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 2507-5120, Author ID: 793968. *Place of work 1:* AN HEO “University associated with IA EAEC” — Assistant to the Vice-Rector for Research. *Place of work 2:* Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Saint Petersburg State Institute of Technology» (SPSIT), 24-26/49A Moskovsky Prospekt, Saint Petersburg, 190013, Russia.

Статья поступила в редакцию 02.03.2026; одобрена после рецензирования 18.03.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 04/27/2026; approved after reviewing 03/18/2026; accepted for publication 06/26/2026.

СОЦИОЛОГИЯ · SOCIOLOGY

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 260–275
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 260–275

Научная статья

УДК: 316.4

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.27

Геохроническая навигация в условиях технологического шока: операционализация концепта и анализ вторичных и первичных данных на примере профессии переводчика

Сергей Владимирович Сахневич — Институт деловой карьеры, Москва, Россия. crash68@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2068-9250>

Аннотация. Статья посвящена критическому анализу и деконструкции устоявшегося социального мифа о «единственном пути» — предопределенной профессиональной и личностной траектории. Автор доказывает, что в условиях технологической сингулярности и ускорения (Четвертая промышленная революция) данная парадигма не только утрачивает адекватность, но и становится источником системных противоречий и психологических проблем на индивидуальном и общественном уровнях. Исследование строится на основе разработанного автором геохронического подхода, который синтезирует географический и исторический контексты для анализа динамики жизненных траекторий. Ключевым аналитическим инструментом выступает концепт «возможностной структуры». В качестве методологической основы исследования используется критический теоретический анализ и концептуальный синтез (conceptual synthesis), дополненный эмпирической проверкой на примере профессионального сегмента переводчиков. Для этого применен пятишаговый научный подход, включающий анализ вторичных данных (отчеты Nimdzi, CSA Research, данные сайта HeadHunter: <https://hh.ru/> и сбор первичных данных (опрос N=350, глубинные интервью N=25, этнографическое наблюдение). В результате исследования эмпирически показано, что в исследуемом профессиональном сегменте жизненные траектории в значительной степени определяются динамическим взаимодействием индивидуального потенциала с внешней «возможностной структурой», а не только врожденным предназначением. На примере трансформации профессии переводчика показано, что технологическое ускорение радикально трансформирует ландшафт возможностей, что подтверждается конкретными индикаторами: ростом доли проектов с использованием машинного перевода с 35 % до 78 % (2018–2022), сокращением рынка «чистого» перевода на 40 %, сильной корреляцией ($r=0.67$) между технологической оснащенностью и доходом. Выявлена и количественно оценена типология адаптационных стратегий агентов: «стратегические интеграторы» (15 %), «тактические гибриды» (60 %), «резистенты» (25 %). В качестве теоретической альтернативы предложена геохроническая модель навигации. Эмпирические данные подтвердили ее работоспособность как инструмента для анализа нелинейных профессиональных трансформаций. Делается вывод о том, что концепт «единственного пути» окончательно архаетизируется. Проведенный анализ демонстрирует, что успех в эпоху сингулярности зависит от способности личности к постоянной адаптации, активной геохронической навигации и стратегическому использованию доступных ресурсов. Исследование выявляет практические импликации для образовательной политики, карьерного консультирования и мер социальной поддержки, направленных на смягчение нового технологического неравенства.

Ключевые слова: геохронная навигация, метанавыки, плазменные карьеры, профессиональная идентичность, текучая конструкция, системный интегратор, структура возможности, технологическое ускорение

Для цитирования: Сахневич С. В. Геохроническая навигация в условиях технологического шока: операционализация концепта и анализ вторичных и первичных данных на примере профессии переводчика. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.27 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:260–275.

Original article

Geochronic Navigation in the Context of Technological Shock: Operationalizing the Concept and Analyzing Secondary and Primary Data Using the Case of the Translation Profession

Sergey V. Sakhnevich — Institute of Business Career, Moscow, Russia. crash68@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2068-9250>

Abstract. The article is devoted to a critical analysis and deconstruction of the entrenched social myth of the «one true path» – a predetermined professional and personal trajectory. The author argues that in the

context of technological singularity and acceleration (the Fourth Industrial Revolution), this paradigm not only loses its adequacy but also becomes a source of systemic contradictions and psychological problems at the individual and societal levels. The research is based on the author's developed geochronic approach, which synthesizes geographical and historical contexts to analyze the dynamics of life trajectories. The key analytical tool is the concept of the «structure of possibility». The methodological basis of the research is critical theoretical analysis and conceptual synthesis, supplemented by empirical testing using the case of the translator professional segment. For this purpose, a five-step scientific approach was applied, including analysis of secondary data (reports from Nimdzi, CSA Research, data from hh.ru) and collection of primary data (survey N=350, in-depth interviews N=25, ethnographic observation). The study empirically demonstrates that, within the professional segment under investigation, life trajectories are largely determined by the dynamic interaction of individual potential with the external «structure of possibility», rather than by innate destiny alone. Using the example of the translation profession's transformation, it is shown that technological acceleration radically transforms the landscape of opportunities, which is confirmed by specific indicators: an increase in the share of projects using machine translation from 35% to 78% (2018–2022), a 40% contraction of the «pure» human translation market, and a strong correlation ($r=0.67$) between technological proficiency and income. A typology of agent adaptation strategies was identified and quantitatively assessed: «strategic integrators» (15%), «tactical hybrids» (60%), «resistors» (25%). As a theoretical alternative, the geochronic navigation model is proposed. Empirical data confirmed its viability as a tool for analyzing non-linear professional transformations. The conclusion is made that the concept of the «one true path» is finally becoming archaic. The conducted analysis demonstrates that success in the era of singularity depends on the individual's ability for constant adaptation, active geochronic navigation, and strategic use of available resources. The research reveals practical implications for educational policy, career counseling, and social support measures aimed at mitigating new technological inequality.

Key words: geochronic navigation, meta-skills, plasma careers, professional identity, fluid construct, system integrator, structure of possibility, technological acceleration

For citation: Sakhnevich S. V. Geochronic Navigation in the Context of Technological Shock: Operationalizing the Concept and Analyzing Secondary and Primary Data Using the Case of the Translation Profession. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.1.27. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 1:260–275 (in Russ.).

Введение

Настоящая статья развивает теоретические положения, изложенные в предыдущей работе автора «Деконструкция концепта predeterminedности в условиях технологической сингулярности: «единственный путь» как архаизирующий социальный миф» [Сахневич 2025], где был предложен геохронический подход и введено понятие «возможностной структуры». Если первая статья носила преимущественно теоретико-деконструктивистский характер и была посвящена критике парадигмы «единственного пути», то данное исследование направлено на операционализацию разработанного концептуального аппарата и его эмпирическую верификацию [Шваб 2016, 12; Future of Jobs Report 2023, 45; OECD Employment Outlook 2023, 78].

Проблема исследования заключается в двойном концептуально-методологическом разрыве:

- между теорией и реальностью: между классическими линейными теориями карьеры и эмпирической реальностью «плазменных»,

нелинейных профессиональных траекторий в условиях технологического ускорения;

- между декларацией и верификацией: между появлением новых теоретических моделей, описывающих эту трансформацию (текущность, структурация), и отсутствием их операционализации и эмпирической проверки на конкретном материале. Существующие подходы не предлагают измеримого инструментария для анализа того, как агенты взаимодействуют с динамичной «возможностной структурой» в конкретном пространственно-временном контексте (геохронике).

Исследовательский вопрос: каким образом предложенная геохроническая модель навигации, операционализирующая взаимодействие агента с «возможностной структурой» (технологический + институциональный компоненты) в конкретном пространственно-временном контексте, позволяет объяснить и эмпирически выявить

1 © С. В. Сахневич, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 260–275..

2 © S. V. Sakhnevich, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 260–275.

разнообразие адаптационных траекторий (от стратегической интеграции до резистентности) в профессиональной группе, переживающей технологический шок (на примере переводчиков)?

Целью статьи является разработка, операционализация и эмпирическая апробация геохронической модели навигации как нового концептуально-методологического аппарата.

Разработка исследовательского плана:

1. Выбор геохронического подхода как интегративной аналитической рамки.
2. Определение ключевых конструкторов: «возможностная структура», «геохроническая навигация», «метанавыки».
3. Отбор теоретических источников и эмпирических данных (научные публикации, статистические отчеты, аналитика рынка труда).

1. Методологическая база исследования

В качестве методологической основы данного исследования выступает критический теоретический анализ и концептуальный синтез. Данная методология сочетает теоретический синтез с эмпирической проверкой и направлена на систематическое выявление и деконструкцию внутренних противоречий, ограничений и неявных допущений классических парадигм (в частности, теорий карьеры), а также на построение новой теоретической модели через интеграцию и переосмысление концептуальных элементов из различных научных дисциплин и теоретических традиций. Для эмпирической иллюстрации и верификации предложенной модели был проведен анализ вторичных данных, структурированный в соответствии с пятишаговым научным подходом к исследованию. Эмпирическая проверка модели осуществлялась в соответствии с пятишаговым научным подходом к исследованию (Perreault, McCarthy, 2002), детально представленным в Главе 2.1 на примере сегмента переводчиков.

Методологический аппарат исследования сочетает теоретический синтез с систематическим анализом эмпирических данных, что позволяет не только деконструировать устаревшие парадигмы, но и предложить новую объяснительную модель, верифицированную на актуальном материале.

2. Результаты исследования

2.1. Научная новизна исследования

Геохроническая модель трансформируется из философско-футурологического синтеза в ра-

бочий концептуально-методологический аппарат. Она предоставляет исследователям четкий инструментарий для перехода от теории к эмпирике: от измерения степени «плазменности» конкретных карьерных траекторий до анализа того, как специфика геохронического контекста (время — место) определяет конфигурацию возможностной структуры и стратегии навигации в ней. Это создает основу для верификации модели, сравнительных исследований и разработки диагностических инструментов для карьерного консультирования и образовательной политики в эпоху ускорения.

2.2. Критика классических парадигм: от линейности к текучести

Идея о том, что жизненный и профессиональный путь человека определяется преимущественно его внутренними склонностями, врожденными талантами и продолжением семейных традиций, является одним из самых устойчивых мифов современности, уходящим корнями в религиозные представления о «призвании» и романтический культ гения и уникального предназначения [Бауман 2008, 45]. Эта парадигма, институционализируемая в психологии и педагогике, нашла свое отражение в классических теориях карьеры. Так, стадийные теории (Д. Сьюпер, Э. Гинзберг) постулировали линейную, предсказуемую последовательность этапов профессионального роста, укорененную в стабильной социальной структуре индустриальной эпохи [Super 1957, 102–115; Holland, 45–67]. Психометрический подход, фокусирующийся на соотношении профиля личности с требованиями профессии («человек-работа»), также исходит из детерминистской логики раз и навсегда найденного соответствия.

Однако объяснительный потенциал этих моделей оказывается принципиально недостаточным в условиях технологической сингулярности и текучей современности [Бауман 2008, 87]. Они не способны адекватно описать феномен «плазменных» карьерных траекторий, гибридных профессий (data-journalist, computational linguist), фриланса или модели «второй карьеры» [Lilly 2017, 45], которые становятся новой нормой. Классические теории, заточенные под модель «пожизненной профессии» в рамках одной организации, не могут учесть радикальную трансформацию самого ландшафта возможностей, в котором действует индивид. Их ключевой недостаток — в игнориро-

вании динамического, контекстуально-зависимого взаимодействия человека со средой, которая не пассивна, а активно формирует саму онтологию профессионального.

2.3. Возможностная структура как онтологическое основание карьеры

Профессия — это не вневременная сущность, а продукт конкретной исторической эпохи, возникающий на стыке технологических возможностей и социальных потребностей. История полна «не востребуемых гениев», чьи когнитивные профили идеально подошли бы для профессий будущего, что демонстрирует: индивидуальная одаренность — необходимое, но ни в коей мере не достаточное условие для профессиональной реализации. Жизненные траектории определяются не предустановленной судьбой, а динамическим взаимодействием индивидуального потенциала с внешней «возможностной структурой», состоящей из двух взаимосвязанных компонентов: технологического инструментария и институциональной среды [Аджемоглу 2015, 7; Флорида 2007, 120–145].

Технологический компонент выступает не просто «удобным помощником», а условием возможности самой профессии. Технологии абстрагируют сложность: сложнейшие операции, для освоения которых требовались годы, сегодня инкапсулированы в библиотеках кода (Python, spaCy, NLTK) или программных пакетах (DAW, Blender), доступных человеку со средними способностями [Page 2017, 145; West 2018, 78–92; Зайцева 2025]. Это превращает технологию в «великого уравнилителя», снижая порог входа в профессии, ранее доступные лишь избранным.

Анализ трансформации лингвистики с позиции геохроники наглядно демонстрирует этот принцип. Там, где раньше масштабное корпусное исследование было уделом гениев-одиночек или хорошо финансируемых институтов, сегодня студент имеет доступ к гигантским оцифрованным корпусам и сложнейшим алгоритмам анализа «из коробки». Это не просто ускорение работы — это рождение новой профессии цифрового лингвиста на стыке дисциплин, что подтверждает первичную роль технологического компонента в конституировании новых профессиональных возможностей.

Институциональный компонент — это социальная инфраструктура, превращающая техно-

логическую возможность в реализуемый и устойчивый путь. Институты образования, профессиональные сообщества, рынки труда и системы сертификации выступают мощными фильтрами и направляющими векторами, определяя, какие знания и пути являются легитимными [Аджемоглу 2015, 6]. Доступ к этим институтам, будь то престижный университет, влиятельное профессиональное сообщество или платформа для микрокреденциалов, становится критически важным ресурсом — новой валютой на рынке труда. Институт удаленной работы, ставший массовым, радикально расширил «географическое поле возможностей», разрушая традиционную связь «место жительства — место работы» и создавая глобальный, планетарный рынок труда [там же, 68]. «Возможностная структура» является онтологическим основанием карьеры: она не столько помогает реализовать заранее данное «призвание», сколько конструирует сами возможности для его появления. В XVIII веке не могло быть «призвания» быть пилотом дрона, потому что не существовало материальных и социальных условий для возникновения такого желания.

2.4. Геохроническая модель навигации: теоретический синтез

В качестве таковой предлагается геохроническая модель навигации, представляющая собой концептуальный синтез, центрированный на процессе постоянного, рефлексивного взаимодействия трех элементов в пространстве и времени (геохронике).

Агент (Индивид). В модели агент понимается не как носитель фиксированного «призвания», а как субъект, обладающий портфелем склонностей, компетенций и, что критически важно, рефлексивным проектом самости [Гидденс 2011, 83]. Его ключевые ресурсы — это метанавыки (адаптивность, критическое и системное мышление, способность к обучению) [Florida 2007, 121; Флорида 2007, 45–67], позволяющие перестраивать профессиональную идентичность как «текучий конструкт» [Бауман 2008, 28]. Способность к саморефлексии и принятию решений в условиях неопределенности становится core-компетенцией, позволяющей преодолевать «паралич выбора» в условиях избытка возможностей.

Структура. Это динамичная «возможностная структура» (технологии + институты), понимаемая в духе теории структуризации Э. Гидденса не

как безличный барьер, а как дуальность — совокупность ограничений и ресурсов, которые одновременно формируют практики агента и воспроизводятся или трансформируются через эти практики [Гидденс 2011, 120–145]. Доступ к инструментальному (ИИ, ПО) и институциональному (образование, сети) капиталу становится ключевым разделителем, определяющим поле возможной навигации.

Процесс: Геохроническая навигация. Это центральное понятие модели, обозначающее постоянный, итеративный процесс рефлексивных переговоров агента со структурой в конкретной географической и исторической точке. Навигация — это не пассивное следование по «найденному пути», а активное, стратегическое лавирование в «постоянно меняющемся созвездии возможностей», искусство «перепроектирования пути» в ответ на трансформацию технологического ландшафта и институциональной среды. Карьера предстает не как лестница, а как сеть, где каждый узел (навык, проект) открывает доступ к множеству новых направлений. Однако она интегрирует эти элементы в новую систему, центрированную на контекстуально-зависимом, пространственно-временном процессе навигации (геохроника). В этой модели успех в эпоху сингулярности зависит от способности личности не к разовому поиску, а к постоянной адаптивной пересборке собственной траектории через активное взаимодействие с доступными ресурсами возможностной структуры [Бауман 2008, 200–245; Drucker 1971, 150–178].

2.5. Глоссарий ключевых терминов (операционализация понятий)

Геохроника — конкретная пространственно-временная точка (например, «рынок труда РФ, 2024 год»), в которой разворачивается взаимодействие агента и структуры.

Возможностная структура — совокупность внешних условий, формирующих ландшафт карьерных траекторий. Состоит из двух компонентов: технологического (доступность ИИ, ПО, скорость устаревания навыков) и институционального (доступность образования, профсети, формы занятости).

Геохроническая навигация — процесс рефлексивного взаимодействия агента с возможностной структурой, выражающийся в адаптации, смене ролей и освоении новых инструментов.

Плазменная карьера — нелинейная траектория, характеризующаяся частой сменой профессиональных доменов, гибридизацией навыков и отсутствием иерархического роста.

Индекс технологической оснащённости — интегральный показатель, включающий владение CAT-инструментами, использование подписок на ИИ (DeepL Pro, GPT-4) и частоту обновления ПО.

Системный интегратор — тип агента, который не просто использует инструменты, а проектирует новые роли и управляет сложными лингво-технологическими процессами (архитектор локализации, менеджер лингвистических данных).

2.6. Методологический анализ трансформации сегмента «Переводчики-исполнители» через пятишаговый научный подход и типологию данных

Для демонстрации аналитической силы геохронического подхода и его методологической строгости, структурируем анализ профессионального сегмента «Переводчики-исполнители и узкие лингвисты» согласно пятишаговому научному подходу к исследованию (Perreault, McCarthy). Этот сегмент, испытывающий глубокий геохронический шок под влиянием машинного перевода и генеративного ИИ, служит идеальным кейсом для изучения того, как профессиональная группа взаимодействует с трансформирующейся «возможностной структурой». Анализ фокусируется на источниках данных, которые исследователь (или сами агенты сегмента) может использовать на каждом этапе, чтобы понять механизмы адаптации или стагнации).

2.6.1. Шаг 1. Определение проблемы

Проблема сегмента заключается в стремительной архаизации рутинных лингвистических операций. Первоначальная формулировка была смутной: «Падает спрос на технический перевод». Однако, используя стратегический каркас, проблема переопределяется через анализ вторичных данных из внешних источников, которые количественно подтвердили масштаб и характер трансформации [The State of the Linguist Industry 2023, 45–67; Nimdzi 100... 2023, 23–45].

Данные частных исследовательских организаций: отчеты (например, CSA Research, Nimdzi Insights) показали, что доля проектов, использующих машинный перевод с последующим постредактированием (MT + PE), выросла с 35 % в

2018 году до 78 % в 2022 году. При этом объем (человеком) перевода за тот же период сократился рынка «чистого» (полностью выполняемого че- на 40 %.



Рис. 1. Трансформация структуры рынка переводческих услуг

Примечание. Доля проектов с использованием машинного перевода выросла с 35 % до 78 %, рынок «чистого» перевода сократился на 40 %

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Правительственные и отраслевые отчеты: статистика, отражающая сокращение объемов рынка ручного поставочного перевода при одновременном росте рынка услуг локализации и лингвистических данных. Например, анализ данных Росстата и отраслевых ассоциаций за 2020–2023 гг. зафиксировал снижение числа стандартных переводческих заказов на 25–30 % при двукратном росте запросов на услуги по управлению лингвистическими данными и локализацией ПО.

Интернет (специализированные платформы): мониторинг тенденций на биржах фриланса (Upwork, ProZ.com) выявил падение средних ставок за стандартные переводческие задачи (например, за 1 000 знаков технического текста) на 15–20 % за период 2021–2023 гг., при этом доля заказов, явно требующих навыков работы с CAT-системами или постредактирования, в общей структуре вакансий выросла с 50 % до 85 %.

Научные публикации: анализ статей в журналах по компьютерной лингвистике и транслатологии за последние 5 лет зафиксировал сдвиг парадигмы: более 70 % публикаций, посвященных будущему профессии, рассматривают переводчика не как изолированного исполнителя, а как «куратора лингвистического качества» и «менеджера данных» в симбиозе с ИИ [Рум 2012, 120–145; Venuti 2017, 200–235].

Данные позволили перейти от расплывчатой констатации к точной исследовательской формулировке: «Каким образом агенты сегмента рутинного перевода могут конвертировать свой лингвистический капитал в адаптивные компетенции (пост-редактирование, управление данными, UX-писательство) в новой возможностной структуре, определяемой симбиозом “человек-ИИ”?».

2.6.2. Шаг 2. Анализ ситуации

Ситуационный анализ направлен на неформальное изучение уже доступной информации для уточнения проблемы. Для нашего сегмента он комбинирует данные:

Вторичные данные, внутренние источники (Secondary, Inside company — для исследователя, изучающего группу):

- архивы профессиональных ассоциаций: изучение исторических бюллетеней Союза переводчиков России за 2015–2023 гг. показало, что дискуссия сместилась от таких тем, как «ставки за знак» и «качественный ручной перевод» (доминировали в 2015–2018 гг.), к обсуждению «инструментов CAT и MT», «стандартов постредактирования» и «цифровой этики». Доля публикаций и дискуссий, посвященных ИИ и автоматизации, выросла с 15 % в 2018 году до более 60 % в 2023 году;

- файлы образовательных учреждений: сравнительный анализ учебных планов 10 ведущих филологических и переводческих факультетов России за 2015 и 2023 гг. выявил, что если в 2015 году лишь 30 % программ содержали факультативы по CAT-системам, то к 2023 году 80 % программ обязательно включают такие дисциплины. Более того, 40 % программ ввели обязательные или факультативные курсы по «Основам постредактирования машинного перевода», «Управлению лингвистическими данными» и «Локализации ПО».
- Вторичные данные, внешние источники:
 - профессиональные ассоциации и сообщества: систематический анализ дискурса на форумах (ProZ.com, «Уголок переводчика») за 2022–2023 гг. для выявления нарративов показал, что около 40 % сообществ демонстрируют открытую тревогу и сопротивление («ИИ нас скоро заменит»), 35 % — прагматичный настрой на адаптацию («Нужно учиться работать с ИИ»), и лишь 25 % — демонстрируют успешные кейсы перехода в смежные ниши (локализация, управление проектами);
 - библиотеки и образовательные платформы: обзор программ на Coursera и Stepik по «Post-editing», «Localization Management», «UX Writing» за 2021–2023 гг. показал, что количество таких курсов выросло в 3 раза, а среднее число слушателей увеличилось на 150 %. Свыше 70 % слушателей в анкетах указывают цель — «профессиональная переквалификация в связи с изменениями на рынке»;
 - анализ рынка труда — анализ вакансий на super-job и hh.ru с тегами «переводчик» и «локализация» за 2020–2023 гг. показал трансформацию запроса рынка труда [The State of the Linguist Industry 2023, 45–67; Nimdzi 100... 2023, 23–45]: доля требований к навыкам работы с CAT-системами (Trados, memoQ) выросла с 45 % до 82 %; доля требований к «пониманию основ работы нейросетевых моделей» (LLM) выросла с 5 % до 34 %; появились новые гибридные позиции: «лингвист-аналитик данных», «менеджер локализации», «специалист по постредактированию». Их доля в общем пуле вакансий для лингвистов увеличилась с 8 % в 2020 году до 22 % в 2023 году.

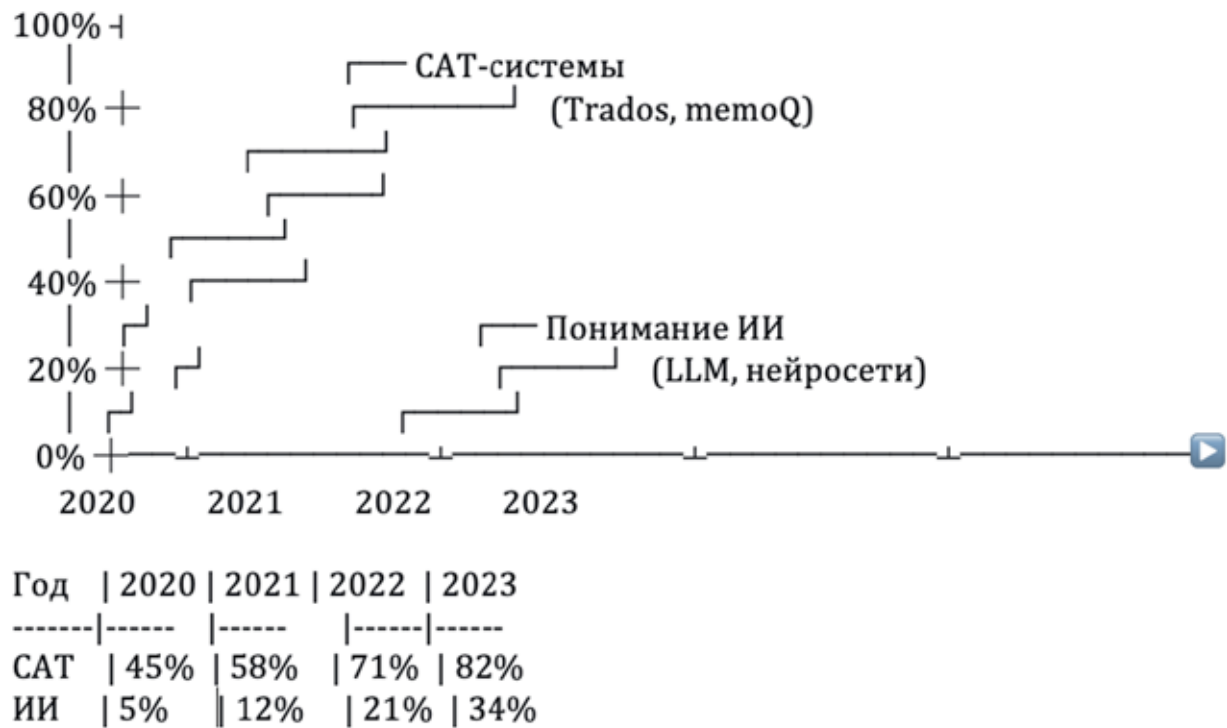


Рис. 2. Рост требований к технологическим навыкам в вакансиях (2020–2023)

Примечание. Спрос на владение CAT-системами вырос в 1,8 раза, на понимание ИИ — в 6,8 раза
Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Первичные данные, метод наблюдения

Личное/онлайн-наблюдение — не включенное наблюдение в профессиональных чатах и на форумах (общий охват > 5 000 участников) позволило выявить два доминирующих нарратива и примерно оценить их распространенность:

- «технологический детерминизм» (около 40 % наблюдаемых высказываний): нарратив страха и сопротивления. Ключевые фреймы: «ИИ нас скоро заменит», «Это конец профессии», «Качество машинного перевода неприемлемо для серьезных задач»;
- «адаптивный прагматизм» (около 60 % высказываний): нарратив активного приспособления. Ключевые фреймы: «Кто не научился работать с ИИ — уже вне игры», «Наша новая роль — куратор и редактор», «Нужно осваивать смежные навыки (SEO, локализация, управление данными)». В рамках этого нарратива формируется новая профессиональная идентичность — «лингвист-куратор ИИ».

Анализ цифровых следов (Mechanical

approaches) — исследование профилей навыков 500 случайных представителей сегмента на LinkedIn с использованием хештегов #translation, #localization, #AI показало:

- 70 % профилей, обновленных в 2023 году, содержат хотя бы один навык, связанный с технологиями (CAT, MTPE, LLM);
- за три года (2020–2023) среднее количество технологических компетенций в профиле выросло с 1,2 до 2,8;
- у 25 % наиболее активных в обновлении профиля пользователей обнаруживается паттерн «гибридизации»: комбинация лингвистического образования (MA in Translation) с сертификатами по Data Management, UX или Agile Project Management.

2.6.3. Шаг 3. Сбор специфических данных

Для проверки гипотез о типах адаптационных траекторий внутри сегмента и выявления ключевых факторов успеха был проведен сбор и анализ первичных данных, который предоставил конкретные количественные и качественные результаты.

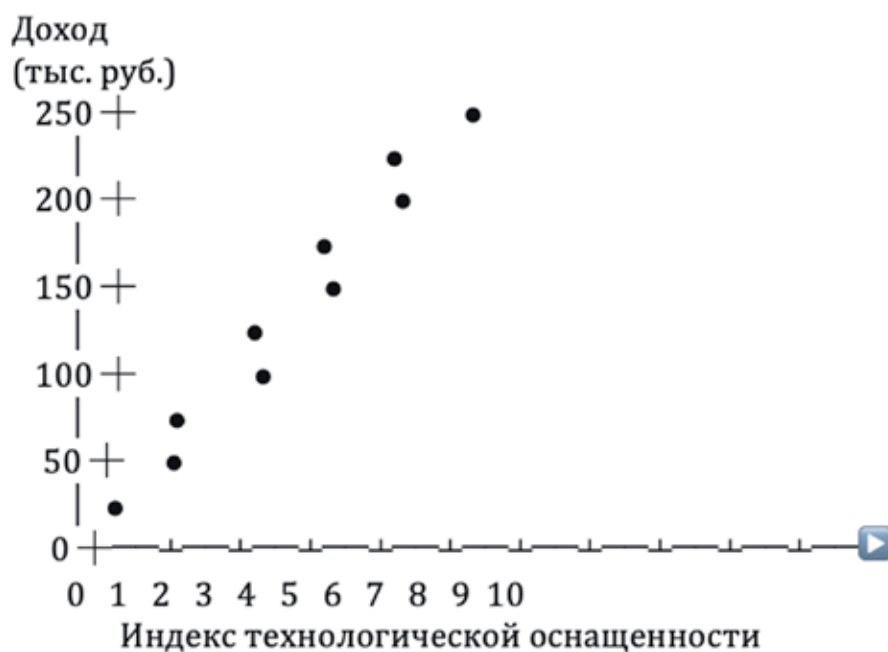


Рис. 3. Корреляция между технологической оснащенностью и доходом ($r = 0.67$)

Примечание. Коэффициент корреляции Пирсона: $r = 0.67$ ($p < 0.01$).

Рост индекса на 1 пункт ассоциирован с ростом дохода на 12 %.

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Первичные данные, метод опроса

Онлайн-опрос (N=350) проводился в период с сентября по ноябрь 2023 года в профессиональных сообществах Telegram («Переводчики и технологии», «Локализация PRO») и на платформе

Rutube. Выборка целенаправленная (целевая): респонденты должны были иметь опыт работы в переводе не менее 2 лет. Распределение по возрасту: 25–40 лет (68 %), 40+ (32 %). География: 70 % — РФ, 30 % — страны СНГ и дальнее зарубежье. 60 % респондентов работают как фрилансеры, 40 % — в штате компаний.

Первичные данные, метод наблюдения

Включенное наблюдение на курсах переквалификации — участие в двух онлайн-курсах по «Постредактированию» и «Основам локализации» (общая продолжительность 4 месяца, около 120 участников) позволило зафиксировать процесс трансформации в режиме реального времени:

- динамика групповой идентичности: в начале курса в чатах доминировали самоописания «переводчик» и вопросы, связанные с сохранением прежней работы. К концу курса у ~30 % наиболее активных участников в подписях и обсуждениях появились новые идентификаторы: «специалист по МТРЕ», «лингвист-локализатор». Произошло формирование микросообщества взаимной поддержки;
- точки сопротивления — наибольшие затруднения и эмоциональное напряжение у участников вызывали не технические аспекты работы с ПО, а необходимость пересмотра базовых компетенций. Ключевой точкой «разрыва» стало задание не «исправить ошибки ИИ», а «оценить и описать системные сбои модели для ее последующей дообучения» — переход от роли исправителя к роли диагноста.

Панельное исследование (N=50, период 12 месяцев) — отслеживание изменений у небольшой группы респондентов, сформированной из участников опроса, предоставило данные о динамике.

- трансформация профиля: за год 40 % участников панели добавили в свои профили на LinkedIn или hh.ru минимум одну новую, не связанную напрямую с переводом, компетенцию (управление проектами, базовый Python для анализа текста, основы UX). У 15 % из них это привело к смене формальной должности в течение периода наблюдения (например, «переводчик» — «специалист по лингвистической поддержке продукта»);
- критический фактор: наиболее значимым

предиктором позитивной динамики (по самоотчетам и наблюдаемым изменениям в профиле) оказался не исходный уровень дохода, а частота и разнообразие профессиональных коммуникаций за пределами узкого переводческого круга. Агенты, включенные в смежные профессиональные чаты (например, IT-продуктов, дизайнеров), демонстрировали более высокую скорость адаптации.

Качественные данные: нарративы агентов

Глубинные интервью позволили не только выделить паттерны, но и зафиксировать живые голоса респондентов, иллюстрирующие их стратегии навигации.

Стратегический интегратор (муж., 38 лет, бывший тех. переводчик, ныне менеджер по локализации): «В 2020 году я понял, что конкурировать с DeepL по скорости бессмысленно. Я пошел на курс по управлению продуктами и предложил своему заказчику не просто перевод, а полную цепочку: обучение их нейросети на их терминологии + постредактирование. Мой доход вырос не потому, что я стал быстрее переводить, а потому что я решил их бизнес-задачу».

Тактический гибрид (жен., 31 год, переводчик-фрилансер): «Я не стала уходить в айти. Я просто купила подписку на DeepL Pro и вшила его в свою CAT-систему. Скорость выросла в два раза. Я делаю те же объемы за меньшее время и беру больше заказов на редактуру чужих машинных переводов. Я все еще переводчик, но мой инструментарий изменился».

Резистент (муж., 53 года, переводчик художественной литературы): «Я пробовал пользоваться этими программами, но они убивают стиль. Это не перевод, это калька. Рынок умер, заказчики хотят дешево и быстро. Я лучше буду переводить меньше, но качественно, как учили в университете».

2.6.4. Шаг 4. Интерпретация данных

Конкретные цифровые и качественные результаты анализа данных, представленные в разделе.

Доля проектов с использованием машинного перевода и пост-редактирования (MT+PE):

- источник: отчет Nimdzi Insights (2023) [Nimdzi 100... 2023, 23–45];
- показатель: рост с 35 % в 2018 году до 78 % в 2022 году;
- интерпретация: демонстрирует стреми-

тельную институционализацию гибридной модели «человек-ИИ» как новой отраслевой нормы, вытесняющей «чистый» человеческий перевод.

Объем рынка «чистого» человеческого перевода:

- источник: отчет Nimdzi Insights (2023) [там же];
- показатель: сокращение на 40 % за период 2018–2022 гг.;
- интерпретация: подтверждает структурный кризис и архаизацию традиционной модели работы переводчика-исполнителя.

Требования к навыкам в вакансиях (анализ hh.ru, 2020–2023 гг.) [The State of the Linguist Industry 2023, 45–67; Nimdzi 100... 2023, 23–45]:

- навык работы с CAT-системами (Trados, memoQ): рост доли требований с 45 % до 82 %;
- понимание основ работы нейросетевых моделей (ИИ): рост доли требований с 5 % до 34 %;
- интерпретация: рынок труда формирует четкий запрос на технологическую компетентность как обязательный, а не дополнительный навык.

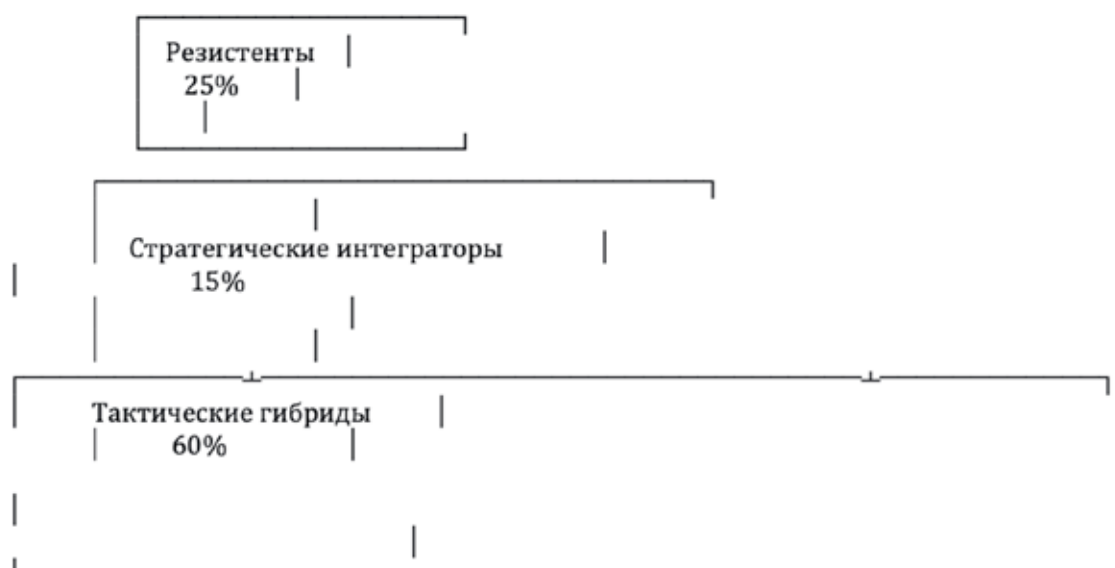


Рис. 4. Типология адаптационных стратегий переводчиков

Примечание. Большинство (60 %) выбирают тактическую адаптацию, четверть профессии (25 %) — в зоне риска

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Экономическая динамика сегмента

Оценка совокупного объема рынка переводческих услуг в исследуемом сегменте (рутинный технический и коммерческий перевод) в РФ показывает его структурную трансформацию. При общем сокращении «чистого» перевода на 40 % за 2018–2023 гг., рынок сопутствующих услуг (постредактирование, обучение моделей, локализация) вырос на 55 %, что в итоге привело к стагнации общего объема рынка (незначительный рост на 3–5 % в денежном выражении). То есть деньги из одного кармана перешли в другой [OECD Employment Outlook 2023, 78–120; Future of Jobs Report 2023, 45–67].

Среднемесячный доход по типам агентов (данные опроса, N=350):

- «резистенты»: средний доход — 50 000–

70 000 руб. (падение на 20–30 % к уровню 2020 г.). Характерен высокий уровень тревожности и поиск «дешевых» заказов на биржах;

- «тактические гибриды»: средний доход — 90 000 — 140 000 руб. (рост на 10–15 %). Доход вырос за счет кратного увеличения скорости и объема постредактирования;
- «стратегические интеграторы»: средний доход — от 180 000 руб. и выше (рост на 40–60 % и более). Доход формируется за счет управления комплексными проектами и консалтинга [West 2018, 78–92].

Эконометрический анализ: факторы дохода

Для количественной оценки влияния различных факторов на уровень дохода была построена множественная регрессионная модель.



Рис.5. Среднемесячный доход по типам агентов (тыс. руб.)

Примечание. Резистенты: 50–70 тыс. руб. Гибриды: 90–140 тыс. руб. (в среднем 115 тыс.). Интеграторы: от 180 тыс. руб.

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Зависимая переменная: среднемесячный доход (в у.е.).

Независимые переменные:

- индекс технологической оснащенности: композитный индекс (0–10), включающий наличие подписки на ИИ-инструменты (DeerL Pro, GPT-4), владение CAT (Trados/ memoQ) и регулярное обновление ПО.
- стаж работы (лет);
- наличие смежных компетенций (да/нет): управление проектами, базовый Python, SEO;
- включенность в профсети: индекс активности в LinkedIn/профчатах (0–5).

Результаты регрессионного анализа:

- коэффициент детерминации $R^2 = 0,54$, что означает, что модель объясняет 54 % вариации дохода;
- наибольшее положительное влияние на доход оказывает Индекс технологической оснащенности ($\beta = 0,67$, $p < 0,01$). Рост индекса на 1 пункт ассоциирован с ростом дохода на 12 %;
- наличие смежных компетенций увеличивает доход в среднем на 22 % ($p < 0,05$).

Интересный результат: стаж работы сам по себе показал отрицательную корреляцию с доходом при контроле других факторов ($\beta = -0,15$, $p < 0,1$). Это указывает на то, что опыт без технологической адаптации становится «отрицательным активом» [там же].

2.6.5. Шаг 5. Решение проблемы

Для теории: верификация модели через эмпирические данные.

Данные показали, что адаптация не случайна: среди представителей сегмента 60 % («Тактические гибриды») и 15 % («Стратегические интеграторы») прошли через структурный процесс навигации, который можно описать пятишаговым циклом.

Цифровой индикатор успеха: сильная корреляция ($r=0,67$) между технологической оснащенностью и доходом количественно подтвердила ключевой постулат модели — успешная навигация в новой «возможностной структуре» напрямую зависит от доступа к инструментальному капиталу [там же].

Вывод для теории: модель работоспособна. Процесс трансформации профессии имеет предсказуемые паттерны и измеряемые параметры («плазменность», гибридность), что позволяет перейти от философской деконструкции к эмпирическому социологическому анализу.

Для практики (образование и консультирование): конкретные запросы на основе данных рынка.

Данные показали, что запрос рынка труда изменился кардинально: требование владения CAT-системами выросло с 45 % до 82 % вакансий, а понимание ИИ — с 5 % до 34 % за 3 года [The State of the Linguist Industry 2023, 45–67; Nimdzi 100... 2023, 23–45].

Конкретная проблема для образования: тра-

диционные программы, не включающие эти компоненты, готовят кадры для сокращающегося на 40 % сегмента «чистого» перевода, обрекая выпускников на роль «резистентов» (которых 25 % и их доход падает).

Конкретное решение (практическая импликация): необходимы курсы, где 78 % учебных проектов (по аналогии с рыночной долей) построены на модели «МТ+пост-редактирование». Акцент должен сместиться на развитие навыков, доказавших свою эффективность у 75 % успешно адаптировавшихся агентов («гибриды» + «интеграторы»).

Для социальной политики: точки вмешательства, выявленные статистикой выявили «точки разрыва», ведущие к новому неравенству:

- инструментальный капитал: высокая стоимость профессионального ПО и подписок на ИИ создает барьер. Корреляция $r=0.67$ прямо указывает, что те, у кого нет доступа к этим ресурсам, с высокой вероятностью останутся среди 25 % «резистентов» с падающими доходами [West 2018, 78–92];
- институциональный капитал: отсутствие признанных программ переквалификации. Успешные 60 % «гибридов» активно использовали неформальные курсы (Coursera, Stepik) и сообщества, что указывает на разрыв между официальным образованием и реальными потребностями рынка.

Конкретные меры (практические импликации), основанные на данных:

- создание публичных цифровых платформ с ИИ-инструментами для преодоления барьера инструментального капитала, напрямую влияющего на доход ($r=0,67$) [там же];
- разработка системы микро-кредитов или ваучеров на образование, адресованных группе риска («резистенты» и часть «гибридов») для финансирования курсов, подобных тем, что использовали успешные адаптанты. Это позволит сократить долю «резистентов» с 25 % и предотвратить их социальную эксклюзию.

Трансформация — это не «исчезновение» профессии (объем рынка изменился, но не обнулится), а его перераспределение и усложнение. Данные показали, что вместо одного исчезающего

пути возникли как минимум три четких траектории с измеримыми долями (15 % / 60 % / 25 %) и экономическими последствиями. Это доказывает, что геохроническая модель с ее операционализированными конструктами (индекс технологической оснащенности, типология агентов) является не метафорой, а рабочим инструментом, способным выявлять конкретные проценты, корреляции и точки приложения сил для политиков, педагогов и самих профессионалов.

Практическая экономика: ROI переквалификации

Рассчитаем окупаемость инвестиций в человеческий капитал для типичного «тактического гибрида» [OECD Employment Outlook 2023, 78–120; West 2018, 78–92; Future of Jobs Report 2023, 45–67].

Исходные данные (средние по выборке): доход «резистента»: 60 000 руб./мес.; доход «гибрида»: 115 000 руб./мес. (среднее между 90 и 140 тыс.).

Прирост дохода: 55 000 руб./мес. или 660 000 руб./год.

Инвестиции (единоразовые и ежегодные): курс по постредактированию и CAT (Coursera/Stepik): 15 000 руб. (разово); годовая подписка на CAT (memoQ) + DeepL Pro: 25 000 руб. + 10 000 руб. = 35 000 руб. (ежегодно).

Временные затраты (3 месяца обучения): упущенная выгода — 180 000 руб. (60 тыс. * 3), но обучение проходило параллельно работе, поэтому оценим потери эффективности в 50 % от дохода за 3 месяца = 90 000 руб.

Итого инвестиции первого года: 15 000 (курс) + 35 000 (подписки) + 90 000 (упущ. выгода) = 140 000 руб.

ROI (первый год): (Прирост дохода за год – Инвестиции) / Инвестиции * 100 % = (660 000 – 140 000) / 140 000 * 100 % = 371 %.

Инвестиции в «технологическую оснащенность» окупаются менее чем за 3 месяца. Даже с учетом ежегодных затрат на подписки (35 тыс.), ROI остается экстремально высоким, что объясняет стремительное расслоение в профессии [Future of Jobs Report 2023, 45–67].

3. Обсуждение

Полученные эмпирические данные позволяют не только констатировать факты трансформации профессии переводчика, но и провести их глубокую интерпретацию в рамках предложенной геохронической модели, верифицируя и уточняя

ее ключевые конструкты [Гидденс 2011, 120–145; Бауман 2008, 200–245].

3.1. Эмпирическая верификация модели: от структуры к навигации

Выявленная сильная положительная корреляция ($r=0.67$) между технологической оснащенностью и доходом является краеугольным камнем для понимания новой «возможностной структуры». Эта цифра — не просто статистика, а количественное доказательство того, что технологический (инструментальный) капитал превратился в первичный экономический детерминант. В эпоху, когда 78 % проектов используют гибридную модель «человек-ИИ», доступ к профессиональному ПО и передовым ИИ-моделям перестает быть конкурентным преимуществом и становится условием допуска на рынок. Это подтверждает центральный тезис модели о том, что «возможностная структура» онтологически предшествует индивидуальной реализации.

3.2. Типология как карта рефлексивной навигации

Распределение агентов по стратегиям (15 % интеграторов, 60 % гибридов, 25 % резистентов) — это не случайный набор, а системное отражение спектра взаимодействия со структурой. «Тактические гибриды», составляющие большинство, демонстрируют успешную операционную адаптацию в рамках логики «текущей идентичности» [Бауман 2008, 28]: они сохраняют ядро лингвистической компетенции, но радикально перестраивают процесс труда, принимая роль редактора и куратора ИИ. «Стратегические интеграторы» осуществляют скачок на более высокий уровень навигации — от тактики к стратегии, проектируя новые роли (менеджер лингвистических данных) [Рум 2012, 120–145; Venuti 2017, 200–235]. В то же время, квартал «резистентов» (25 %) служит важным маркером системного сбоя. Их нарратив сопротивления, выявленный в интервью, фиксирует точку разрыва, где агенту не удается распознать в трансформирующейся структуре новые ресурсы, а лишь угрозы, что блокирует саму возможность рефлексивной навигации и ведет к экономической и профессиональной маргинализации.

3.3. Операционализация конструктов: модель в действии

На конкретном материале переводчиков удалось осуществить заявленную операционализацию. «Геохроническая навигация» была измерена через индикаторы: динамику добавления новых

компетенций в профили (40 % за год), смену профессиональных самоописаний (на курсах), а также через качество нарративов в интервью (от «тактической оптимизации» до «стратегического синтеза»). «Плазменность карьер» проявилась в стремительной гибридизации навыков (лингвистика + управление проектами, основы Python) и в сокращении срока жизни монолитной идентичности «переводчик-исполнитель» [Page 2017, 145]. Таким образом, модель продемонстрировала свою пригодность не только как теоретический синтез, но и как рабочий инструмент социологического анализа, способный переводить философские концепты в измеримые переменные.

Ключевым разделителем в обществе становится уже не столько врожденный талант или происхождение, сколько доступ к инструментальному капиталу [Аджемоглу 2015, 120–145]: кто первым получает доступ к новым ИИ-инструментам, мощным вычислениям, специализированному ПО? Кто имеет возможность проходить качественные курсы переквалификации, получать микродипломы и пользоваться лучшими образовательными платформами? Кто включен в влиятельные профессиональные сообщества и имеет сильный социальный капитал? Это создает риск нового, технологически обусловленного расслоения, когда элитой становятся те, кто контролирует инфраструктуру обучения и доступа (крупные tech-корпорации, платформы), а не только средства производства [Drucker 1971, 150–178; OECD Employment Outlook 2023, 78–120].

Классические системы образования (вузы), корпоративные карьерные лестницы и государственные системы социального обеспечения оказываются неадекватны новой реальности. Они слишком медленные, инерционные и заточены под устаревающую модель «пожизненной профессии» [Петров 2007, 100–109].

В массовом сознании ценность глубокого, но узкого специалиста (которого легко может заменить ИИ) начинает снижаться. На первый план выходит ценность адаптивного генералиста с развитыми метанавыками, способного быстро осваивать новые области и видеть связи между ними [Флорида 2007, 45–67].

Культурным героем становится не тот, кто следовал своему «предназначению», а тот, кто смог несколько раз радикально переизобрести себя, пройдя между карьерами и выйдя из них обнов-

ленным. Его история — это не линейный путь к успеху, а множественные трансформации и победа над инерцией собственной идентичности [Шваб 2016, 12; Кастельс 2000, 200–245].

Геохронический подход предоставляет не просто аналитический инструмент для осмысления настоящего, но и мощную прогностическую рамку. Экстраполяция текущих тенденций позволяет с высокой долей уверенности предсказать дальнейшую радикальную трансформацию ландшафта человеческих возможностей, социальных институтов и самих основ идентичности. Эта трансформация затронет самые глубокие пласты общества, включая механизмы социализации и преемственности, которые исторически обеспечивались семьей.

В условиях, когда технологический цикл смены навыков короче человеческого поколения, модель «перенимания по наследству» [Петров 2007, 101] терпит крах. Разрыв в инструментальном капитале между поколениями становится непреодолимым. На смену семье как централизованному институту социализации приходит сетевая, дистрибутивная модель. Новое поколение будет формировать свою идентичность и компетенции не через вертикальную передачу опыта от старших, а через горизонтальные связи и доступ к цифровым платформам. Нишевые онлайн-сообщества станут главной средой для приобретения узкоспециализированных навыков и ценностей. Искусственный интеллект будет брать на себя роль ментора, адаптируя контент и темп обучения под когнитивный профиль каждого ребенка. Молодежь будет объединяться в краткосрочные интернациональные команды для решения конкретных задач, формируя профессиональную идентичность не через диплом, а через портфолио реализованных кейсов [Кастельс 2000, 300–350; Heidegger 2000, 5–36; Heidegger 2001, 200–250].

4. Заключение

Проведенный в статье критический анализ показал, что парадигма «единственного пути», укорененная в классических теориях карьеры, не соответствует онтологии труда в эпоху технологической сингулярности, где профессиональная идентичность конституируется как текучий и многомерный конструкт в рамках динамичной «возможностной структуры». Эмпирическая апробация модели на материале трансформации

профессии переводчика подтвердила ее объяснительную силу и операционализируемость. Полученные данные — о стремительном сокращении рынка рутинных операций (на 40 %), экспоненциальном росте спроса на технологические компетенции (например, владение CAT-системами стало требованием в 82 % вакансий) и выявленной типологии адаптивных траекторий (15 % / 60 % / 25 %) — наглядно демонстрируют, что процесс профессиональной трансформации является не хаотичным, а структурированным. Он может быть смоделирован и проанализирован через призму геохронической навигации. В качестве теоретической альтернативы предложена геохроническая модель навигации. Эта модель представляет собой концептуальный синтез, интегрирующий понимание текучести социальных форм (З. Бауман), дуальности структуры и рефлексивности агента (Э. Гидденс) и роли институтов в формировании траекторий (Д. Аджемоглу, А. Сен). Она позволяет анализировать профессиональное становление как нелинейный, контекстуально-зависимый процесс рефлексивного взаимодействия индивида (агента) с технологическими и институциональными компонентами структуры в конкретном географическом и историческом контексте (геохронике).

Предложенная модель открывает новые перспективы для эмпирических исследований и практики. В исследовательском плане она задает рамки для изучения конкретных практик «навигации» у различных социальных групп, анализа дисфункций традиционных институтов (образования, рынка труда), не адаптированных к логике «плазменных» карьер, и измерения нового типа неравенства, основанного на доступе к инструментальному и образовательному капиталу. В прикладном аспекте модель предлагает новую оптику для карьерного консультирования и образования, смещая фокус с пассивного поиска имманентного «призвания» на активное развитие способности к рефлексивной навигации, стратегическому освоению инструментов и построению сетей внутри доступной индивиду возможностной структуры. Конкурентоспособность и устойчивость личности в условиях перманентных изменений обеспечиваются не следованием предустановленной траектории, а развитой способностью к геохронической навигации — искусству постоянной

адаптивной пересборки собственного пути через миссию технологическими и институциональными осмысленное взаимодействие с открывающимися возможностями.

Список источников

- Аджемоглу Д., Робинсон Д. Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты [перевод с англ.]. Москва : АСТ, 2015. 402 с. ISBN: 978-5-17-093194-1.
- Бауман, З. Текучая современность [перевод с англ.]. Москва [и др.] : Питер, 2008. 240 с. ISBN: 978-5-469-00034-1.
- Гидденс, Э. Последствия современности [перевод с англ.]. Москва : Праксис, 2011. 352 с. ISBN: 978-5-901574-90-4.
- Зайцева, А. С. Ядро критических и этических компетенций для профессий в эпоху искусственного интеллекта / А. С. Зайцева, М. А. Черкасова, К. В. Черкасов. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_219. EDN: UDXMYC // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2025; 6:219–225. ISSN: 2304-831X.
- Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / перевод с англ. под ред. О. И. Шкаратана. Москва : ГУ ВШЭ, 2000. 608 с. ISBN: 5-7598-0069-8.
- Петров, М. Пентеконтера. В первом классе европейской школы мысли // Вопросы истории естествознания и техники = Studies in the History of Science and Technology. 1987; 3:100–109. ISSN: 0205-9606.
- Сахневич, С. В. Деконструкция концепта предопределенности в условиях технологической сингулярности: «единственный путь» как архайзирующийся социальный миф. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.20. EDN: AACEIR // Вестник Мирбис. 2025; 4: 78–89. eISSN: 2411-5703.
- Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / перевод с англ. А. Константинова. Москва : Классика-XXI, 2007. 421 с. ISBN: 978-5-89817-185-8.
- Шваб, К. Четвертая промышленная революция / перевод с англ. Д. Верхотурова, Е. Ивченко, А. Карпова. Москва : Эксмо, 2016. 138 с. ISBN: 978-5-699-90556-0.
- Drucker, P. F. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. London : Pan Books, 1971. 477 p.
- Future of Jobs Report 2023. Geneva : WEF, 2023. 296 p. ISBN: 978-2-940631-96-4.
- Heidegger, M. Die Frage nach der Technik // Vorträge und Aufsätze. Frankfurt am Main : Vittorio Klostermann, 2000. 298 p. Pp. 5–36.
- Heidegger, M. Being and Time. Oxford : Blackwell Publishers Ltd., 2001. 589 p.
- Lilly L. M. Super Simple Story Structure: A Quick Guide to Plotting and Writing Your Novel (Writing as a Second Career). Book 1 of 12. Independently Published, 2017. 90 p. ISBN: 9781521326190.
- Nimdzi 100: The Top 100 Language Service Providers. Online text. Available at: <https://www.nimdzi.com/nimdzi-100-top-lsp/> (Accessed: 5 March 2026).
- OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. Paris : OECD Publishing. 278 p. ISBN: 978-92-64-87772-6. DOI: 10.1787/08785bba-en.
- Page, S. E. The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies. Princeton : Princeton University Press, 2007. 424 p. ISBN: 978-0-691-12838-2.
- Pym, A. On Translator Ethics: Principles for Mediation Between Cultures. Amsterdam/Philadelphia : John Benjamins, 2012. 185 p. ISBN: 978-90-272-2454-5.
- Super, D. E. The Psychology of Careers. New York: Harper & Row, 1957. 362 p.
- The State of the Linguist Industry 2023 : CSA Research. Cambridge, MA : CSA Research, 2023. 98 p.
- Venuti, L. The Translator's Invisibility: A History of Translation. London : Routledge, 2017. 353 p. ISBN: 978-0415115384.
- West, D. M. The Future of Work: Robots, AI, and Automation. New York : Rowman & Littlefield Publishers, 2018. 219 p. ISBN: 9780815737865. DOI:10.5040/9780815751878.

References

- Acemoglu, D., Robinson, D. *Pochemu odni strany bogatyie, a drugiye bednyye. Proiskhozhdeniye vlasti, protsvetaniya i nishchety* [Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty]. [Translated from English]. Moscow : AST Publ, 2015. 402 p. ISBN: 978-5-17-093194-1 (in Russ.).
- Bauman, Z. *Tekuchaya sovremennost'* [Liquid Modernity]. [Translated from English]. Moscow [et al.] : Piter Publ., 2008. 240 p. ISBN: 978-5-469-00034-1 (in Russ.).
- Giddens, E. *Posledstviya sovremennosti* [Consequences of Modernity]. [Translated from English]. Moscow : Praxis Publ., 2011. 352 p. ISBN: 978-5-901574-90-4 (in Russ.).

- Zaitseva, A. S. Yadro kriticheskikh i eticheskikh kompetentsiy dlya professiy v epokhu iskusstvennogo intellekta [The core of critical and ethical competencies for professions in the era of artificial intelligence]. By A. S. Zaitseva, M. A. Cherkasova, K. V. Cherkasov. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_219. EDN: UDXMYC. *Municipal Academy*. 2025; 6:219–225. ISSN: 2304-831X (in Russ.).
- Castells, M. *Informatsionnaya epokha: ekonomika, obshchestvo i kul'tura* [The Information Age: Economy, Society, and Culture. Translation from English edited by O. I. Shkaratan. Moscow : HSE Publ., 2000. 608 p. ISBN: 5-7598-0069-8 (in Russ.).
- Petrov, M. Pentekontera. V pervom klasse yevropeyskoy shkoly mysli [Pentekontera. In the first grade of the European school of thought]. *Studies in the History of Science and Technology*. 1987; 3:100–109. ISSN: 0205-9606 (in Russ.).
- Sakhnevich, S. V. Dekonstruktsiya kontsepta predopredelennosti v usloviyakh tekhnologicheskoy singulyarnosti: “yedinственnyy put” kak arkhaziruyushchiysya sotsial’nyy mif [Deconstruction of the Concept of Predetermination in the Context of Technological Singularity: The “One Path” as an Archaizing Social Myth]. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.20. EDN: AACEIR. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4: 78–89. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
- Florida, R. *Kreativnyy klass: lyudi, kotoryye menyayut budushcheye* [The Rise of the Creative Class: And How It’s Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life]. Translated from English by A. Konstantinov. Moscow : Klassika-XXI Publ., 2007. 421 p. ISBN: 978-5-89817-185-8 (in Russ.).
- Schwab, K. *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The Fourth Industrial Revolution]. Translation from English by D. Verkhoturova, E. Ivchenko, A. Karpova. Moscow : Eksmo Publ., 2016. 138 p. ISBN: 978-5-699-90556-0 (in Russ.).
- Drucker, P. F. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. London : Pan Books, 1971. 477 p.
- Future of Jobs Report 2023*. Geneva : WEF, 2023. 296 p. ISBN: 978-2-940631-96-4.
- Heidegger, M. *Die Frage nach der Technik. Vorträge und Aufsätze*. Frankfurt am Main : Vittorio Klostermann, 2000. 298 p. Pp. 5–36.
- Heidegger, M. *Being and Time*. Oxford : Blackwell Publishers Ltd., 2001. 589 p.
- Lilly L. M. *Super Simple Story Structure: A Quick Guide to Plotting and Writing Your Novel (Writing as a Second Career)*. Book 1 of 12. Independently Published, 2017. 90 p. ISBN: 9781521326190.
- Nimdzi 100: The Top 100 Language Service Providers*. Online text. Available at: <https://www.nimdzi.com/nimdzi-100-top-lsp/> (Accessed: 5 March 2026).
- OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*. Paris : OECD Publishing. 278 p. ISBN: 978-92-64-87772-6. DOI: 10.1787/08785bba-en.
- Page, S. E. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton : Princeton University Press, 2007. 424 p. ISBN: 978-0-691-12838-2.
- Pym, A. *On Translator Ethics: Principles for Mediation Between Cultures*. Amsterdam/Philadelphia : John Benjamins, 2012. 185 p. ISBN: 978-90-272-2454-5.
- Super, D. E. *The Psychology of Careers*. New York: Harper & Row, 1957. 362 p.
- The State of the Linguist Industry 2023* : CSA Research. Cambridge, MA : CSA Research, 2023. 98 p.
- Venuti, L. *The Translator’s Invisibility: A History of Translation*. London : Routledge, 2017. 353 p. ISBN: 978-0415115384.
- West, D. M. *The Future of Work: Robots, AI, and Automation*. New York : Rowman & Littlefield Publishers, 2018. 219 p. ISBN: 9780815737865. DOI:10.5040/9780815751878.

Информация об авторе:

Сахневич Сергей Владимирович — кандидат филологических наук, доцент; заведующий кафедрой лингвистики, АНО ВО «Институт Деловой Карьеры», ул. Нижегородская, 32/4, Москва, 109029, Россия. ИИН: 7709201704.

Information about the author:

Sakhnevich Sergey V. — Candidate of Philological Sciences, Associate Professor; Head of the Department of Linguistics, Institute of Business Career, 32/4 Nizhegorodskaya St., Moscow, 109029, Russia.

Статья поступила в редакцию 27.02.2026; одобрена после рецензирования 16.03.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 02/27/2026; approved after reviewing 03/16/2026; accepted for publication 06/26/2026.

СОЦИОЛОГИЯ · SOCIOLOGY

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 276–289
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 276–289

Научная статья
УДК: 316.356.2:316.614
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.28

Трансформация семейного образа жизни и социализационные механизмы: теоретический обзор

Айгуль Зуфаровна Хурамшина — Академия наук Республики Татарстан, Казань, Россия. aigulsuf@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8384-0616>

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена глубинными трансформациями института семьи, которые многие авторы характеризуют как институциональный кризис, выражающийся в утрате семьей монополии на социализацию, размывании нормативной основы и плюрализации семейных форм. В условиях цифровизации всех сфер жизни особую остроту приобретает вопрос о трансформации механизмов социализации подрастающих поколений. В связи с этим цель работы — теоретический анализ и систематизация подходов к изучению социализационных механизмов в контексте кризиса семейного образа жизни, а также определение роли цифровой среды как ключевого фактора трансформации данных процессов. Материалы и методы. Исследование опирается на синтез классических социологических (структурно-функциональный подход Э. Дюркгейма, Т. Парсонса, П. Сорокина), социально-психологических (деятельностный подход Л. С. Выготского, А. Н. Леонтьева) и современных теорий (индивидуализации У. Бека, Э. Гидденса, «текущей современности» З. Баумана). Теоретический обзор дополнен анализом новейших эмпирических исследований (2020–2025 гг.) и собственными разработками автора, включая концепцию образа жизни как фактора социализации. Результаты. В статье обосновано, что кризис семьи представляет собой долгосрочную трансформацию, ведущую к ослаблению традиционных механизмов социализации (идентификация, межпоколенческая трансмиссия). Показано, что ключевым фактором изменений выступает цифровизация, формирующая новый тип социализации. Автором выделены три модели соотношения семейной и цифровой социализации: гармоничная, конфликтная и компенсаторная. Обосновано, что трансформация семейного образа жизни ведет к формированию более автономной, рефлексивной, но при этом тревожной личности, социализирующейся в условиях институциональной неопределенности. Заключение. Автор приходит к выводу о необходимости синтеза классических и современных теоретических подходов для адекватного анализа социализационных процессов. Методологическая значимость работы заключается в применении деятельностного подхода, позволяющего рассматривать кризис семьи через изменения в повседневных практиках и деятельности. Новизна статьи состоит в обосновании роли цифровой среды как альтернативного агента социализации, способного как дополнять, так и замещать семейные функции в условиях институционального кризиса.

Ключевые слова: трансформация семьи, социализационные механизмы, цифровая социализация, деятельностный подход, образ жизни, семейная социализация

Благодарности. Работа выполнена за счет гранта, предоставленного Академией наук Республики Татарстан научным и научно-педагогическим работникам обособленных структурных подразделений Академии наук Республики Татарстан с целью стимулирования их к защите докторских диссертаций и выполнению научно-исследовательских работ. Соглашение № 6/2025-ПД от 22.12.2025. Тема проекта: Социализационные механизмы в условиях кризиса социального института семьи: трансформация семейного образа жизни.

Для цитирования: Хурамшина А. З. Трансформация семейного образа жизни и социализационные механизмы: теоретический обзор. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.28 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:276–289.

Original article

Family Lifestyle Transformation and Socialization Mechanisms: A Theoretical Review

Aigul Z. Khuramshina — Tatarstan Academy of Sciences, Kazan, Russia. aigulsuf@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8384-0616>

Abstract. The Relevance. The relevance of the study is determined by profound transformations in the institution of the family, which many researchers characterize as an institutional crisis manifested in the family's loss of its monopoly over socialization, the erosion of its normative foundations, and the pluralization of family forms. In the

context of the digitalization of all spheres of life, the issue of the transformation of the mechanisms of socialization of younger generations becomes particularly acute.

Objective. The aim of this work is a theoretical analysis and systematization of approaches to the study of socialization mechanisms in the context of the crisis of family lifestyle, as well as the identification of the role of the digital environment as a key factor in the transformation of these processes.

Materials and Methods. The research is based on a synthesis of classical sociological theories (the structural-functional approach of É. Durkheim, T. Parsons, and P. Sorokin), socio-psychological theories (the activity-based approach of L.S. Vygotsky and A.N. Leontiev), and contemporary theories (the individualization theories of U. Beck and A. Giddens, and Z. Bauman's concept of liquid modernity). The theoretical review is supplemented by an analysis of recent empirical studies (2020–2025) and the author's own research, including the concept of lifestyle as a factor of socialization.

Results. The article argues that the family crisis represents a long-term transformation leading to the weakening of traditional socialization mechanisms (identification, intergenerational transmission). Digitalization is shown to be a key driver of change, shaping a new type of socialization. The author identifies three models of the relationship between family and digital socialization: harmonious, conflictual, and compensatory. It is further substantiated that the transformation of family lifestyle leads to the formation of a more autonomous and reflexive, yet more anxious, personality socialized under conditions of institutional uncertainty.

Conclusion. The author concludes that a synthesis of classical and contemporary theoretical approaches is necessary for an adequate analysis of socialization processes. The methodological significance of the work lies in the application of the activity-based approach, which allows the family crisis to be examined through changes in everyday practices and activities. The novelty of the article consists in substantiating the role of the digital environment as an alternative agent of socialization, capable of both complementing and substituting family functions in the context of institutional crisis.

Key words: family transformation, socialization mechanisms, digital socialization, activity-based approach, lifestyle, family socialization

Acknowledgments. The work was carried out with the support of a grant provided by the Tatarstan Academy of Sciences to researchers and academic staff of its separate structural units to encourage them to pursue doctoral dissertations and conduct research. Agreement No. 6/2025-PD dated December 22, 2025. Project Title: Socialization Mechanisms in the Context of the Crisis of the Family as a Social Institution: Transformation of the Family Lifestyle

For citation: Khuramshina A. Z. Family Lifestyle Transformation and Socialization Mechanisms: A Theoretical Review. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.1.28. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 1:276–289 (in Russ.).

Введение

Семья на протяжении всей истории человечества выступала первичным и фундаментальным агентом социализации, транслирующим культурные нормы, ценности и модели поведения от поколения к поколению. Однако современная социальная реальность характеризуется глубинной трансформацией данного института, которую многие исследователи определяют как институциональный кризис. Данный кризис выражается не во временных трудностях, а в устойчивой дисфункции традиционных семейных структур, размывании их нормативной основы и утрате монополии на регулирование интимной, репродуктивной и воспитательной сфер [Антонов 2015; Beck 1992].

В этих условиях особую актуальность приобретает вопрос о том, как именно осуществляются механизмы социализации подрастающих поколений. Сохраняет ли семья свою субъектность в этом процессе, или же ее функции делегируются (или перехватываются) другими институтами? Каковы социально-психологические последствия трансформации семейного образа жизни для формирования личности? Особую остроту этим вопросам придает стремительная цифровизация всех сфер жизни, которая создает принципиально новую среду социализации, вступающую в сложные взаимодействия с традиционной семейной средой [Социализация молодежи в цифровую... 2025].

В настоящем обзоре нами предпринята попытка систематизации теоретических подходов к анализу социализационных механизмов в контексте институционального кризиса семьи. Как нам представляется, для решения этой задачи не-

1 © А. З. Хурамшина, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 276–289.

2 © A. Z. Khuramshina, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 276–289.

обходим синтез классических социологических и социально-психологических теорий, а также обращение к новейшим исследованиям 2020–2025 годов. Особое внимание мы уделяем деятельностному подходу (Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев), теории социального конструирования реальности (П. Бергер, Т. Лукман) и современным концепциям индивидуализации (У. Бек, Э. Гидденс), а также новейшим исследованиям цифровой социализации.

Материалы и методы

Методологической основой исследования выступает синтез классических и современных теоретических подходов, позволяющий осуществить многоуровневый анализ социализационных механизмов в условиях институциональной трансформации семьи.

В основе макросоциологического анализа лежат структурно-функциональный подход (Э. Дюркгейм, Т. Парсонс, П. Сорокин), рассматривающий семью как фундаментальный институт, обеспечивающий стабильность социальной системы, а также современные концепции индивидуализации и «текучей современности» (У. Бек, Э. Гидденс, З. Бауман), позволяющие интерпретировать изменения семейных отношений в контексте модернизационных процессов.

Микросоциологический и социально-психологический уровни анализа представлены теорией социального конструирования реальности П. Бергера и Т. Лукмана, акцентирующей процессы интернализации и хабитуализации, а также деятельностным подходом Л. С. Выготского и А. Н. Леонтьева, в рамках которого социализация понимается как процесс освоения личностью деятельностных структур. Данный подход был развит в диссертационном исследовании автора [Хурамшина 1999], где образ жизни обоснован как интегративный фактор социализации.

Эмпирическую базу теоретического обзора составляют новейшие исследования 2020–2025 годов, включая коллективную монографию по проблемам цифровой социализации [Социализация молодежи в цифровую... 2025], работы по демографическим процессам в Республике Татарстан [Демографическое состояние Республики... 2025], а также зарубежные и отечественные исследования трансформации семейных отношений, гендерной социализации и влияния пандемии на семейный образ жизни [Новоселова 2022; Гурко 2021; Вызовы пандемии и

стратегическая... 2021; Lobo et al 2025; Кривописков 2025; Мышко 2025; Радаев 2025].

Результаты

Теоретико-методологические основы изучения социализации и института семьи. Анализ социализационных механизмов в условиях кризиса семьи требует прочного теоретического фундамента, объединяющего макросоциологический взгляд на институты и микросоциологический, социально-психологический взгляд на процессы интернализации и деятельности.

Классическое понимание семьи как социального института было заложено в русле структурно-функционального подхода. Э. Дюркгейм рассматривал семью как ключевой механизм «моральной плотности» общества, обеспечивающий солидарность через передачу коллективных представлений. Он одним из первых указал на угрозу аномии — состояния нормативного вакуума, возникающего при ослаблении институтов, регулирующих взаимодействие людей [Дюркгейм 2025]. Применительно к семье аномия означает утрату четких ролевых предписаний для супругов, родителей и детей, что дезориентирует социализационный процесс.

Т. Парсонс, развивая эту линию в рамках своей теории социальных систем, определил две базовые функции семьи, имеющие прямое отношение к социализации: первичная социализация детей и стабилизация личности взрослых [Парсонс 2018]. Парсонс подчеркивал, что семья является «фабрикой личностей», где через интернализацию культурных образцов и ролевое научение индивид встраивается в социальную структуру. Кризис семьи, с этой точки зрения, ведет к нарушению гомеостаза всей социальной системы, так как подрывается процесс воспроизводства мотивированных к выполнению социальных ролей индивидов.

П. Сорокин, анализируя кризисные явления в семье первой половины XX века, предвидел многие современные тенденции. Он писал о сужении функций семьи, ослаблении родственных связей и трансформации семейного образа жизни под влиянием урбанизации и индивидуализации [Сорокин 1997]. Сорокин акцентировал внимание на том, что изменение образа жизни семьи неизбежно ведет к изменению типов личности, которые эта семья производит. Его анализ позволяет рассматривать институциональный кризис не

как временную флуктуацию, а как долгосрочный тренд, меняющий антропологический ландшафт общества.

Если структурный функционализм рассматривает семью как объективную структуру, то теория социального конструирования реальности П. Бергера и Т. Лукмана переносит фокус на процессы субъективного восприятия и интернализации. Согласно их подходу, общество представляет собой диалектический феномен, сочетающий объективную фактичность (институты) и субъективную осмысленность (интернализированные значения) [Бергер 1995].

Семья выступает важнейшим агентом первичной социализации, где происходит «хабитуализация» — опривычивание повседневных практик. Именно в семье ребенок впервые сталкивается со значимыми Другими, которые формируют его первичный образ мира. Этот мир интернализуется как единственно возможный и необходимый. Кризис семьи как института с этой точки зрения означает кризис легитимации. Традиционные семейные роли (мать, отец) теряют свою самоочевидность, они перестают восприниматься как единственно возможные способы бытия. Это порождает множественность «реальностей» и требует от индивида рефлексивного отношения к тому, что ранее принималось как данность. Процесс социализации усложняется: теперь он включает не только интернализацию, но и постоянный выбор между конкурирующими моделями семейного образа жизни, транслируемыми через медиа, референтные группы и т. д.

Социально-психологическую конкретизацию механизмов социализации дают работы представителей деятельностного подхода — Л. С. Выготского и А. Н. Леонтьева. Хотя их теория разрабатывалась в ином социальном контексте, ее эвристический потенциал для анализа современных кризисных явлений, на наш взгляд, остается весьма значительным.

Л. С. Выготский заложил основы понимания социализации как процесса вращивания культурных знаков и средств. Развитие психики ребенка, по Выготскому, происходит через интерпсихические (социальные, разделенные с другими) процессы, которые затем становятся интрапсихическими (внутренними) [Выготский 2019]. Ключевую роль здесь играет «зона ближайшего развития» — пространство задач, которые ребенок

решает в сотрудничестве со взрослым. В традиционной семье таким взрослым выступает родитель. В условиях институционального кризиса фигура «компетентного взрослого» может размываться, а его функции делегироваться цифровым устройствам или другим институтам, что меняет саму структуру опосредования.

А. Н. Леонтьев разработал теорию деятельности, согласно которой личность формируется в процессе деятельности, включенной в систему общественных отношений [Леонтьев 2005]. Социализация, таким образом, есть не пассивное усвоение норм, а активный процесс, в котором индивид через деятельность присваивает социальный опыт. Семья задает иерархию деятельностей и мотивов для ребенка. Трансформация семейного образа жизни (например, изменение структуры домашнего труда, досуга, профессиональной занятости родителей) напрямую меняет ту систему деятельностей, в которую включен ребенок. Это, по нашему мнению, ведет к формированию новой структуры личности с иными ценностно-мотивационными доминантами.

В развитие теоретических представлений о социализации и ее факторах нами была предложена концепция, изложенная в диссертационном исследовании «Образ жизни как фактор социализации личности» (1999). В этой работе образ жизни рассматривается как интегративный фактор, опосредующий влияние макросоциальных условий на процесс формирования личности [Хурамшина 1999].

Принципиально важным, на наш взгляд, является использование деятельностного подхода, разработанного в трудах Л. С. Выготского и А. Н. Леонтьева, применительно к анализу социализационных процессов. В нашем исследовании образ жизни понимается не как статичная совокупность внешних условий, а как динамическая система деятельностей, в которую включен индивид. Нами было показано, что именно через деятельность происходит интернализация социальных норм и ценностей, формируется структура личности [там же 1999, 45–47].

В работе нами были выделены несколько ключевых аспектов образа жизни, значимых для социализации:

- предметно-вещная среда — материальные условия, в которых протекает жизнедеятельность;

- социальные коммуникации — система взаимодействий с другими людьми;
- ценностно-нормативные регуляторы — господствующие в данной среде представления о должном и желательном;
- повседневные практики — устойчивые способы деятельности, воспроизводящиеся в рутине повседневности [Хурамшина 1999, 52–58].

Особое внимание нами было уделено семейному образу жизни как одному из важнейших компонентов социализационной среды. Нами был сделан вывод, что именно в семье закладываются базовые структуры деятельности, которые впоследствии определяют траекторию социального развития личности. Трансформация семейного образа жизни, с этой точки зрения, неизбежно влечет за собой изменение всей системы социализационных механизмов [там же, 89–94].

Методологическая значимость нашего исследования для настоящего обзора заключается, как нам представляется, в том, что оно позволяет преодолеть разрыв между макроанализом институциональных изменений и микроанализом повседневных практик. Образ жизни выступает тем связующим звеном, через которое институциональный кризис семьи транслируется на уровень конкретных механизмов социализации, трансформируя повседневность семейной жизни и, в конечном счете, формируя новые типы личности.

Фундаментальное значение для понимания социализационных механизмов имеет систематизация теоретико-методологических подходов, предпринятая Ю. Р. Хайруллиной. В своей монографии автор выделяет и анализирует основные парадигмы изучения социализации, сложившиеся в мировой и отечественной науке [Хайруллина 2003]. Хайруллина показывает, что социализация представляет собой многоуровневый процесс, который может быть рассмотрен в рамках адаптивной, интериоризационной и конструктивистской моделей.

Особую ценность, на наш взгляд, представляет анализ автором соотношения макро-, мезо- и микрофакторов социализации. Ю. Р. Хайруллина подчеркивает, что семья, будучи микрофактором, испытывает мощное воздействие со стороны макросоциальных процессов, что в периоды институциональных кризисов приводит к деформации ее социализационного потенциала. Этот вывод

напрямую перекликается с проблематикой нашего исследования: институциональный кризис семьи не может быть понят вне контекста трансформации всей системы общественных отношений и ценностных ориентаций [там же].

Современные концепции кризиса семьи: от дисфункции к плюрализации форм

Институциональный кризис семьи является предметом оживленных дискуссий в современной социологии. Можно выделить две основные парадигмы его интерпретации: депривационная (кризис как упадок) и трансформационная (кризис как переход к новому многообразию).

В российской социологии наиболее яркими представителями депривационного подхода являются А. И. Антонов и С. И. Голод, хотя их позиции, как известно, существенно различаются. А. И. Антонов рассматривает кризис семьи как глобальный цивилизационный сдвиг, выражающийся в падении рождаемости, росте разводов, ослаблении родственных связей и утрате семьей своей ценности [Антонов 2015]. С этой точки зрения, семья перестает эффективно выполнять свою главную функцию — воспроизводство населения и социализацию детей в духе традиционных семейных ценностей. Социализационные механизмы дают сбой, так как семья не может транслировать то, чем не обладает сама: потребность в многодетности, уважение к старшим, прочные супружеские узы. Антонов говорит о «депопуляции» и «кризисе фамелизма».

С. И. Голод, напротив, предлагает более нюансированную картину, выделяя исторические типы семьи (патриархальный, детоцентристский, супружеский). Кризис, по его мнению, переживает именно патриархальная модель, в то время как супружеская (эгалитарная) семья, основанная на автономии личностей и интимности, находится в стадии становления [Голод 1998]. Этот подход позволяет увидеть в кризисе не только разрушение, но и рождение новых форм.

Эмпирическим фоном для этих теоретических дискуссий служат демографические процессы. В нашем исследовании, выполненном совместно с В. А. Гневашевой, Ю. Р. Хайруллиной и Ф. Т. Талибовой (2025), на примере Республики Татарстан были продемонстрированы конкретные проявления институциональных изменений. Нами были зафиксированы тенденции, характерные, как мы полагаем, для многих регионов России:

снижение числа зарегистрированных браков, рост среднего возраста вступления в брак, увеличение числа разводов [Демографическое состояние Республики... 2025]. Эти процессы, на наш взгляд, непосредственно влияют на социализационный потенциал семьи, поскольку нестабильность брачных союзов и трансформация брачного поведения создают ситуацию неопределенности для социализации подрастающих поколений. Как нами было отмечено, демографические показатели выступают объективным индикатором глубинных изменений в институте семьи, фиксируя кризисные явления на уровне массовых поведенческих стратегий [там же].

Западная социология, представленная У. Бекком, Э. Гидденсом и З. Бауманом, рассматривает изменения в семье в контексте более широких процессов модернизации. У. Бек в своей концепции «общества риска» вводит понятие «индивидуализации» — процесса, при котором люди освобождаются от традиционных классовых и семейных форм, вынуждены самостоятельно строить свою биографию и принимать решения в условиях неопределенности [Beck 1992]. Семья перестает быть «сообществом необходимости» и превращается в «отношения чистые» (pure relationship), которые поддерживаются только до тех пор, пока приносят удовлетворение партнерам. Социализация в таких условиях, как можно предположить, парадоксальна: ребенок усваивает, что стабильность — временна, а любые отношения требуют постоянных переговоров и рефлексии.

Э. Гидденс развивает схожие идеи, подчеркивая демократизацию интимной жизни и возникновение «пластичной сексуальности», отделенной от репродукции [Гидденс 2004]. Трансформация интимности приводит к тому, что традиционные родительские роли теряют жесткую привязку к полу, появляются новые формы отцовства и материнства. Механизмы социализации перестают быть гендерно-специфичными в традиционном понимании, что, с одной стороны, расширяет возможности самореализации ребенка, а с другой — лишает его четких поведенческих ориентиров.

З. Бауман описывает современную ситуацию через метафору «текущей современности», в которой все социальные формы, включая семью, становятся нестабильными, быстро меняющимися [Бауман 2008]. В таких условиях формируется

«человек без уз», для которого долгосрочные обязательства и глубокая эмоциональная привязанность представляют угрозу его свободе. Социализация в «текущей» семье учит скорее навыкам адаптации к постоянным изменениям и разрывам, чем формированию устойчивой идентичности.

Исследования последних лет (2020–2025) обогащают теоретические дискуссии эмпирическими данными, полученными в условиях новых глобальных вызовов — пандемии COVID-19 и геополитической нестабильности.

Пандемия и связанные с ней локдауны привели к парадоксальному эффекту: с одной стороны, семьи провели беспрецедентно много времени вместе, что актуализировало их социализационную функцию; с другой стороны, это привело к росту конфликтов, домашнего насилия и стресса. В статье А. С. Новоселовой и С. С. Гордеевой (2022) систематизированы основные проблемы российских семей в период пандемии COVID-19 [Новоселова 2022]. Авторы выделяют социально-психологические, медико-социальные, финансовые и социально-педагогические трудности, дифференцируя их по типам семей (нуклеарные, расширенные, неполные, многодетные, бездетные). Показано, что пандемия усилила конфликтность, нагрузку на родителей и цифровое неравенство, одновременно актуализируя внутрисемейную солидарность и поддержку. Родители оказались не готовы выполнять функции учителей и психологов в круглосуточном режиме, что привело к делегированию этих функций цифровым устройствам.

Работа Т. А. Гурко (2021) фиксирует дальнейшую диверсификацию семейных форм в постсоветской России: рост числа незарегистрированных союзов, повторных браков, семей с приемными детьми [Гурко 2021]. Авторы делают вывод, что кризис института семьи следует понимать не как его исчезновение, а как переход к поливариантности, что требует пересмотра традиционных моделей социализации.

В исследовании Ф. М. Лобо с коллегами (2025) на выборке подростков и их родителей (N=259) показано, что семейные стрессоры в период пандемии COVID-19 по-разному связаны с тревожными и депрессивными симптомами у подростков [Lobo et al. 2025]. Родительское восприятие пандемического воздействия на семью (изменение ра-

боты, финансовые трудности) было положительно связано с тревожностью через шесть месяцев, а хаос в доме — с депрессивными симптомами. Сообщаемый подростками семейный конфликт выступил фактором их собственных симптомов тревоги и депрессии. Результаты подчеркивают роль семьи как ключевого социализационного контекста, транслирующего макросоциальные кризисы в индивидуальные психологические проблемы.

Трансформация механизмов социализации в условиях кризиса семьи

Изменение институционального статуса семьи и многообразие ее форм приводят к глубокой трансформации конкретных механизмов, посредством которых происходит социализация. Ключевым фактором этой трансформации, как нам представляется, выступает цифровизация, создающая принципиально новую среду социализации.

В классической модели (Парсонс) социализация в семье предполагала идентификацию ребенка с родителем своего пола и усвоение соответствующих ролей. Сегодня этот механизм усложняется. Растет число неполных семей, семей с гомосексуальными родителями, семей, где отец выполняет «материнские» функции, а мать — «отцовские». Как отмечает Э. Гидденс, роли становятся предметом рефлексии и выбора, а не следствием биологической предопределенности [Гидденс 2004].

Исследования В. В. Кривопускова и Н. А. Цветковой (2025) показывают, что у детей из эгалитарных семей формируется более гибкая гендерная идентичность, они менее склонны к стереотипному восприятию мужских и женских качеств [Кривопусков 2025]. Однако существует и обратная тенденция — «ретрадиционализация» как реакция на кризис. В периоды социальной нестабильности часть общества стремится найти опору в архаичных моделях семьи с жестким распределением ролей. Это создает конфликт между институционализированными моделями, транслируемыми через медиа, и реальными практиками в семье, что, по-видимому, затрудняет процесс идентификации для подростков.

Традиционно семья обеспечивала передачу культурного опыта от старших к младшим (постфигуративная культура, по М. Мид). В современном мире, характеризующемся высокими темпами изменений, этот механизм дает сбой. Родители

часто не могут научить детей тому, что актуально в быстро меняющемся цифровом мире. Возникает феномен «префигуративной культуры», где не только старшие учат младших, но и младшие — старших (например, в освоении цифровых технологий) [Мид 1988].

Это меняет структуру власти и авторитета в семье. Компетентность ребенка в некоторых сферах может превышать компетентность родителей, что подрывает традиционный социализационный механизм, основанный на авторитете взрослого. Социализация все чаще строится как диалог или даже как «ученичество» родителей у детей.

В статье П. В. Разова и В. А. Давиденко (2021) анализируется трансформация семейных ценностей российской молодежи. Авторы фиксируют переориентацию молодых поколений с традиционных семейных установок на приоритеты самореализации, карьеры и экономической независимости (особенно у женщин), что ведет к откладыванию брака и деторождения [Разов 2021]. Государственная поддержка, по мнению исследователей, не компенсирует фундаментальный сдвиг ценностных ориентаций. Исследуя влияние социальных сетей на семейные отношения, П. В. Разов в соавторстве с Т. А. Замирановой (2025) показали, что высокая частота использования социальных сетей негативно влияет на семейную коммуникацию и стабильность отношений, снижая качество совместного времени и доверие между супругами. Авторы приходят к выводу, что поиск баланса между виртуальным и реальным общением становится ключевым фактором сохранения семьи в условиях цифровизации [Разов 2025].

Фундаментальное значение для понимания современных социализационных процессов, на наш взгляд, имеет коллективная монография «Социализация молодежи в цифровую эпоху: агенты, факторы, противоречия» под редакцией Р. А. Бакулиной, И. С. Глебовой, А. И. Дудочкина и др. (2025). Авторы предлагают комплексный анализ трансформации социализационных механизмов под влиянием цифровой среды, рассматривая ее как самостоятельное пространство социализации, обладающее собственной структурой, агентами и противоречиями [Социализация молодежи в цифровую... 2025].

Ключевым выводом исследования является тезис о формировании нового типа социализа-

ции — цифровой социализации, которая не просто дополняет традиционную (семейную, школьную), но вступает с ней в сложные конкурентные и конфликтные отношения. Авторы выделяют следующие особенности цифровой социализации:

- децентрализация — отсутствие единого центра управления и контроля за транслируемыми ценностями;
- глобальность — выход за пределы локального сообщества и национально-государственных границ;
- интерактивность — возможность для молодого человека быть не только потребителем, но и производителем контента;
- алгоритмизация — влияние алгоритмов рекомендательных систем на формирование картины мира [там же, 45–67].

Особый интерес представляет анализ противоречий между семейной и цифровой социализацией. Традиционная семья транслирует ценности, основанные на личном эмоциональном контакте, доверии и авторитете старших. Цифровая среда предлагает альтернативные системы ценностей, часто вступающие в конфликт с семейными. Это создает ситуацию «двойной социализации», когда молодой человек вынужден одновременно осваивать и согласовывать противоречащие друг другу нормативные системы [там же, 98–112].

Углубленный теоретический анализ соотношения цифровой и семейной социализации был представлен работе автора (2025). В ней рассмотрена эта проблема в контексте институционального кризиса семьи и сделан вывод, что цифровая среда в современных условиях выступает не просто дополнительным, а альтернативным агентом социализации, способным компенсировать дисфункции семейного института [Хурамшина 2025].

Развивая идеи, заложенные в диссертационном исследовании автора об образе жизни как факторе социализации, были выделены три модели соотношения цифровой и семейной социализации:

1. Гармоничная модель — ценности, транслируемые семьей и цифровой средой, непротиворечивы и взаимно дополняют друг друга. Такая модель возможна при высоком уровне цифровой компетентности родителей и их активном включении в цифровое пространство ребенка. В

терминах деятельностного подхода это означает согласованность деятельностных структур, осваиваемых ребенком в семье и в цифровой среде.

2. Конфликтная модель — ценности семьи и цифровой среды вступают в противоречие, что порождает внутренний конфликт у социализирующейся личности. Эта модель, по-видимому, наиболее распространена в условиях институционального кризиса семьи, когда родители утрачивают монополию на трансляцию ценностей, но не вырабатывают эффективных стратегий взаимодействия с цифровой средой. Деятельностные структуры, формируемые в семье и в цифровом пространстве, оказываются разнонаправленными.

3. Компенсаторная модель — цифровая среда замещает семью в тех функциях, которые семья не может выполнить (информационная, коммуникативная, рекреационная). Эта модель характерна для дисфункциональных семей с низким социализационным потенциалом. В данном случае цифровая среда берет на себя функцию организации деятельности, которую семья оказывается неспособна обеспечить [там же].

Автором было отмечено, что преобладание той или иной модели зависит не только от внутрисемейных факторов, но и от макросоциального контекста — государственной политики в сфере цифровизации, доступности качественного цифрового контента, развития медиаобразования. При этом методологически важным, на взгляд автора, является использование деятельностного подхода, позволяющего рассматривать социализацию как процесс освоения личностью определенных типов деятельности, а цифровую среду — как пространство, задающее новые деятельностные структуры [там же].

Одной из ключевых дисфункций современной семьи, как мы полагаем, является дефицит живого общения. Высокая занятость родителей, усталость, вовлеченность всех членов семьи в цифровые развлечения приводят к тому, что совместное времяпрепровождение минимизируется. Это, в свою очередь, сужает возможности для непосредственной передачи эмоционального опыта, совместного обсуждения жизненных ситуаций и моральных дилемм.

На смену семейному общению приходят другие агенты социализации:

- цифровая среда: социальные сети, видео-

игры, онлайн-сообщества становятся ключевым пространством формирования ценностей и моделей поведения. Как отмечает Ш. Теркл, цифровые технологии создают иллюзию общения без реальной близости, что ведет к формированию «одиначества вместе» [Turkle 2017]. Алгоритмы социальных сетей, создавая «информационные пузыри», могут транслировать ценности, прямо противоположные семейным, усиливая внутрисемейные конфликты;

- институты образования и воспитания: школа, учреждения дополнительного образования, психологические службы все чаще берут на себя функции, которые ранее выполняла семья: формирование ценностей, половое просвещение, профориентацию. Это приводит к «институционализации» социализации, делая ее более формализованной и, как можно предположить, менее эмоционально окрашенной.

В этом контексте принципиальное значение приобретает анализ агентов и факторов социализации, представленный в коллективной монографии казанских авторов. Исследователи показывают, что в цифровую эпоху происходит не просто смена агентов, но трансформация самой структуры социализационного процесса: линейная модель (семья — школа — вуз — работа) сменяется сетевой, где множество агентов конкурируют за влияние на личность, а сам индивид получает беспрецедентную свободу выбора [Социализация молодежи в цифровую... 2025, 156–178].

Новейшие исследования фиксируют, как внешние кризисы (пандемия, политическая нестабильность) трансформируют семейный образ жизни и, следовательно, повседневные социализационные практики.

Исследование «Вызовы пандемии и стратегическая повестка дня для общества и государства» (2021) показывает, что, несмотря на значительное преимущество негативных последствий пандемии, этот период стал новым поворотным пунктом для формирования качественно иных образов и стилей жизни, по-новому сочетающих профессионально-трудовую, семейно-бытовую, досуговую деятельности [Вызовы пандемии и стратегическая... 2021].

В своем исследовании В. В. Радаев (2025) на эмпирическом материале подтверждает, что для

миллениалов и зумеров период взросления удлинняется: они позже отделяются от родителей, вступают в брак и рожают детей [Радаев 2025]. Автор фиксирует сближение гендерных моделей взросления, рост числа незарегистрированных союзов и доли NEET-молодежи (Not in Education, Employment, or Training — «Не учится, не работает и не проходит профессиональное обучение»). Эти данные напрямую иллюстрируют трансформацию семейного образа жизни и изменение социализационной среды, где традиционные маркеры взрослости утрачивают былую обязательность.

Демографический контекст этих процессов раскрывается в нашем исследовании, выполненном совместно с соавторами. Нами было показано, что трансформация семейного образа жизни фиксируется на уровне объективных демографических показателей. Снижение рождаемости, рост числа разводов, изменение брачного возраста — все это, по нашему мнению, индикаторы глубинных сдвигов в ценностно-нормативной системе, регулирующей семейные отношения [Демографическое состояние Республики... 2025]. Эти сдвиги, в свою очередь, определяют специфику социализационной среды, в которой формируется новое поколение.

Обсуждение

Представленный теоретический обзор позволяет, на наш взгляд, обозначить ряд дискуссионных аспектов и перспективных направлений для дальнейшего исследования трансформации социализационных механизмов.

Во-первых, ключевой методологической проблемой остается интеграция макро- и микроуровней анализа. В настоящей работе нами предпринята попытка синтеза структурно-функционального, конструктивистского и деятельностного подходов. Данный синтез дополнен концепцией образа жизни как связующего звена, что, по нашему мнению, демонстрирует эвристический потенциал для преодоления разрыва между институциональными изменениями и повседневными практиками. Однако мы полагаем, что требуется дальнейшая разработка операционализации понятия «семейный образ жизни» применительно к условиям цифровой реальности. Такая разработка, на наш взгляд, позволит перейти от теоретического анализа к эмпирическому изучению обозначенных феноменов.

Во-вторых, в научной литературе, как мы отмечали, сохраняется дискуссионный характер интерпретации кризиса семьи. По-видимому, остается открытым вопрос: является ли он свидетельством деградации института (депривационная парадигма) или же отражает его адаптацию к новым социальным условиям, выражающуюся в плюрализации форм (трансформационная парадигма)? Наше исследование показывает, что обе парадигмы имеют эмпирические подтверждения. Как нам представляется, их совмещение позволяет более полно описать разнонаправленные процессы — от ретрадиционализации до эгалитаризации семейных отношений, которые могут сосуществовать в рамках одного социального пространства.

В-третьих, особого внимания заслуживает выявленное противоречие между семейной и цифровой социализацией. Ранее автором были выделены модели их соотношения (гармоничная, конфликтная, компенсаторная) [Хурамшина 2025]. Как можно предположить, данные модели требуют эмпирической верификации. Необходимо установить, какие факторы (уровень цифровой компетентности родителей, характер семейных коммуникаций, социально-экономический статус семьи) определяют преобладание той или иной модели. Также представляет интерес изучение социально-психологических последствий каждой из моделей для формирования личности. Решение этих задач возможно в рамках конкретных социологических исследований с применением количественных и качественных методов.

В-четвертых, представленный анализ позволяет поставить вопрос о формировании нового типа личности в условиях трансформации семейного образа жизни. В работах У. Бека, Э. Гидденса и З. Баумана этот тип описывается через понятия рефлексивности, автономии и готовности к риску. Однако новейшие исследования, на которые мы опирались в настоящем обзоре, показывают, что эти характеристики дополняются повышенной тревожностью, дефицитом базового доверия и сложностями в установлении долгосрочных эмоциональных привязанностей. Данная противоречивость требует дальнейшего эмпирического изучения, в том числе с использованием лонгитюдных методов.

В-пятых, результаты обзора актуализируют проблему региональной специфики трансформа-

ционных процессов. В нашем исследовании, выполненном совместно с соавторами, на примере Республики Татарстан были приведены демографические данные, демонстрирующие общероссийские тенденции [Демографическое состояние Республики... 2025]. Однако, как показывают исследования, социокультурные особенности регионов могут существенно влиять на скорость и направленность изменений семейного образа жизни. Это открывает перспективу для проведения сравнительных исследований, позволяющих выявить как универсальные закономерности, так и региональную специфику изучаемых процессов.

Таким образом, проведенное обсуждение позволяет нам не только зафиксировать теоретические выводы, но и обозначить вектор дальнейших эмпирических исследований. Как нам представляется, перспективными направлениями являются операционализация понятия «семейный образ жизни» в условиях цифровизации, эмпирическая верификация моделей соотношения семейной и цифровой социализации, изучение региональной специфики трансформационных процессов. Решение этих задач позволит перейти от констатации институционального кризиса семьи к пониманию конкретных механизмов реализации описанных тенденций в различных социальных контекстах и разработке практических рекомендаций.

Заключение

Проведенный теоретический обзор позволяет, на наш взгляд, сделать ряд выводов относительно социализационных механизмов в условиях кризиса социального института семьи.

1. Методологический синтез: Для адекватного понимания происходящих процессов, как нам представляется, необходим синтез классических и современных теорий. Структурно-функциональный подход (Дюркгейм, Парсонс, Сорокин) дает макроанализ институциональных дисфункций и аномии. Деятельностный подход (Выготский, Леонтьев) позволяет увидеть, как эти макроизменения преломляются в конкретной деятельности и общении ребенка с родителями. Теория социального конструирования (Бергер, Лукман) объясняет, как утрата институциональной самоочевидности семьи ведет к плюрализации «реальностей» и усложнению процесса интернализации.

2. Вклад деятельностного подхода в понимание социализации: особую значимость для настоящего исследования, по мнению автора, имеет разработка деятельностного подхода применительно к анализу социализационных процессов. В диссертационной работе (1999) автором было показано, что образ жизни выступает интегративным фактором социализации, а семья — ключевым пространством формирования деятельностных структур личности [Хурамшина 1999]. Этот вывод позволяет рассматривать институциональный кризис семьи не абстрактно, а через конкретные изменения в повседневных практиках и деятельности, что имеет принципиальное значение для понимания трансформации социализационных механизмов.

3. Институциональный кризис как данность: Кризис семьи, по-видимому, не является временным явлением, а представляет собой долгосрочную институциональную трансформацию. Она выражается в утрате семьей монополии на регулирование социализации, в плюрализации семейных форм (Голод, Гурко) и в изменении самой сущности семейных уз, которые становятся более хрупкими и рефлексивными (Бек, Гидденс, Бауман). В наших исследованиях на примере демографических показателей были объективно зафиксированы эти процессы на уровне массовых поведенческих стратегий [Демографическое состояние Республики... 2025].

4. Цифровизация как ключевой фактор трансформации: Важнейшим фактором, определяющим современную динамику социализационных механизмов, выступает цифровизация. Как показывают новейшие исследования, цифровая среда становится самостоятельным агентом социализации, вступающим в сложные конкурентные отношения с семьей [Социализация молодежи в цифровую... 2025]. В теоретическом анализе автором были выделены различные формы соотношения цифровой и семейной социализации — от гармоничной до конфликтной и компенсаторной [Ху-

рамшина 2025]. При этом деятельностный подход, как полагает автор, позволяет рассматривать цифровую среду как пространство формирования новых деятельностных структур, которые могут как дополнять, так и замещать семейные.

5. Трансформация социализационных механизмов: традиционные механизмы (идентификация с родителем, межпоколенческая трансмиссия, авторитет старшего) ослабевают или модифицируются. Им на смену, как можно предположить, приходят новые:

- социализация через рефлексивный диалог и переговоры;
- цифровая социализация, где агентами выступают алгоритмы и онлайн-сообщества, часто противостоящие семье;
- «префигуративная» социализация, где дети обучают родителей;
- социализация в условиях институциональной неопределенности, требующая от индивида постоянного выбора и адаптации.

6. Социально-психологические последствия: Трансформация семейного образа жизни ведет, на наш взгляд, к формированию нового типа личности — более автономной, рефлексивной, но одновременно более тревожной и испытывающей дефицит базового доверия к миру. Семья все чаще воспроизводит не стабильность, а саму нестабильность социальной среды, готовя детей к жизни в «текущем» обществе.

Дальнейшие исследования, как представляется автору, должны быть направлены на эмпирическое изучение того, как описанные теоретические тенденции реализуются в повседневных практиках семей с разным ресурсным, культурным и структурным потенциалом. Особого внимания, по мнению автора, требует изучение региональной специфики этих процессов, а также разработка практических рекомендаций по оптимизации взаимодействия семейной и цифровой социализации в интересах гармоничного развития личности.

Список источников

- Антонов, А. И. Институциональный кризис семьи и перспективы фамилистической цивилизации. EDN: VBYXRD // Жизненный потенциал региона: социально-демографические проблемы современного общества (Аитовские чтения) : Сборник материалов международной научно-практической конференции, Уфа, 10–11 декабря 2015 года. Уфа : Аэтерна, 2015. 422 с. С. 17–28.
- Социализация молодежи в цифровую эпоху: агенты, факторы, противоречия / Р. А. Бакулина, И. С. Глебова, А. И. Дудочников [и др.]. Казань : Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2025. 302 с. ISBN: 978-5-00130-922-2. EDN: CPYAJJ.

- Бауман, З. *Текущая современность* [перевод с англ.]. Москва [и др.] : Питер, 2008. 240 с. ISBN: 978-5-469-00034-1.
- Бергер, П. *Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания* / П. Бергер, Т. Лукман ; пер. с англ. Е. Руткевич. Москва : Медиум, 1995. 323 с. Текст : электронный // Гуманитарный портал : сайт. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4783> (дата обращения: 12.03.2026).
- Выготский, Л. С. *Мышление и речь*. Москва : Национальное образование, 2019. 432 с. ISBN: 978-5-4461-1109-1.
- Вызовы пандемии и стратегическая повестка дня для общества и государства : Социально-политическое положение и демографическая ситуация в 2021 году / М. А. Ананьин, В. Н. Архангельский, В. А. Безвербный [и др.]. Москва : ФНИЦ РАН, 2021. 558 с. ISBN: 978-5-89697-384-3. DOI: 10.19181/topogr.978-5-89697-384-3.2021.
- Гидденс, Э. *Трансформация интимности. Сексуальность, любовь и эротизм в современных обществах* / пер. с англ. В. Анурина. СПб.: Питер, 2004. 208 с. ISBN: 5-469-00133-4.
- Голод, С. И. *Семья и брак: историко-социологический анализ*. Санкт-Петербург.: Петрополис, 1998. 272 с. ISBN: 5-86708-113-3.
- Гурко, Т. А. *Эволюция и трансформация института брака: анализ эмпирических индикаторов*. DOI : 10.31857/S013216250014117-1. EDN: XHOQBC // Социологические исследования. 2021; 5:58–69. ISSN: 0132-1625eISSN: 3034-6010.
- Демографическое состояние Республики Татарстан: динамика показателей и основные тенденции / А. З. Хурамшина, В. А. Гневашева, Ю. Р. Хайруллина, Ф. Т. Талибова. DOI: 10.26907/2079-5912.2025.2.55-62. EDN: ZPKGAY // Казанский социально-гуманитарный вестник. 2025; 2:55–62. ISSN: 2079-5912. ISSN: 2658-347X; eISSN: 2713-1653.
- Дюркгейм, Э. *Самоубийство. Социологический этюд* / переводчик А. Н. Ильинский ; под редакцией В. А. Базарова. Москва : Юрайт, 2025. 316 с. ISBN: 978-5-534-10054-9.
- Кривоусков, В. В. *О проблемах гендерной социализации в российских семьях женщин и глобальном недоверии между полами в условиях цифровой трансформации общества* / В. В. Кривоусков, Н. А. Цветкова. DOI: 10.26425/2658-347X-2025-8-1-4-12. EDN: RZZUNG // Цифровая социология = Digital Sociology. 2025; 8(1):4–12. ISSN: 2658-347X; eISSN: 2713-1653.
- Леонтьев, А. Н. *Деятельность. Сознание. Личность*. Москва : Смысл, 2004. 345 с. ISBN: 5-89357-153-3.
- Мид, М. *Культура и мир детства* / пер. с англ. Ю. А. Асеева. Москва : Наука, 1988. 429 с. ISBN: 0508000000147.
- Мышко, Ф. Г. *Ключевые показатели эффективности региональных мер мотивации к деторождению*. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_28. EDN: FNHVEZ // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2025; 6:28–38. ISSN: 2304-831X.
- Новоселова, А. С. *Проблемы российских семей в условиях пандемии COVID-19* / А. С. Новоселова, С. С. Гордеева. EDN: NXQCIS // Социальные и гуманитарные науки: теория и практика = Social Sciences And Humanities: Theory and Practice. 2022; 1:111–116. ISSN: 2949-5601; eISSN: 2587-9987.
- Парсонс, Т. *О структуре социального действия* / пер. с англ. под ред. В. Ф. Чесноковой. Москва : Академический Проект, 2018. 435 с. ISBN: 978-5-8291-2254-6.
- Радаев, В. В. *Откладывают ли молодые поколения свое взросление, и в чем это проявляется*. DOI 10.17323/demreview.v12i4.30411. EDN: CXHWOY // Демографическое обозрение = Demographic Review. 2025; 12(4): 4–44. eISSN: 2409-2274.
- Разов, П. В. *Трансформация семейных ценностей у российской молодежи в современных условиях* / П. В. Разов, В. А. Давиденко. EDN: NBYEOD // ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. 2021; 6:52–58. ISSN: 2072-6015.
- Разов, П. В. *Социальные сети как средство дестабилизации семейных отношений в современных условиях* / П. В. Разов, Т. А. Замиралова. DOI:10.24412/2071-5358-2025-4-294-300. EDN: WKGDFB // Власть = The Authority. 2025; 33(4):294–300. ISSN: 2071-5358; eISSN: 2071-5366.
- Сорокин, П. А. *Кризис современной семьи: социологический очерк* // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология = Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science. 1997; 3:65–79. ISSN: 1029-3736.
- Хайруллина, Ю. Р. *Социализация личности: теоретико-методологические подходы*. Казань : Казанский государственный энергетический университет, 2003. 355 с. ISBN: 5-89873-092-3.
- Хурамшина, А. З. *Образ жизни как фактор социализации личности : диссертация ... кандидата социологических наук* : 22.00.04. Казань, 1999. 157 с.
- Хурамшина, А. З. *Соотношение цифровой и семейной социализации личности: теоретический анализ*. EDN HLHRRY // Международный форум Kazan Digital Week — 2025 : Сборник материалов, Казань, 17–19

сентября 2025 года. Казань : Академия наук Республики Татарстан, 2025. 2146 с. С. 1633-1638. ISBN: 978-5-605-39643-7.

Beck U. Risk Society: Towards a New Modernity. London: Sage Publications, 1992. 260 p.

Lobo F. M., Zhou A. M., Tucker N. A. et al. Family Stressors Impact Adolescents' Anxiety and Depressive Symptoms During COVID-19. DOI: 10.1007/s10826-025-03062-7 // J Child Fam Stud. 2025; 34:1363–1377.

Turkle S. Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other. 3rd ed. New York : Basic Books, 2017. 400 p. ISBN: 9780465093656.

References

- Antonov, A. I. Institutsional'nyy krizis sem'i i perspektivy familisticheskoy tsivilizatsii [Institutional Crisis of the Family and Prospects of a Familistic Civilization]. EDN: VBYXRD. *Zhiznennyy potentsial regiona: sotsial'no-demograficheskiye problemy sovremennogo obshchestva (Aitovskiye chteniya)* [The Life Potential of the Region: Socio-Demographic Problems of Modern Society (Aitovskie Readings)] : Collection of Materials of the International Scientific and Practical Conference, Ufa, December 10–11, 2015. Ufa : Aeterna publ., 2015. 422 p. pp. 17–28 (in Russ.).
- Sotsializatsiya molodezhi v tsifrovuyu epokhu: agenty, faktory, protivorechiya [Youth Socialization in the Digital Age: Agents, Factors, Contradictions]. By R. A. Bakulina, I. S. Glebova, A. I. Dudochnikov [et al.]. Kazan : Kazan (Volga Region) Federal University Publ., 2025. 302 p. ISBN: 978-5-00130-922-2. EDN: CPYAJJ (in Russ.).
- Bauman, Z. *Tekuchaya sovremennost'* [Fluid Modernity]. Translated from English. Moscow [et al.] : Piter Publ., 2008. 240 p. ISBN: 978-5-469-00034-1 (in Russ.).
- Berger, P. Sotsial'noye konstruirovaniye real'nosti. Traktat po sotsiologii znaniya [The Social Construction of Reality. A Treatise on the Sociology of Knowledge]. By P. Berger, T. Luckmann ; trans. from English by E. Rutkevich. Moscow : Medium Publ., 1995. 323 p. Online text. *Gumanitarnyy portal* : website. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4783> (accessed: 03/12/2026) (in Russ.).
- Vygotsky, L. S. *Myshleniye i rech'* [Thinking and Speech]. Moscow : Natsional'noye obrazovaniye Publ., 2019. 432 p. ISBN: 978-5-4461-1109-1 (in Russ.).
- Vyzovy pandemii i strategicheskaya povestka dnya dlya obshchestva i gosudarstva : Sotsial'no-politicheskoye polozheniye i demograficheskaya situatsiya v 2021 godu [Challenges of the Pandemic and the Strategic Agenda for Society and the State: The Socio-political and Demographic Situation in 2021]. By M. A. Ananyin, V. N. Arkhangelsky, V. A. Bezverbny [et al.]. Moscow : FCTAS RAS Publ., 2021. 558 p. ISBN: 978-5-89697-384-3. DOI: 10.19181/monogr.978-5-89697-384-3.2021 (in Russ.).
- Giddens, E. *Transformatsiya intimnosti. Seksual'nost', lyubov' i erotizm v sovremennykh obshchestvakh* [Transformation of Intimacy. Sexuality, Love, and Eroticism in Modern Societies]. Translated from English by V. Anurin. St. Petersburg : Piter Publ., 2004. 208 p. ISBN: 5-469-00133-4 (in Russ.).
- Golod, S. I. *Sem'ya i brak: istoriko-sotsiologicheskii analiz* [Family and Marriage: A Historical and Sociological Analysis]. St. Petersburg : Petropolis Publ., 1998. 272 p. ISBN: 5-86708-113-3 (in Russ.).
- Gurko, T. A. Evolyutsiya i transformatsiya instituta braka: analiz empiricheskikh indikatorov [Evolution and Transformation of the Institution of Marriage: An Analysis of Empirical Indicators]. DOI: 10.31857/S013216250014117-1. EDN: XHOQBC. *Sotsiologicheskoye issledovaniye*. 2021; 5:58–69. ISSN: 0132-1625eISSN: 3034-6010 (in Russ.).
- Demograficheskoye sostoyaniye Respubliki Tatarstan: dinamika pokazateley i osnovnyye tendentsii [Demographic State of the Republic of Tatarstan: Dynamics of Indicators and Main Trends]. By A. Z. Khuramshina, V. A. Gnevasheva, Yu. R. Khairullina, F. T. Talibova. DOI: 10.26907/2079-5912.2025.2.55-62. EDN: ZPKGAY. *Kazanskiy sotsial'no-gumanitarnyy vestnik*. 2025; 2:55–62. ISSN: 2079-5912. ISSN: 2658-347X; eISSN: 2713-1653 (in Russ.).
- Durkheim, E. *Samoubiystvo. Sotsiologicheskii etyud* [Suicide. A Sociological Study]. Transl. by A. N. Ilyinsky ; ed. by V. A. Bazarov. Moscow : Yurait Publ., 2025. 316 p. ISBN: 978-5-534-10054-9 (in Russ.).
- Krivopuskov, V. V. O problemakh gendernoy sotsializatsii v rossiyskikh sem'yakh zhenshchin i global'nom nedoverii mezhdru polami v usloviyakh tsifrovoy transformatsii obshchestva [On the Problems of Gender Socialization in Russian Families of Women and Global Mistrust between the Genders in the Context of the Digital Transformation of Society]. By V. V. Krivopuskov, N. A. Tsvetkova. DOI: 10.26425/2658-347X-2025-8-1-4-12. EDN: RZZUNG. *Digital Sociology*. 2025; 8(1):4–12. ISSN: 2658-347X; eISSN: 2713-1653 (in Russ.).
- Leontiev, A. N. *Deyatel'nost'. Soznaniye. Lichnost'* [Activity. Consciousness. Personality]. Moscow : Smysl Publ., 2004. 345 p. ISBN: 5-89357-153-3 (in Russ.).
- Mead, M. *Kul'tura i mir detstva* [Culture and the World of Childhood]. Translated from English by Yu. A. Aseeva.

- Moscow: Nauka Publ., 1988. 429 p. ISBN: 0508000000147 (in Russ.).
- Myshko, F. G. Klyuchevyye pokazateli effektivnosti regional'nykh mer motivatsii k detorozhdeniyu [Key performance indicators of regional measures to motivate children]. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_28. EDN: FNHVEZ. *Municipal Academy*. 2025; 6:28–38. ISSN: 2304-831X (in Russ.).
- Novoselova, A. S. Problemy rossiyskikh semey v usloviyakh pandemii COVID-19 [Problems of Russian Families during the COVID-19 Pandemic]. By A. S. Novoselova, S. S. Gordeeva. EDN: NXQCIS. *Social Sciences and Humanities: Theory and Practice*. 2022; 1:111–116. ISSN: 2949-5601; eISSN: 2587-9987 (in Russ.).
- Parsons, T. *O strukture sotsial'nogo deystviya* [On the Structure of Social Action]. Translated from English by V. F. Chesnokova. Moscow : Akademicheskyy Proekt Publ., 2018. 435 p. ISBN: 978-5-8291-2254-6 (in Russ.).
- Radaev, V. V. Otkladyvayut li molodyye pokoleniya svoje vzrosleniye, i v chem eto proyavlyayetsya [Are Younger Generations Postponing Their Adulthood, and How Does This Manifest?]. DOI 10.17323/demreview.v12i4.30411. EDN: CXHWOY. *Demographic Review*. 2025; 12(4): 4–44. eISSN: 2409-2274 (in Russ.).
- Razov, P. V. Transformatsiya semeynykh tsennostey u rossiyskoy molodezhi v sovremennykh usloviyakh [Transformation of Family Values among Russian Youth in Modern Conditions]. By P. V. Razov, V. A. Davidenko. EDN: NBYEOD. *POISK: Politika. Obshchestvovedeniye. Iskustvo. Sotsiologiya. Kul'tura*. 2021; 6:52–58. ISSN: 2072-6015 (in Russ.).
- Razov, P. V. Sotsial'nyye seti kak sredstvo destabilizatsii semeynykh otnosheniy v sovremennykh usloviyakh [Social Networks as a Means of Destabilizing Family Relationships in Modern Conditions]. By P. V. Razov, T. A. Zamiralova. DOI:10.24412/2071-5358-2025-4-294-300. EDN: WKGDFB. *The Authority*. 2025; 33(4):294–300. ISSN: 2071-5358; eISSN: 2071-5366 (in Russ.).
- Sorokin, P. A. Krizis sovremennoy sem'i: sotsiologicheskii ocherk [Crisis of the Modern Family: Sociological Essay]. *Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*. 1997; 3:65–79. ISSN: 1029-3736 (in Russ.).
- Khairullina, Yu. R. *Sotsializatsiya lichnosti: teoretiko-metodologicheskiye podkhody* [Socialization of the Personality]: Theoretical and Methodological Approaches. Kazan : Kazan State Power Engineering University Publ., 2003. 355 p. ISBN: 5-89873-092-3 (in Russ.).
- Khuramshina, A. Z. *Obraz zhizni kak faktor sotsializatsii lichnosti* [Lifestyle as a Factor in the Socialization of the Individual] : Dissertation ... Candidate of Sociological Sciences: 22.00.04. Kazan, 1999. 157 p. (in Russ.).
- Khuramshina, A. Z. Sootnosheniye tsifrovoy i semeynoy sotsializatsii lichnosti: teoreticheskiy analiz [The Correlation of Digital and Family Socialization of the Individual: A Theoretical Analysis]. EDN HLHRRY. *Mezhdunarodnyy forum Kazan Digital Week — 2025* [International Forum Kazan Digital Week — 2025] : Collection of Materials, Kazan, September 17–19, 2025. Kazan : Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan Publ., 2025. 2146 p. pp. 1633–1638. ISBN: 978-5-605-39643-7 (in Russ.).
- Beck U. *Risk Society: Towards a New Modernity*. London : Sage Publications, 1992. 260 p.
- Lobo F. M., Zhou A. M., Tucker N. A. et al. Family Stressors Impact Adolescents' Anxiety and Depressive Symptoms During COVID-19. DOI: 10.1007/s10826-025-03062-7. *J Child Fam Stud*. 2025; 34:1363–1377.
- Turkle S. *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. 3rd ed. New York : Basic Books, 2017. 400 p. ISBN: 9780465093656.

Информация об авторе:

Хурамшина Айгюль Зуфаровна — кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код: 4170-8961, AuthorID: 468625 директор Центра семьи и демографии, государственное научное бюджетное учреждение «Академия наук Республики Татарстан» (АН РТ), ул. Баумана, 20, Казань, 420111, Россия. ИИН: 1654008987.

Information about the author:

Khuramshina Aigul Z. — Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 4170-8961, AuthorID: 468625 Director of the Center of Family and Demography, Tatarstan Academy of Sciences (TAS), 20 Bauman st., Kazan, 420111, Russia.

Статья поступила в редакцию 02.04.2026; одобрена после рецензирования 21.04.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 04/02/2026; approved after reviewing 04/21/2026; accepted for publication 06/26/2026.

СОЦИОЛОГИЯ · SOCIOLOGY

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 290–304
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 290–304

Научная статья
УДК: 316.35:364
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.29

Структурный анализ трансформации взаимодействия волонтеров, государства и НКО на примере разлива мазута в Керченском проливе на основе дискурс анализа федеральных СМИ

Юлия Вячеславовна Ермолаева — Федеральный научно-исследовательский социологический центр Российской академии наук (ФНИСЦ РАН), Институт социологии, Москва, Россия. mistelfrayard@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7421-2044>

Аннотация. В статье представлен социологический анализ структурных компонентов взаимодействия волонтеров, государственных органов и НКО в ходе ликвидации последствий разлива мазута в Керченском проливе. Исследование базируется на дискурс-анализе 85 публикаций федеральных СМИ за декабрь 2024 — февраль 2026 года с применением экологического дискурс-анализа и фрейминг-анализа. Катастрофа в Керченском проливе стала триггером для глубокой структурной трансформации волонтерства по четырём измерениям. В институализации произошёл переход от маргинализации к интеграции: волонтеры признаны равноправными участниками системы управления ЧС, созданы централизованные платформы регистрации и координации, сформировались гибридные структуры управления. В нормативной сфере вектор сдвинулся от отсутствия регуляции, внедрены обязательные стандарты безопасности и обучения, закреплена инфраструктура, обеспечивающая доверие и масштабируемость гражданских инициатив, разработаны и внедрены новые решения, которые получили официальный статус и были применены в других регионах. Культурный и социальный образ волонтера так же идеологически трансформировался — произошёл сдвиг от восприятия волонтерства как альтруизма к гражданскому долгу: медиа-репрезентации изменились от образа одиночного героя к гражданскому защитнику, волонтеры получили признание и внимание, закрепили новую коллективную идентичность и коллективное поле. Но все же ЧС остается полем, где нормативность укрепить сложно из-за индивидуальных особенностей ЧС, традиционным для полемики остается организация процесса, перераспределение ролей, ресурсов и социального капитала. Исследование может быть актуальным для выстраивания более глубокой проработки нормативной и социально-экологической политики в области ЧС и волонтерства.

Ключевые слова: социология катастроф, социология риска, социологическая теория, медиа анализ, база данных медиа, структурные трансформации, социальные изменения, субъектные трансформации, волонтерство, чрезвычайная ситуация, разлив нефти

Для цитирования: Ермолаева Ю. В. Структурный анализ трансформации взаимодействия волонтеров, государства и НКО на примере разлива мазута в Керченском проливе на основе дискурс анализа федеральных СМИ. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.29 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:290–304.

Original article

Structural Analysis of the Transformation of Interaction Between Volunteers, the State, and NGOs: The Case of the Fuel Oil Spill in the Kerch Strait Based on Discourse Analysis of Federal Media

Yulia V. Ermolaeva — Institute of Sociology of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (IS FCTAS RAS), Moscow, Russia. mistelfrayard@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7421-2044>

Abstract. The article presents a sociological structural analysis of the interaction among volunteers, government agencies, and NGOs during the response to the fuel oil spill in the Kerch Strait. The study is based on a discourse analysis of 85 federal media publications from December 2024 to February 2026, employing environmental discourse analysis and framing analysis. The Kerch Strait disaster acted as a catalyst for profound structural transformation in volunteering across four dimensions.

Institutionally, there was a shift from marginalization to integration: volunteers were recognized as equal participants in the emergency management system, centralized registration and coordination platforms were established, and hybrid governance structures emerged. In the normative sphere, changes occurred from a lack of regulation to codification: mandatory safety and training standards were introduced, and a “normative infrastructure” for volunteering was consolidated, ensuring trust and scalability of civic initiatives. Technologically, new solutions were developed and implemented, gained official status, and were scaled to other regions,

demonstrating a mechanism for knowledge transfer from disaster zones to the national system. Culturally and ideologically, there was a shift from viewing volunteering as exceptional altruism to understanding it as a civic duty: media representations evolved from the image of a lone hero to that of a “civilian defender,” volunteers received recognition and public attention, and a new collective identity and field were established. Emergency situations remain a field where normativity is difficult to strengthen due to their individual characteristics; traditionally, the organization of processes, redistribution of roles, resources, and social capital remain central to debate.

Key words: sociology of disasters, sociology of risk, sociological theory, media analysis, media database, structural transformations, social change, subjectivity transformations, volunteering, emergency situation, oil spill

For citation: Ermolaeva Yu. V. Structural Analysis of the Transformation of Interaction Between Volunteers, the State, and NGOs: The Case of the Fuel Oil Spill in the Kerch Strait Based on Discourse Analysis of Federal Media. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.1.29. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 1:290–304 (in Russ.).

Введение

Актуальность исследования обусловлена необходимостью осмысления социально-экологических последствий крупномасштабных инцидентов и социотехнических катастроф в России, так как катастрофы подобного рода глубоко меняют различные аспекты жизни общества, а социологическое изучение таких событий позволяет выявить структурные механизмы адаптации сообществ к экстремальным ситуациям, оценить эффективность государственных институтов и общественных инициатив в контексте кризисного реагирования. Современная наука располагает рядом теорий и подходов (общество катастроф, общество риска Н. Лумана, О. Яницкого, У. Бека) где акцент сделан на возрастающей роли антропогенных факторов в формировании глобальных вызовов (и учитывает катастрофы как рутину), подчеркивали важность изучения институциональных механизмов, регулирующих взаимодействие человека и природы в условиях повышенной уязвимости перед внешними воздействиями, изучении организационно-технологических аспектов крупных аварий, выделяя роль человеческого фактора и недостаточной подготовки к возможным последствиям.

Однако существующие подходы требуют дальнейшего развития применительно к конкретным региональным контекстам, особенно в условиях постсоветского пространства, характеризующегося специфическими особенностями инфраструктуры, культуры и политики. В данном исследовании фокус смещается с эпизодического поведения отдельных лиц на устойчивые формы организации, ролей, норм и ресурсов, которые

складываются вокруг проблемы экологической безопасности. В данной работе автор будет рассматривать волонтерское движение как сложный социальный институт, подверженный постоянным процессам структуризации, мобилизации. «Структура» данной работе представляет совокупность устойчивых связей, ролей, норм и ценностей, которые регулируют деятельность участников. В отличие от случайных или ситуативных действий, структура проявляется в повторяемости, и предполагается, что существуют некоторые протоколы, стандартизация процедур и распределение ответственности между различными участниками процесса и ролями. В ситуации катастрофы эта структура по умолчанию всегда подвластна сильным трансформациям и адаптацией под критические условия, и постоянно находится в стрессовой динамике [Яницкий 2014]. Конкретно в рассматриваемом случае, при разливе нефти можно изучить эффективность, функциональность/дисфункциональность в устоявшихся протоколах работы волонтерских групп, каковы стандартные процедуры оказания первой помощи пострадавшим животным, методы очистки береговой линии, как выстраиваются социальные связи, кооперация участников.

Результаты исследования в практике помогут разработать улучшенные стратегии адаптации акторов процесса, повысить уровень готовности местных сообществ, сформировать принципы организации в реабилитации пострадавших экосистем и населенных пунктов. Теоретическая цель заключается в разработке диагностической рамки для данного случая, ориентированного

1 © Ю. В. Ермолаева, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 290–304.

2 © Yu. V. Ermolaeva, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 290–304

на структурную ориентацию изучения экологической катастрофы, учитывающей особенности региона и специфику функционирования соответствующих институтов. Предполагается, что необходима триангуляция подходов: концептов риска, кризиса, мобилизации, трансформации социальных институтов, а также выявление новых форм коллективного поведения. Через приемы данных моделей автор задается вопросом, является ли произошедшее в Крыму примером успешного партнерства, где стороны дополняют друг друга, или же наблюдается конфронтация и взаимное недоверие?

Социологические подходы к изучению структурных компонентов спасательного волонтерства

Изучение спасательного волонтерства как социального института требует интеграции современных зарубежных и отечественных подходов в междисциплинарном поле, находящихся на пересечении социологии организаций, социологии катастроф и теории гражданского общества [Peek 2021].

Структурный функционализм в социологии катастроф рассматривает общество как систему взаимосвязанных институтов, являющихся основой для обеспечения стабильности и солидарности [Lee 2024]. Применительно к ЧС данный подход полезен в исследовании нарушения нормального функционирования социальных структур и механизмов мобилизации акторов для восстановления гомеостаза системы, волонтерские организации в этой парадигме рассматриваются как адаптивные структуры, компенсирующие дисфункции формальных институтов в условиях кризиса. Структурная дифференциация — процесс, посредством которого общество создаёт специализированные институты для выполнения конкретных функций (явных и латентных) является ответом на кризисы [Ху 2022]. О. Н. Яницкий, ведущий российский социолог-эколог, разработал оригинальную концепцию структурно-функционального анализа экологических катастроф [Яницкий 2014; Бек 2000]. В его работах катастрофа рассматривается как процесс, раскрывающий скрытые структурные противоречия между технологическими системами, институтами управления и социальными группами. Автор выделяет три уровня анализа: (1) макроуровень — взаимодействие государства, бизнеса и гражданского

общества; (2) мезоуровень — функционирование специализированных организаций (МЧС, НКО, волонтерские отряды); (3) микроуровень — индивидуальные и групповые стратегии поведения в условиях кризиса

Теория социального капитала занимает центральное место в современном анализе волонтерской активности, который становится критическим ресурсом для мобилизации волонтеров и координации их действий. Патнэм развил эту теорию, выделив два типа социального капитала: «связующий» (bonding) — внутри однородных групп, и «мостовой» (bridging) — между разнородными группами. Для спасательного волонтерства оба типа имеют значение: связующий капитал обеспечивает внутреннюю сплочённость волонтерских организаций, тогда как мостовой капитал обеспечивает взаимодействие с государственными службами и другими стейкхолдерами [Musialik 2025].

Теория мобилизации ресурсов, фокусируется на изучении организационных возможностей и ресурсов волонтеров. Согласно данной теории, успех волонтерских инициатив зависит не от степени общественной поддержки, а от способности организаций мобилизовать материальные (финансирование, оборудование), человеческие (волонтеры, эксперты) и символические ресурсы (легитимность, медийное внимание), позволяет оценить эффективность реакции, на это влияют наличие профессиональных координаторов, доступ к финансированию, организационная инфраструктура и связи с донорами [Edwards 2013]. Исследования показывают, что формализованные волонтерские организации с устойчивой ресурсной базой демонстрируют более высокую эффективность в долгосрочной перспективе, тогда как спонтанные инициативы преобладают в первые часы после катастрофы [Wood 2001].

Институциональная теория доверия в управлении чрезвычайными ситуациями

Крог с коллегами разработали концепцию «институционально обусловленного доверия», согласно которой эффективность взаимодействия определяется формальными процедурами, стандартами и механизмами подотчётности. Устойчивое партнёрство между государственными аварийно-спасательными службами и волонтерскими организациями возможно только при наличии: (1) чётких правовых рамок, определя-

ющих статус волонтеров; (2) стандартизированных процедур взаимодействия; (3) механизмов взаимной сертификации и аккредитации [Krogh 2023]. Эмпирические исследования подтверждают, что низкий уровень институционального доверия приводит к фрагментации реагирования, ненужному дублированию усилий и конфликтам к доступу в зону ЧС.

А. В. Невский в своих работах проблематизирует саму возможность построения общей теории волонтерства, указывая на эпистемологические трудности определения границ данного феномена, предлагает аналитически разделять различные формы гражданской активности: организованное волонтерство, спонтанную помощь, гражданский активизм и политическое участие. Невский выделяет четыре оси для анализа волонтерской деятельности: свобода воли, вознаграждение, связь с бенефициарами и организационная включенность [Невский 2020].

М. В. Певная разработала концептуальную модель волонтерства как социокультурного феномена, интегрирующую западные теоретические подходы с российской спецификой. В её работах волонтерство анализируется через призму ценностных ориентаций, мотивационных структур и институциональных контекстов [Певная 2012]. Автор выделяет три модели волонтерства, конкурирующие за приоритет в российском контексте: (1) государственная модель — волонтерство как инструмент социальной политики; (2) общественная модель — волонтерство как выражение гражданской солидарности; (3) корпоративная модель. Однако, в условиях катастроф наблюдается гибридизация, когда волонтерские организации вынуждены взаимодействовать со всеми тремя секторами одновременно. Укрепление волонтерского института происходит через кризисную трансформацию участия в разных событиях: (1) пандемия и социальные угрозы; (2) политика и международные отношения; (3) активизация культурных и спортивных событий; (4) трансформация ценностных ориентаций

Другие группы исследователей идентифицировали основные структурные барьеры волонтерства в ЧС: отсутствие стабильного финансирования, нехватка людей, отсутствие необходимого оборудования, нехватка свободного времени, законодательные ограничения доступа в зону ЧС [Отличительные характеристики организованно-

го... 2023; Касьянов 2020]. Волонтеры отмечают, что необходима гибкость действий вне жестких регламентов, доступ к уникальным знаниям и тактикам, свобода более быстрого реагирования. Так же были выделены структурные характеристики российского спасательного волонтерства: гибкость действий вне жестких регламентов, наличие уникальных знаний и тактик, более быстрое реагирование и координация на месте ЧС, доступ к локальным знаниям

Вместе с проблемами институционализации важно исследовать трансформацию и субъектность волонтеров внутри систем гражданского реагирования, где необходимо учесть подходы, связанные с исследованием групповой динамики и субъектных изменений. Так, теория *disaster communitas* (общества катастроф) концептуализирует трансформацию субъектности в условиях катастроф через призму «анти-структуры» — временного изменения иерархий и норм, порождающего новые формы коллективной идентичности [Matthewman 2021]. Во время кризиса люди находятся в состоянии, в котором социальные акторы воспринимают не то, что есть, а то, что могло бы быть, что открывает пространство для радикальной трансформации субъектных позиций. Применительно к волонтерству данная теория объясняет, почему катастрофы порождают «чрезвычайные сообщества» — временные коллективы с этикой взаимопомощи, где индивидуальные идентичности трансформируются в коллективную субъектность «спасателя», временное освобождение от предписанных ролей, что позволяет им действовать вне бюрократических регламентов [Nelán 2021].

Социально-идентичностная модель коллективного действия (SIMCA)

SIMCA объясняет трансформацию индивидуальной субъектности в коллективную через механизм «салиентности социальной идентичности» [Mendiola 2018]. В условиях катастрофы происходит «*emergent shared social identity*» — возникновение разделяемой социальной идентичности, основанной на общем опыте страдания и совместном действии. Теория постулирует три медиатора трансформации субъектности: (1) коллективная эффективность — вера в способность группы достичь целей; (2) социальные нормы группы, новые поведенческие стандарты; (3) групповые эмоции: солидарность, гнев, наде-

жда. Индивидуальная мотивация трансформируется в групповую агентность через идентификацию с «сообществом спасающих».

Теория структурной трансформации через адаптацию к катастрофам рассматривает участников катастроф как «агентов социальных изменений», способных порождать долгосрочные структурные трансформации. Катастрофы раскрывают скрытые структурные противоречия между технологическими системами, институтами управления и социальными группами, создавая «окна возможностей» для институциональных изменений. Трансформация субъектности в этой парадигме понимается как переход от «пассивной жертвы» к «активному агенту восстановления». Волонтеры не просто реагируют на катастрофу, но становятся со-производителями новых социальных порядков [Passerini 2000].

Теория инфраструктурного поворота в управлении катастрофами смещает фокус с физических систем на социальные связи как ключевой ресурс устойчивости, где социальная инфраструктура — сети доверия, нормы взаимности, организации гражданского общества определяют эффективность реагирования на катастрофы [Peña-Garay 2025]. Трансформация субъектности волонтеров в этой теории понимается как переход от «ресурса» к «инфраструктуре» и волонтеры становятся не временными помощниками, а постоянным элементом социальной архитектуры сообщества.

Концепция «третьей субъектности» в волонтерстве описывает трансформацию волонтерской деятельности через синергию участников партнерства (государство, бизнес, волонтеры), порождающую новую природу социального действия [Отличительные характеристики организованного... 2023]. В процессе кооперации государство «отдаёт» часть полномочий гражданам, которые принимают на себя «незанятый функционал» в сферах социальной безопасности. Трансформация субъектности понимается как переход от индивидуальной самоактуализации к совместной социальной ответственности, реализуемой в рамках партнерства и «синергию участников, открывающую новые возможности для ответа на проблемные ситуации».

Как возможно увидеть, исследования различных элементов структур спасательного волонтерства заключается в выявлении механизмов,

обеспечивающих устойчивость и адаптивность общества в условиях катастроф. Комплексный анализ теоретических подходов от структурного функционализма и теории социального капитала до концепций трансформации субъектности и инфраструктурного поворота позволяет понять, как формальные и неформальные институты взаимодействуют, компенсируя дисфункции и создавая новые формы солидарности, поэтому необходимо изучение структурных характеристик волонтерства, его ресурсной базы, правовых рамок и механизмов доверия, что раскрывает потенциал гражданской инициативы как постоянного элемента социальной архитектуры.

Методология дискурс-анализа в структурном исследовании экологического волонтерства

Обоснование выбора и синтез методов

Для комплексного структурного анализа института экологического волонтерства в условиях ликвидации последствий катастрофы в Керченском проливе выбран комплементарный подход, интегрирующий *экологический дискурс-анализ* и *фрейминг-анализ* [Entman 1993]. Выбор данной методологической связки обусловлен необходимостью одновременного изучения макроуровневых институциональных процессов и микроуровневых механизмов медиа-репрезентации. Экологический дискурс-анализ Хайера позволяет выявлять альянсы акторов (государство, НКО, волонтеры), объединённых общими нарративами, и отслеживать процессы дискурсивной институционализации. Фрейминг-анализ Энтмана предоставляет инструментарий для деконструкции конкретных медиатекстов. Синтез этих подходов решает ключевую исследовательскую проблему: выявление скрытых властных отношений и структурных барьеров, маскируемых под нейтральные информационные сообщения. Совместное применение методов позволяет ответить на вопрос, как медиа-дискурс влияет на трансформацию субъектности волонтеров (от «помощников» к «партнёрам» или «нарушителям») и легитимирует определённые модели взаимодействия в системе «государство-общество».

Использование ИИ. В рамках исследования были использованы ИИ агенты — QWEN, Сбер Гига Чат, которые использовались для поиска релевантной информации, кодирования, структурирования собранных новостей, поиска ак-

туальной научной литературы, обобщения некоторых элементов текста, перефразирования новостей, грамматической проверки (Сбер Гига Чат). Оформление научных ссылок и литературы сделано с помощью агента Zotero.

Компоненты структурного анализа в рамках дискурс-методологии

В рамках предложенной методологии анализу подвергаются четыре структурных компонента волонтерства, выявленные на теоретическом этапе:

1. Институциональный. Какие этические нормы и правила поведения предписываются волонтерам
2. Нормативный. Как в дискурсе отражаются правовые статусы, процедуры допуска и взаимодействия со штабами МЧС/Росприроднадзора.
3. Технологический. Как репрезентируется обеспеченность ресурсами (оборудование, финансирование) и компетентность участников.
4. Идеологический. Какие ценностные основания (патриотизм, гражданский долг, экологическая справедливость) используются для мобилизации или критики активности.

Эмпирическую базу составили 85 публикаций федеральных СМИ (информационные агентства, официальные порталы ведомств, независимые федеральные издания) за период с декабря 2024 года по февраль 2026 года. Процедура анализа реализована в четыре этапа: (а) формирование корпуса и первичное кодирование. Отбор статей по ключевым словам («разлив нефти Керчь», «волонтеры экология», «ликвидация последствий»). Текст разбивается на смысловые единицы; (б) фрейминг-анализ (по Энтману). Каждая единица кодируется по четырём функциям фрейма: (а) определение проблемы; диагностика причин; оценка; возможные решения. Выделяются доминирующие фреймы; (в) анализ дискурс-коалиций (по Хайеру). На основе фреймов идентифицируются группы акторов, использующие сходные «сюжетные линии» (storylines). Анализируется, какая коалиция доминирует в информационном поле и как это влияет на принятие управленческих решений; (г) структурная интерпретация. Результаты дискурс-анализа соотносятся с выбранными теоретическими рамками — структурного поворота, институализации способов реаги-

вания, мобилизации социальной гражданской активности, формирования разных видов капиталов и реконструирования новой социальной идентичности. Выявляется, как медиа-нарративы усиливают или ослабляют институциональные, реконструируют систему реагирования, определяют проблемное поле.

Результаты и обсуждение

Структурный анализ волонтерского движения невозможен без дифференциации организованной и стихийной форм. Организованное волонтерство (НКО, федеральные платформы) характеризуется формальной структурой, четким распределением ролей и взаимодействием с институтами. Ключевые преимущества включают работу в единой системе управления, повышенный уровень безопасности и профессионализм. Однако жесткая регламентация, процессы регистрации и зависимость от финансирования существенно замедляют реакцию в первые часы катастрофы. Стихийное волонтерство отличается автономией, гибкостью и скоростью, опираясь на локальное знание территории. Однако отсутствие единого центра управления ведет к риску дублирования усилий, игнорированию отдельных участков и юридической неопределенности. Эффективная система реагирования требует объединения быстроты самостоятельных групп с организованностью НКО.

Институциональные барьеры, включающие законодательные ограничения и бюрократические процедуры, напрямую влияют на эффективность волонтерской деятельности. Законодательные пробелы, например, недостаточная реализация ФЗ «О волонтерстве» и ограничения доступа на ООПТ без разрешений, создают парадоксальную ситуацию, затрудняющую участие граждан в защите среды. Бюрократизация процессов регистрации и получения разрешений в условиях ЧС приводит к задержкам и информационной перегрузке. Отсутствие единой системы учета ресурсов вынуждает НКО и частных лиц действовать вслепую. В результате институциональные барьеры смещают мобилизацию в неорганизованное поле: граждане действуют автономно ради оперативности, что порождает хаотичность распределения ресурсов и риски безопасности из-за отсутствия единых протоколов взаимодействия между государственными структурами и волонтерскими группами.

Культурно-нормативные факторы, прежде всего уровень общественного доверия, оказывают глубокое воздействие на волонтерские практики. Историческое недоверие к официальным данным о масштабах катастроф порождает альтернативные информационные пространства и модели поведения, такие как самостоятельный сбор данных и контроль. Традиции гражданской активности в России часто выражаются в эмоциональных реакциях, не всегда способствующих решению практических задач. Однако недоверие стимулирует развитие социального капитала внутри волонтерских сообществ: формируются плотные локальные сети поддержки (Мессенджеры, карты загрязнения, новостные ресурсы), выступающие гарантами достоверности. Центральное место в структурном анализе занимает динамичное взаимодействие государственных органов и НКО. Их отношения представляют собой диалектический процесс, где эффективность реагирования зависит от способности сторон использовать сильные стороны друг друга.

Таблица 1. Функции государственных и неправительственных организаций в ликвидации ЧС

Аспект	Государственные органы	НКО (Неправительственные организации)
Основные функции	Обеспечение безопасности, проведение масштабных работ по очистке, юридическое регулирование, финансовое обеспечение, международная координация.	Сбор и верификация информации (в том числе противоречащей официальным данным), оказание помощи пострадавшим животным, информирование общественности, психологическая поддержка, легализация деятельности волонтеров.
Ключевые ресурсы	Финансовые средства, техника (суда, пульповозы), административная машина, легитимность, право на принятие обязательных решений.	Социальный капитал, сети контактов, гибкость, экспертные знания, способность к быстрой мобилизации, независимость от правительственных структур.
Эффективность (показатели)	Скорость реакции, объемы очистки, использование технологии, количество задействованных ресурсов, результаты экологической экспертизы.	Количество собранной и верифицированной информации, охват аудитории в СМИ, скорость мобилизации волонтеров, качество оказанной помощи, способность влиять на политику.
Типичные модели взаимодействия	Командование, контроль, ограничение доступа, публикация официальных отчетов.	Параллельная разведка, публичное давление, создание альтернативных информационных потоков, организация собственных команд по оказанию помощи.
Основные проблемы	Медлительность, бюрократизм, недостаток доверия со стороны общества, риск занижения масштабов катастрофы.	Отсутствие легитимности для работы в зоне ЧС, нехватка ресурсов, риск столкновений с властями, низкий уровень безопасности участников

Источник: таблица автора по данным настоящего исследования

Разлив мазута в Керченском проливе продемонстрировал, что ни одно из этих институтов не в состоянии самостоятельно эффективно решить задачу экологической катастрофы, для чего необходимы изменения законодательства, но и сдвига в культурных установках, в сторону большей открытости и доверия между властью и обществом, необходим переход от реактивной модели к проактивной, развить модель «государственно-общественного партнерства», основанную на синергии. Государство НКО и волонтеры — стратегические партнеры, обладающие уникальными ресурсами (социальный капитал, гибкость, независимость).

Дискурс-анализ института экологического волонтерства в контексте катастрофы в Керченском проливе

Анализ охватывает три уровня: макроуровень (взаимодействие государства, бизнеса и гражданского общества), мезоуровень (функционирование специализированных организаций) и микроуровень (индивидуальные и групповые стратегии поведения волонтеров).

Макроуровень: структурные противоречия и «окна возможностей» для институциональных изменений

Раскрытие скрытых структурных противоречий через катастрофу

Согласно Оливеру-Смиту и Хоффману, катастрофы выступают «агентами социальных изменений», обнажая латентные противоречия между технологическими инфраструктурами, регулирующими институтами и социальными группами. В случае разлива мазута в Керченском проявились фундаментальные дисфункции системы морской безопасности: оба танкера («Волгонефть-212» и «Волгонефть-239») эксплуатировались с превышением нормативного срока службы на 10–15 лет (построены в 1969 и 1973 гг. соответственно), что прямо противоречило требованиям безопасности, рейс был осуществлён в штормовых условиях с высотой волны более 3,5 метра при ограничении в 2 метра. Эти факты, широко тиражируемые в медиа, сформировали доминирующий фрейм «системной халатности», противопоставленный официальному фрейму «стихийного бедствия». В то время как государственные СМИ акцентировали внимание на метеорологических факторах («сильнейший шторм», «экстремальные погодные условия»¹), экологические медиа и эксперты последовательно конструировали нарратив о предотвратимости катастрофы: «Опыт 2007 г. нас практически ничему не научил. Комплексное предупреждение такого рода происшествий должно быть системным», — заявил Вячеслав Фетисов. Этот дискурсивный конфликт создал «окно возможностей» для институциональных изменений: в течение трёх месяцев после катастрофы Минтранс организовал проверки около 500 судовых компаний, эксплуатирующих танкерный флот, а Ространснадзор начал комплексную ревизию нормативной базы².

Хайер концептуализирует дискурс-коалиции в медиа как альянсы акторов, объединённых общими историями, в медиа сформировались три основные коалиции:

Коалиция 1: Государственные ведомства (МЧС, Минтранс, Росприроднадзор)

Оперативное реагирование и контроль — главный доминирующий нарратив, фреймы акцентируют масштаб мобилизации: «К работам привлечены спасатели, специалисты экстренных служб, работники коммунального хозяйства, сотрудники администраций 41 муниципалитета Кубани, казаки и волонтеры» — более 10 000 человек. Президент Владимир Путин назвал произошедшее «экологической бедой» и «одним из самых серьезных вызовов в области экологии», что позволило ввести режим ЧС федерального уровня³. Однако часто используемые пассивные конструкции («было принято решение», «работы продолжаются») в критическом дискурс анализе отражает институциональную логику коллективного принятия решений, характерную для иерархических структур управления в РФ, размывается ответственность разных акторов. Дискурс государственных ведомств выполняет функцию стабилизации социальной неопределённости в условиях кризиса, в основном дискурс построен на масштабе мобилизации и централизации, менее на способах координации оперативных волонтерских групп.

Реакция государственных структур демонстрирует некоторую динамику в трансформацию от патерналистской модели к партнёрской, так, на уровне федерального оперативного штаба (под руководством вице-преьера В. Савельева) появилась площадка для синергии ведомственных и общественных ресурсов, что дало стимул для нового витка институционализации волонтерства через централизованные порталы для конкретной проблемы, что, с одной стороны, повышает безопасность и координацию, с другой — формирует нормативные рамки для гражданской активности. Становится очевидно, что при должном федеральном финансировании и правовой защите создаются условия для масштабирования успешных практик, когда выполняется главное

1 Фитоферментация и мелиоранты: ученые о восстановлении экосистемы Черного моря / Е. Маркин, Ю. Смолянова. Текст : электронный // Ведомости. Юг : электронная версия газеты. 28 декабря 2024. URL: https://south.vedomosti.ru/south/articles/2024/12/28/1084387-uchenie-o-vozstanovlenii-ekosistemi?from=copy_text (дата обращения: 05.03.2026)..

2 Для ликвидации ЧС на Кубани эксперты попросили дополнительную поддержку / Е. Дорофеева. Текст : электронный // Ведомости : электронная версия газеты. 26 декабря 2024. URL: https://www.vedomosti.ru/society/articles/2024/12/26/1083799-dlya-likvidatsii-chs-na-kubani-nuzhna-federalnaya-podderzhka?from=copy_text (дата обращения: 05.03.2026).

3 Власти централизуют работу собирающих мазут волонтеров через портал «Добро.РФ». Текст : электронный // Интерфакс : официальный сайт компании. 31 января 2025. URL: <https://www.interfax.ru/russia/1005734> (дата обращения: 05.03.2026).

условие: формальные институты и неформальные сети дополняют друг друга в условиях ограниченных ресурсов.

Коалиция 2: Экологические НКО и независимые эксперты

Нарратив: «Долгосрочные последствия и недостаточность мер». В основном, данный нарратив дали себе возможность проявить экспертная группа. Так, Виктор Данилов-Данильян (Институт водных проблем РАН) заявил: «Это самая серьезная экологическая катастрофа в России с начала XXI в.»¹. Экологи конструировали фрейм «отложенной угрозы», апеллировали к системным связям: «Мазут будет выбрасываться на берег еще достаточно долго [...] При потеплении мазут начнет всплывать». Объяснение долговременных последствий, социальных и инфраструктурных ограничений, последовавших за катастрофой подробно обсуждался экспертами различных ведомств от туризма до бизнеса, вынуждая власти расширять мониторинг и продлевать работы по очистке. В это время, гражданские и волонтерские инициативы в большей мере сосредоточены на кооперации и создании новых практик по преодолению кризиса. Эксперты и НКО выступают носителями «мостового» капитала, связывающего различные сегменты общества: научное сообщество, гражданские инициативы, медиа и органы власти, формируют альтернативные источники знания и норм, возникающих непосредственно на месте, часто конкурирующие с официальными интерпретациями. В конце концов, это может создать новый структурный стимул для развития более плюралистической модели управления рисками в будущем, где множественные точки зрения способствуют более комплексному пониманию проблемы.

Фрейм «отложенной угрозы» ориентирован на профилактическую функцию: он мобилизует ресурсы для долгосрочного мониторинга также останавливает власти от поспешного окончания ликвидационных работ, при этом продемонстри-

рован потенциал сразу трех направлений в социально-экологических практиках ликвидации ЧС: научно-гражданского партнёрства, научного волонтерства, граждан науки, когда академические исследования и волонтерские практики взаимно обогащают друг друга это демонстрирует, как экспертное знание трансформируется в инструмент упреждающего социального регулирования.

Коалиция 3: Волонтерское сообщество и местные жители

Нарратив: «Гражданская солидарность и самоорганизация, встречались определения волонтеров как «помощников государства», однако вскоре фрейм сместился к самостоятельным, самоценным участникам процесса: «К устранению последствий катастрофы первыми приступили волонтеры, а не силы МЧС и других ведомств», — заявил генпрокурор Игорь Краснов². Это создало прецедент признания волонтерской деятельности как равноправного элемента системы реагирования на ЧС. Концепция disaster communitas помогает прояснить волонтерскую деятельность как ту деятельность, которая закрывает ежеминутные потребности, для которых не существует регламента в условиях катастрофы, это временно снимает иерархические барьеры распределения ответственности между различными структурами, с одной стороны, а с другой происходит формирование новой коллективной идентичности на основе совместного действия и отражает более глубокий процесс: институционализацию гражданской инициативы как постоянного элемента социальной инфраструктуры управления рисками.

С точки зрения теории мобилизации ресурсов, волонтерское сообщество продемонстрировало высокую способность к децентрализованной координации через цифровые платформы (Telegram-каналы³, портал «Добро.РФ») и локальные сети. Подобные сети создают структурные стимулы для развития «гибридных» моделей реагирования, сочетающих гибкость коммуникации и доступом к ресурсной базе у правительствен-

1 Волонтеры рассказали, как отравились при очистке от мазута пляжей. Текст : электронный // РБК : официальный сайт компании. 16 января 2025. URL: <https://www.rbc.ru/society/15/01/2025/678801ff9a79471452886c01> (дата обращения: 05.03.2026).

2 Краснов: волонтеры опередили МЧС в устранении разлива мазута / А. Тихонов, Ю. Малева. Текст : электронный // Ведомости : электронная версия газеты. 03 апреля 2025. URL: https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/04/03/1101995-krasnov-volonteri-operedili-mchs-v-ustranении-razliva-mazuta?from=copy_text (дата обращения: 05.03.2026).

3 Деятельность каналов ограничена на территории РФ, что обосновано невыполнением требований законодательства РФ, а также тем, что платформа используется для противоправной деятельности.

ных институтов. Немаловажным фактором структурной трансформации оказались оказанные знаки признания волонтерской деятельности на государственном уровне (награды, законодательные инициативы) формирует позитивную обратную связь, укрепляющую доверие между гражданским обществом и властью.

Институциональные изменения как результат дискурсивного давления

Во-первых, была инициирована законодательная реформа: «Мы планируем разработать законопроект, который скорректирует условия участия добровольцев в ситуации, когда объявляется федеральная чрезвычайная ситуация», — заявил Артем Метелев, руководитель Ассоциации Добро.рф. Далее, оказалась изменена процедура координации: работа волонтеров централизована через портал «Добро.РФ» для «соблюдения необходимых мер безопасности для здоровья, а также для назначения компенсационных выплат и социальных льгот. В рамках нормативного поворота, владельцам танкеров предъявлен иск на 84,94 млрд руб., что превышает капитализацию данных компаний и требует создания механизма солидарной ответственности¹. В данном случае размер компенсации важен, потому что обычно, согласно законодательству и обычной практике, экологический ущерб не равен экономическому и значительно его превышает, учитывая несоизмеримый вред как для биоты так и для развития социальной инфраструктуры, населения, которые зависят от природных ЧС. Эти изменения подтверждают тезис Оливер-Смита и Хоффмана о том, что катастрофы способны порождать долгосрочные структурные трансформации через перераспределение полномочий между государством и гражданским обществом.

Инфраструктурный поворот в управлении катастрофами

В контексте ликвидации разлива мазута в Керченском проливе эффективность реагирования определялась не столько наличием технологий, тяжелой техники (которая в отдельные периоды

составляла лишь 7 единиц на 350 человек), сколько плотностью волонтерских сетей, скоростью коммуникации и способностью к самоорганизации координационных структур простыми рутинными действиями. В условиях дефицита специализированного оборудования именно социальная инфраструктура стала генератором технологических инноваций «снизу»². Трансформация инфраструктуры прошла три ключевых этапа, демонстрирующих переход от хаотичной мобилизации к институционализированной системе:

Декабрь 2024: стихийная сетевая самоорганизация.

На начальном этапе, когда официальные структуры оценивали масштабы ЧС, координация осуществлялась через децентрализованные цифровые платформы. Telegram-каналы (деятельность в РФ ограничена) «Разлив нефти», «Волонтеры моря» стали первичной инфраструктурой, где более 86 тысяч участников обменивались информацией о точках сбора и потребностях. Отсутствие единого центра компенсировалось высокой скоростью горизонтальных связей: волонтеры самостоятельно находили штабы, координировали логистику и распределяли задачи без бюрократических задержек.

Январь 2025: формирование стационарных узлов (штабов).

По мере нарастания потока добровольцев стихийные точки трансформировались в полноценные логистические хабы. Было создано несколько стационарных штабов в Краснодарском крае (Витязево, Благовещенская, Бугазская коса, Волна, «Фениксы», «Дельфины»), которые взяли на себя функции обеспечения питанием, размещения, выдачи СИЗ и инструктажа, превращая разрозненных индивидуумов в организованные бригады³.

Февраль 2025: институциональная интеграция и централизация.

Ключевым этапом стало включение волонтерского движения в официальную систему управления рисками через портал «Добро.РФ» и созда-

1 Волонтеров наградили за ликвидацию ЧС в Чёрном море / А. Захаров. Текст : электронный // Добро Медиа : сайт проекта. URL: https://dobro.press/dobro-media/news/volontyrov-nagradili-za-likvidacziyu-chs-v-chyornom-more?utm_source=copy (дата обращения: 05.03.2026).

2 Там, где трудно: РГО помогает пострадавшему побережью Черного моря / М. Булдакова. Текст : электронный // РГО : официальный сайт общественной организации. 13 января 2025. URL: <https://rgo.ru/activity/redaction/articles/tam-gde-trudno-rgo-pomogaet-postradavshemu-poberezhuyu-chernogo-morya/> (дата обращения: 05.03.2026).

3 Там же.

ние федерального оперативного штаба. Особый интерес представляет то, как социальная сплочённость стимулировала появление технических решений, отсутствовавших в стандартных протоколах МЧС. В ответ на необходимость сдерживать новые выбросы мазута энтузиасты разработали и внедрили технологию использования полипропиленовых сетей. К середине января ими было закрыто 1,5 км пляжей¹. Уникальность инновации заключалась в её адаптивности: сети тестировались на различных типах береговой линии (галечной, песчаной, ракушечной), после чего для каждого типа были выработаны специфические рекомендации по установке, эта технология, доказавшая эффективность на Кубани, была масштабирована и применена в Крыму. Понимая неэффективность исключительно ручного сбора мазута лопатами, волонтеры инициировали создание вибростолов для просеивания загрязнённого песка, что позволило отделять нефтепродукты от грунта с минимальными потерями полезного субстрата, также проводились эксперименты с использованием специальных машин для промывки песка². Социальная инфраструктура так же создала новые каналы поставки ресурсов. Волонтеры организовали доставку необходимого инвентаря (СИЗ, лопаты, продукты) напрямую в пункты выдачи через онлайн-маркетплейсы на местах, владельцы личного транспорта бесплатно предоставляли свои автомобили для перевозки людей, грузов и пострадавших птиц, интегрируя

МЧС обеспечивало технику и координацию на акватории, волонтеры — ручную очистку береговой линии, НКО (Русское географическое общество, «Центр Чистой Природы 12-15») — реабилитацию птиц и логистику^{3,4}. С другой стороны, фиксировались институциональные барьеры: «Только спустя две-три недели удалось вывезти мешки с мазутом, до этого они лежали неделями — их разъедал мазут, они вытекали», — сообщил эколог Георгий Каваносян⁵.

Координационный и информационный конфликт

В первые дни катастрофы отсутствовал единый информационный канал, что приводило к хаосу при мобилизации добровольцев. Централизованные порталы начали собирать данные о всех направлениях работы, отвечая на часто задаваемые вопросы и предоставляя памятки для волонтеров, открытие кол-центров и онлайн-карт очистки береговой линии для оперативной коммуникации, институционализация координационных штабов на местах, где назначались ответственные координаторы. Решение проблемы через цифровые платформы отражает тенденцию к формированию новой формы социальной инфраструктуры, где онлайн-сервисы становятся точкой входа граждан в систему государственного управления.

Логистический конфликт (дефицит ресурсов и инфраструктуры)

Функционирование специализированных организаций: координация и конфликты

На мезоуровне анализ выявил сложную динамику взаимодействия между МЧС, НКО и волонтерскими отрядами. С одной стороны, наблюдалась функциональная комплементарность:

Ключевая проблема заключалась не столько в сборе загрязнённого песка, сколько в последующем вывозе и утилизации. «Главная трудность уборки мазута в том, что он протекает из мешков, если их вовремя не увозить... Только спустя две-три недели удалось их [мешки] вывезти, до этого они лежали неделями»⁶. Использование локаль-

1 Ученые назвали наиболее эффективные методы устранения ЧС с разливом мазута / Ю. Смолянова. Текст : электронный // Ведомости. Юг : электронная версия газеты. 25 декабря 2024. URL: https://south.vedomosti.ru/south/articles/2024/12/25/1083693-metodi-ustraneniya-chs-mazuta?from=copy_text (дата обращения: 05.03.2026).

2 У берегов Анапы собрали весь мазут с морского дна. Текст : электронный // Риа Новости : официальный сайт информационного агентства. 19.09.2025. URL: <https://ria.ru/20250919/anapa-2042895316.html> (дата обращения: 05.03.2026).

3 Спасём природу от мазута вместе!. Текст : электронный // Центр Чистой Природы и устойчивого развития 12-15 : официальный сайт АНО. URL: <https://clean-nature.org/save-nature-together> (дата обращения: 05.03.2026).

4 «Центр чистой природы 12–15» объявил экомарафон с призами по уборке деревьев. Текст : электронный // Агентство социальной информации : официальный сайт агентства. 17.07.2025. URL: <https://asi.org.ru/news/2025/07/17/czentr-chistoj-prirody-12-15-obyavil-ekomarafon-po-uborke-dereven/> (дата обращения: 05.03.2026).

5 Краснов: волонтеры опередили МЧС в устранении разлива мазута / А. Тихонов, Ю. Малева. Текст : электронный // Ведомости : электронная версия газеты. 03 апреля 2025. URL: https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/04/03/1101995-krasnov-volonteri-operedili-mchs-v-ustranении-razliva-mazuta?from=copy_text (дата обращения: 05.03.2026).

6 «Пляж превратился в слоеный пирог из песка и мазута»: я помогаю убирать побережье Анапы / Е. Дражня, М.

ной техники (погрузчики местных жителей) для оперативной транспортировки мешков на полигоны, привлечение корпоративных ресурсов: крупные портовые терминалы и промышленные организации (ОТЭКО, ЭФКО) предоставили технику и материалы, собранные нефтепродукты вывозились железнодорожными составами к местам переработки¹.

Конфликт безопасности

Часть волонтеров сообщала о признаках отравления и ухудшении самочувствия из-за недостаточной защиты, было осуществлено введение обязательного требования работать только в респираторах и СИЗ на всех рабочих участках, организованы пункты обогрева и медицинского сопровождения (медпосты, сорбенты для ежедневного приёма), скорректированы методические рекомендации Росмолодёжи и Роспотребнадзора по мерам безопасности для волонтеров. Волонтеры были обеспечены бесплатным питанием (столовые, чай, горячие обеды) и транспортом.

Методологический конфликт

Существовало напряжение между экспертными оценками и массовым участием. «Каждый разлив нефтепродуктов и борьба с его последствиями уничтожает уникальные прибрежные природные комплексы... Когда туда внедряются бульдозеры и не обладающие научной экспертизой добровольцы, катастрофа продолжается»². Было реализовано включение учёных в состав правительственной комиссии и оперштабов для предоставления экспертных рекомендаций. Совместными группами специалистов (МЧС, Росприроднадзор, военные экологи, НКО), осуществлено проведение мониторинга качества воды, почвы и воздуха, на основе которых велась разработка технологических решений с учётом экологических рисков (например,

использование бактерий для превращения грунта в полезные сельхозпродукты).

Организационно-структурный конфликт

Возникло противоречие между тем, кто начал работу первым, и кто получил официальное признание позже. Многократно вклад волонтеров был признан на федеральном уровне (президентские благодарности, награждение волонтеров ведомственными наградами в Госдуме). Создание тематического мурала в Анапе как символа признания труда волонтеров³.

Фрейминг-анализ выявил конкуренцию дискурсов «компетентности». Официальные медиа конструировали фрейм «волонтеры под руководством профессионалов»: «Волонтеры под руководством ветврачей отмывают замазанных птиц»⁴. Независимые источники, напротив, акцентировали автономию волонтерской экспертизы: «Никто не знает, как себя вести с мазутом М-100, но все идут и просто помогают. Здесь, в реальном времени оттачиваются технологии, пишется история». Устойчивое партнёрство возможно только при наличии «чётких правовых рамок, стандартизированных процедур и механизмов взаимной сертификации».

Трансформация субъектности и социального капитала

Концепция disaster communitas описывает временное смещение иерархий и норм, порождающее новые формы коллективной идентичности. В волонтерских нарративах эта трансформация репрезентирована через мотив «неспособности остаться в стороне»: «Я не могла просто сидеть [...] Я решила ехать. Связалась с волонтерским центром, отпросилась в университете и уже через два дня летела в Краснодарский край»⁵. В условиях катастрофы происходит возникновение

Пассер. Текст : электронный // Т-Ж : медиаресурс АО «ТБанк». 24.12.2024. URL: https://t-j.ru/dobro-anapa/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 05.03.2026).

1 Парамонова Н. Счет на 33 млрд рублей: кто и сколько заплатит за разлив мазута в Керченском проливе. Текст : электронный // Forbes : новостная лента. 13 января 2025. URL: <https://www.forbes.ru/sustainability/528677-schet-na-33-mlrd-rublej-kto-i-skol-ko-zaplatit-za-razliv-mazuta-v-kercenskom-prolive> (дата обращения: 05.03.2026).

2 Там, где трудно: РГО помогает пострадавшему побережью Черного моря. Текст : электронный // РГО : официальный сайт общественной организации. 13 января 2025. URL: <https://rgo.ru/activity/redaction/articles/tam-gde-trudno-rgo-pomogaet-postradavshemu-poberezhyu-chernogo-morya/> (дата обращения: 05.03.2026).

3 «Буду помогать до конца»: пенсионер, который пережил несколько катаклизмов, убирает мазут в зоне ЧС / Д. Юдкина. Текст : электронный // Добро Медиа : сайт проекта. URL: https://dobro.press/dobro-media/story/v-anape-pensioner-volontyor-ubiraet-mazut-s-pervogo-dnya-avarii?utm_source=copy (дата обращения: 05.03.2026).

4 Там же.

5 Черный прилив: как армия волонтеров сражалась за море. Текст : электронный // РГО : официальный сайт общественной организации. 12 сентября 2025. URL: <https://rgo.ru/activity/redaction/articles/chernyy-priliv-kak-armiya>

разделяемой социальной идентичности через совместное действие. До катастрофы люди привыкли ориентироваться на профессиональную/социальную идентичность, но пройдя волонтерскую работу, формируют новую идентичность. Волонтер-ликвидатор ЧС», «спасатель моря», «герой Черного моря» — коллективная идентичность, основанная на общем опыте действия, после возврата в обычную жизнь волонтеры отмечали, что им сложно вернуться к нормальной жизни, несмотря на психологическую и физическую усталость их «тянуло обратно». Теория социального капитала объясняет эффективность волонтерской мобилизации через сети доверия и нормы взаимности. В данном кейсе социальный капитал функционировал на трёх уровнях: связующий капитал (bonding) внутри волонтерских групп формировались плотные сети поддержки; мостовой капитал (bridging) между различными волонтерскими штабами и организациями; институциональный капитал между волонтерами и государственными структурами (совместные склады, штабы, общие ресурсы).

Заключение

Обнаруженные изменения не являются поверхностными корректировками социального института волонтерства в ЧС, а свидетельствуют о фундаментальной перестройке социальных отношений между государством, гражданским

обществом и специализированными организациями в системе управления рисками. Экологическая катастрофа в Керченском проливе стала катализатором глубокой структурной трансформации волонтерства по четырём измерениям. Первое изменение — институциональный переход от эпизодического участия к интеграции: волонтеры были легитимированы как равноправные участники системы управления ЧС, появились централизованные платформы координации, что привело к формированию гибридных структур управления. Произошла нормативная трансформация — катастрофа ускорила кодификацию практик: разработаны и внедрены обязательные стандарты безопасности и взаимодействия, нормативная инфраструктура была вдохновлена волонтерским опытом, что повысило доверие и масштабируемость гражданских инициатив. Так же произошел технологический сдвиг — волонтеры стали не только исполнителями, но и со-производителями новых решений, часть из которых получила официальный статус. Идеологически волонтерство переосмыслено как гражданский долг: медиа-репрезентации изменились, закрепив образ «гражданского защитника», чья работа признана равноценной профессиональным службам.

Список источников

- Бек, У. Общество риска. На пути к другой модерности. Москва : Прогресс-Традиция, 2000. 384 с. ISBN: 5-89826-059-5.
- Касьянов, В. В. Социально-исторические векторы развития волонтерства в России: основные проблемы и противоречия. DOI: 10.18522/2227-8656.2020.5.3. EDN: AUVINZ // Гуманитарий Юга России. 2020; 9(5):51–64. ISSN: 2227-8656; eISSN: 2500-2155.
- Невский, А. В. Социология волонтерства: определение границ исследования. DOI: 10.19181/vis.2020.11.1.624 EDN: UHLPXN // Вестник Института социологии = Bulletin of the Institute of Sociology. 2020; 11(1):32–48. eISSN: 2221-1616. = Nevskii A. V. Sociology of volunteering: Defining the boundaries of research // Vestnik Instituta Sotsiologii. 2020. Vol. 11, No. 1. P. 32–48. <https://doi.org/10.19181/vis.2020.11.1.624>
- Отличительные характеристики организованного спасательного волонтерства в России / О. А. Башева, А. В. Невский, Н. С. Воронина [и др.]. DOI: 10.15507/2413-1407.124.031.202303.564-583. EDN: POKEFY // Регионоведение = Russian Journal of Regional Studies. 2023; 31(3) :564–583. ISSN: 2413-1407; eISSN: 2587-8549.
- Певная, М. В. Волонтерство как социологическая категория: Определение понятия. EDN: OYZCGN // Вестник Сургутского государственного педагогического университета = The Surgut State Pedagogical University Bulletin. 2012. № 2. С. 118–126. ISSN: 2078-7626; eISSN: 2078-7642.
- Яницкий, О. Н. Концепция экокатастрофы. EDN: TCFODL // Социологический ежегодник. 2014; 2013-2014: 52–70.
- Edwards, B., Gillham, P. F. Resource Mobilization Theory. DOI:10.1002/9780470674871.wbespm447 // The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social and Political Movements. 1st ed. Wiley, 2013. ISBN: 9781405197731. DOI: 10.1002/9780470674871.

- Entman, R. M. Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. DOI: 10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x // *Journal of Communication*. 1993; 43(4): 51–58.
- Krogh, A. H., Lo, C. Robust emergency management: The role of institutional trust in organized volunteers. DOI: 10.1111/padm.12894 // *Public Administration*. 2023; 101(1):142–157.
- Lee, Y. The Sociology of 'Structural Disaster': Beyond Fukushima: Miwao Matsumoto, New York: Routledge, 2023. p. 292. \$52.95 paperback, ISBN-13: 978-1138230347. DOI:10.1080/18752160.2024.2414609 // *East Asian Science, Technology and Society: An International Journal*. 2024;18(4), 504–506.
- Matthewman, S., Uekusa, S. Theorizing disaster communitas. DOI: 10.1007/s11186-021-09442-4 // *Theory and Society*. 2021; 50(6):965–984.
- Mendiola, A. A., Hechanova, M. R. M., Yabut, H. J. Volunteerism in Times of Disasters: Applying the Social Identity Model of Collective Action // *Proceedings of the IAJBS 23rd Annual World Forum*. 2018. Namur, Belgium.
- Musialik, W., Łukaniszyn-Domaszewska, K., Karaś, E. Cultural heritage capital as a resilience factor in sustainable development policy of the region. DOI: 10.34659/eis.2024.91.4.964 // *Economics and Environment*. 2025; 91(4):964.
- Nelan, M. M. Disaster Volunteers: The Constructed Identity of Disaster Aid Workers and Their Place in the Affected Community // *Landscape Citizenships*. 1st Edition. Routledge, 2021. P. 18. DOI: 10.4324/9781003037163. eISBN: 9781003037163
- Passerini, E. Disasters as Agents of Social Change in Recovery and Reconstruction. DOI: 10.1061/(ASCE)1527-6988(2000)1:2(67) // *Natural Hazards Review*. 2000; 1(2):67–72.
- Peek L., Wachtendorf T., Meyer M. A. Sociology of Disasters. DOI: 10.1007/978-3-030-77712-8_11 // *Handbook of Environmental Sociology*. Springer International Publishing, Editon 1, VI, 2021. 536 p. P. 219–241. ISBN: 978-3-030-77711-1.
- Peña-Garay, M., Sandoval-Díaz, J., Cuadra-Martínez, D. Social Representations of Formal Volunteers and Spontaneous Volunteers in Socio-Natural Disaster Risk Management Contexts. DOI: 10.3390/bs15040497 // *Behavioral Sciences*. 2025; 15(4):497.
- Wood, J. L. Collective Behavior, Sociology of. DOI: 10.1016/B0-08-043076-7/01868-4 // *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier, 2001. P. 2204–2208.
- Xu B., Lo M.-C. M. Toward a cultural sociology of disaster: Introduction. DOI: 10.1016/j.poetic.2022.101682 // *Poetics*. 2022; 93:101682.

References

- Beck, U. *Obshchestvo riska. Na puti k drugoy modernosti* [Risk Society. Toward a Different Modernity]. Moscow : Progress-Traditsiya Publ., 2000. 384 p. ISBN: 5-89826-059-5 (in Russ.).
- Kasyanov, V. V. Sotsial'no-istoricheskiye vektory razvitiya volontorstva v Rossii: osnovnyye problemy i protivorechiya [Socio-historical vectors of volunteering development in Russia: main problems and contradictions]. DOI: 10.18522/2227-8656.2020.5.3. EDN: AUVINZ. *Humanitarian of Southern Russia*. 2020; 9(5):51–64. ISSN: 2227-8656; eISSN: 2500-2155 (in Russ.).
- Nevsky, A. V. Sotsiologiya volontorstva: opredeleniye granits issledovaniya [Sociology of volunteering: Defining the boundaries of research]. DOI: 10.19181/vis.2020.11.1.624 EDN: UHLPXN. *Bulletin of the Institute of Sociology*. 2020; 11(1):32–48. eISSN: 2221-1616 (in Russ.).
- Otlichitel'nyye kharakteristiki organizovannogo spasatel'nogo volonterstva v Rossii [Distinctive characteristics of organized rescue volunteering in Russia]. By O. A. Basheva, A. V. Nevsky, N. S. Voronina [et al.]. DOI: 10.15507/2413-1407.124.031.202303.564-583. EDN: POKEFY. *Russian Journal of Regional Studies*. 2023; 31(3):564–583. ISSN: 2413-1407; eISSN: 2587-8549 (in Russ.).
- Pevnaya, M. V. Volontorstvo kak sotsiologicheskaya kategoriya: Opredeleniye ponyatiya [Volunteering as a Sociological Category: Definition of the Concept]. EDN: OYZCGN. *The Surgut State Pedagogical University Bulletin*. 2012; 2:118–126. ISSN: 2078-7626; eISSN: 2078-7642 (in Russ.).
- Yanitsky, O. N. Kontseptsiya ekokatastrofy [The Concept of Eco-Disaster]. EDN: TCFODL. *Sotsiologicheskii yezhegodnik*. 2014; 2013-2014: 52–70 (in Russ.).
- Edwards, B., Gillham, P. F. Resource Mobilization Theory. DOI:10.1002/9780470674871.wbespm447. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social and Political Movements*. 1st ed. Wiley, 2013. ISBN: 9781405197731. DOI: 10.1002/9780470674871.
- Entman, R. M. Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. DOI: 10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304. *Journal of Communication*. 1993; 43(4): 51–58.

- Krogh, A. H., Lo, C. Robust emergency management: The role of institutional trust in organized volunteers. DOI: 10.1111/padm.12894. *Public Administration*. 2023; 101(1):142–157.
- Lee, Y. The Sociology of 'Structural Disaster': Beyond Fukushima: Miwao Matsumoto, New York: Routledge, 2023. p. 292. \$52.95 paperback, ISBN-13: 978-1138230347. DOI:10.1080/18752160.2024.2414609. *East Asian Science, Technology and Society: An International Journal*. 2024;18(4), 504–506.
- Matthewman, S., Uekusa, S. Theorizing disaster communitas. DOI: 10.1007/s11186-021-09442-4. *Theory and Society*. 2021; 50(6):965–984.
- Mendiola, A. A., Hechanova, M. R. M., Yabut, H. J. Volunteerism in Times of Disasters: Applying the Social Identity Model of Collective Action. *Proceedings of the IAJS 23rd Annual World Forum*. 2018. Namur, Belgium.
- Musialik, W., Łukaniszyn-Domaszewska, K., Karaś, E. Cultural heritage capital as a resilience factor in sustainable development policy of the region. DOI: 10.34659/eis.2024.91.4.964. *Economics and Environment*. 2025; 91(4):964.
- Nelan, M. M. Disaster Volunteers: The Constructed Identity of Disaster Aid Workers and Their Place in the Affected Community. *Landscape Citizenships*. 1st Edition. Routledge, 2021. P. 18. DOI: 10.4324/9781003037163. eISBN: 9781003037163
- Passerini, E. Disasters as Agents of Social Change in Recovery and Reconstruction. DOI: 10.1061/(ASCE)1527-6988(2000)1:2(67). *Natural Hazards Review*. 2000; 1(2):67–72.
- Peek L., Wachtendorf T., Meyer M. A. Sociology of Disasters. DOI: 10.1007/978-3-030-77712-8_11. *Handbook of Environmental Sociology*. Springer International Publishing, Editon 1, VI, 2021. 536 p. P. 219–241. ISBN: 978-3-030-77711-1.
- Peña-Garay, M., Sandoval-Díaz, J., Cuadra-Martínez, D. Social Representations of Formal Volunteers and Spontaneous Volunteers in Socio-Natural Disaster Risk Management Contexts. DOI: 10.3390/bs15040497. *Behavioral Sciences*. 2025; 15(4):497.
- Wood, J. L. Collective Behavior, Sociology of. DOI: 10.1016/B0-08-043076-7/01868-4. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier, 2001. P. 2204–2208.
- Xu B., Lo M.-C. M. Toward a cultural sociology of disaster: Introduction. DOI: 10.1016/j.poetic.2022.101682. *Poetics*. 2022; 93:101682.

Информация об авторе:

Ермолаева Юлия Вячеславовна — научный сотрудник, SPIN-код: 4424-6810, AuthorID: 722143. Институт социологии, федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Федеральный научно-исследовательский социологический центр Российской академии наук» (ФНИСЦ РАН), ул. Кржижановского, 24/35 корпус 5, Москва, 117218, Россия. ИИН: 7727558471.

Information about the author:

Ermolaeva Yulia V. — SPIN-код: 4424-6810, AuthorID: 722143, researcher of the Institute of Sociology of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (FCTAS RAS), 24/35 building 5 Krzhizhanovskogo st., Moscow, 117218, Russia.

Статья поступила в редакцию 22.04.2026; одобрена после рецензирования 07.05.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 04/22/2026; approved after reviewing 05/07/2026; accepted for publication 06/26/2026.

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46)'. С. 305–314
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46)': 305–314

Научная статья
УДК: 316.34+658.8:747
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.30

Престижное потребление или комфортная среда: дихотомия мотивов в структуре спроса на дизайн интерьеров

Ирина Григорьевна Дашевская^{1,2}, Алёна Игоревна Татарко^{2,3}

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена изменением поведения потребителей на рынке дизайн-услуг в постиндустриальном обществе, где всё большее значение приобретают нематериальные факторы ценности, а спрос становится всё более индивидуализированным. Традиционные методы сегментации, основанные только на социально-демографических данных и уровне дохода, уже не полностью отражают истинные мотивы выбора интерьерных решений. Поэтому статья направлена на анализ дихотомии между престижным потреблением и созданием комфортной среды в структуре спроса на дизайн интерьера. Основным методом исследования — синтез теорий социологии потребления с современными психографическими моделями сегментирования; такой позволяет всесторонне изучить потребительские предпочтения. В статье представлена модель сегментации потребителей, объединяющая доходные группы и психографические типы. Также раскрыты особенности восприятия категорий «престиж» и «комфорт» разными сегментами и перспективы использования психографических методов в маркетинге дизайн-услуг. Авторы надеются на то, что материалы статьи будут полезны для дизайнеров интерьера, маркетологов и исследователей потребительского поведения в секторе услуг.

Ключевые слова: престижное потребление, комфортная среда, дизайн интерьера, сегментирование потребителей, психографика, социальная структура, потребительское поведение

Для цитирования: Дашевская И. Г. Престижное потребление или комфортная среда: дихотомия мотивов в структуре спроса на дизайн интерьеров / И. Г. Дашевская, А. И. Татарко. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.30 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:305–314.

Original article

Prestigious consumption vs. comfortable environment: dichotomy of motives in the structure of demand for interior design

Irina G. Dashevskaya^{4,5}, Alyona I. Tatarko^{2,6}

Abstract. The relevance of the study is due to transformations in consumer behavior in the interior design services market in post-industrial society. Traditional segmentation methods based solely on socio-demographic characteristics and income level no longer fully reflect the true motives for choosing interior solutions. Therefore, this article aims to analyze the dichotomy between prestigious consumption and the creation of a comfortable environment in the structure of demand for interior design. The main research method is a synthesis of consumption sociology theories with modern psychographic segmentation models. This allows for a comprehensive study of consumer preferences. The article presents a consumer segmentation model that combines income groups and psychographic types. It also reveals the peculiarities of perception of the categories “prestige” and “comfort” by different segments and the prospects for using psychographic methods in the marketing of design services. The materials of the article are useful for interior designers, marketers, and researchers of consumer behavior in the service sector.

Key words: prestigious consumption, comfortable environment, interior design, consumer segmentation, psychographics, social structure, consumer behavior

1 Санкт-Петербургский Университет промышленных технологий и дизайна (ПРОМТЕХДИЗАЙН) (Санкт-Петербург, Россия).

2 <https://orcid.org/0000-0003-3014-2088>

3 tatakoalena@mail.ru

4 Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design (St. Petersburg, Russia).

5 <https://orcid.org/0000-0003-3014-2088>

6 tatakoalena@mail.ru

For citation: Dashevskaya I. G. Prestigious consumption vs. comfortable environment: dichotomy of motives in the structure of demand for interior design. By I. G. Dashevskaya, A. I. Tatarko. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.30. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:305–314 (in Russ.).

1. Введение

Развитие информационно-коммуникационных технологий и трансформация социальной структуры общества оказывают значительное влияние на все стороны жизнедеятельности человека, и сфера потребительского поведения занимает здесь одно из ключевых мест. Ранее исследователи уже рассматривали различные аспекты потребительского выбора и сегментирования рынков [Бурдые 2005; Котлер 2022], однако в череде изменений последнего времени следует особо отметить качественную трансформацию самого характера спроса на услуги в сфере дизайна интерьеров.

Дизайн интерьера сегодня перестал быть просто «ремонт» или роскошью, доступной лишь элитарным слоям населения. Он превратился в

социальную практику, способ самовыражения, маркер статуса и инструмент конструирования идентичности. По данным Минэкономразвития РФ, в 2025 году количество компаний в дизайнерской отрасли выросло на 21 %, что свидетельствует о растущем спросе на профессиональные дизайн-услуги. При этом проведенное сегментирование потребителей позволяет говорить о диверсификации потребительских предпочтений: в рамках одной доходной группы наблюдаются принципиально разные интерьерные решения — от подчеркнуто статусных до аскетично-минималистичных [Илюшников 2025; Федоров 2025; 70 лучших студий... 2025; Дизайн интерьера стал... 2025; Стоимость дизайнеров интерьера... 2025; Social Media Users... 2025].

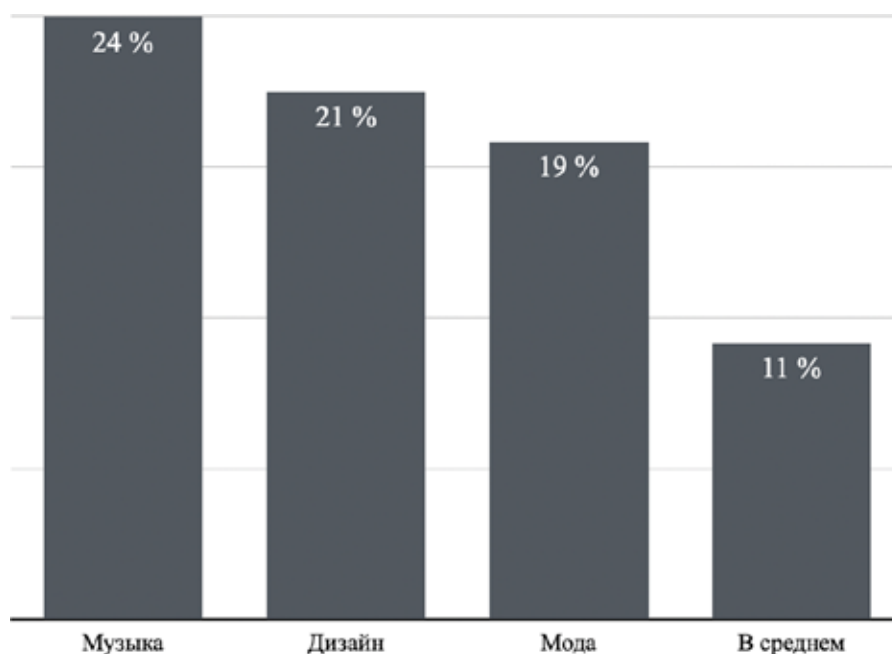


Рис. 1. Прирост количества компаний в креативных индустриях РФ в 2025 году, (в %).

Источник: рисунок авторов по данным Минэкономразвития России из общедоступных источников.

Как видно из данных, представленных в диаграмме выше, дизайн-отрасль является одной из наиболее быстрорастущих и показывает большой прирост (+21 %), уступая только музыкальной сфере (+24 %). Она значительно опережает

средний показатель по креативным индустриям (+11 %). Такой феномен требует объяснения и выходит за рамки классических маркетинговых подходов к сегментированию, основанных преимущественно на социально-демографических

1 © И. Г. Дашевская, А. И. Татарко, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 305–314.

2 © I. G. Dashevskaya, A. I. Tatarko, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 305–314.

характеристиках. В связи с этим возникает необходимость обращения к психографическим моделям, позволяющим учесть ценностные ориентации, стиль жизни и глубинную мотивацию потребителей.

В данном исследовании мы рассмотрим теоретические основы анализа престижного потребления и комфортной среды как двух полярных мотивационных векторов, проанализируем возможности применения психографической модели VALS для сегментирования потребителей дизайн-услуг, предложим двухосевую модель сегментирования на основе синтеза доходных групп и психографических типов, а также оценим перспективы применения психографических методов в маркетинге дизайн-индустрии.

Результаты исследования

Социологические теории потребления

Феномен потребительского выбора давно привлекает внимание социологов. Для анализа дихотомии между «престижным потреблением» и «комфортной средой» на рынке дизайнерских услуг важны теории Торстейна Веблена, представленные в его труде «Теория праздного класса» (1899), Пьера Бурдьё, который в своей работе «Различение: социальная критика суждения» (1979) развивает идеи о социальных различиях, а также Жана Бодрийяра, чьи исследования в книге «Система вещей» (1968) стали основой семиотического подхода к изучению потребления. Эти теоретические основы помогают понять, какие мотивы движут людьми при выборе интерьерных решений.

Американский социолог и экономист Торстейн Веблен в своей знаменитой работе «Теория праздного класса» (1899) ввел понятие «демонстративное (престижное) потребление» — приобретение товаров и услуг мотивируется не столько их утилитарными свойствами, сколько стремлением продемонстрировать свой социальный статус [Веблен 2021]. Веблен показал, что в обществах с развитой социальной стратификацией потребление становится инструментом символической конкуренции: люди покупают вещи не потому, что они им нужны, а потому, что они сигнализируют окружающим о принадлежности к определенному социальному слою. В контексте дизайна интерьеров теория Веблена проявляется особенно ярко. Выбор дорогих материалов (мрамор, натуральное дерево, позолота),

брендовой мебели, узнаваемых дизайнерских решений — все это работает как «денежная эстетика», когда красивым признается то, что дорого стоит. Веблен остроумно назвал этот феномен «денежной эстетикой»: вещь ценится не за ее эстетические качества, а за ее цену, которая становится главным эстетическим критерием. Французский социолог Пьер Бурдьё в труде «Различение: социальная критика суждения» (1979) предложил модель социального позиционирования через потребление, позволяющую понять, почему люди с одинаковым доходом выбирают разные интерьерные решения.

Центральное понятие его теории — габитус: система устойчивых схем восприятия и действия, усвоенная в процессе социализации и бессознательно направляющая практики человека, включая эстетические предпочтения. Габитус действует как «чувство игры»: человек выбирает то, что ему «подходит», воспринимая выбор как свободный, хотя он социально обусловлен. В дизайне интерьеров это проявляется в том, что одни тяготеют к классике и «богатству», другие — к минимализму, и эти предпочтения кажутся естественными, хотя сформированы происхождением и средой.

Другой ключевой элемент — капиталы, определяющие позицию в социальном пространстве. Бурдьё выделяет:

- экономический капитал (доход, собственность);
- культурный капитал (образование, знания, способность понимать искусство и дизайн);
- социальный капитал (связи);
- символический капитал (престиж, признание).

Применительно к дизайну интерьеров теория Бурдьё объясняет: люди с высоким экономическим, но низким культурным капиталом (ньюриши) склонны к демонстративному «помпезному» дизайну, где статус читается через цену. Обладатели высокого культурного капитала при среднем экономическом (интеллигенция, креативный класс) предпочитают интеллектуальный минимализм, где ценность заключена в идее, а не в цене. Такой интерьер требует от наблюдателя культурной компетенции для оценки, что служит механизмом социального различия.

Согласно Бурдьё, вкус — не природная способность, а социально сформированный механизм

классификации, через который индивиды маркируют принадлежность к группе и дистанцируются от других. Интерьер становится ареной символической борьбы, где за эстетическими предпочтениями скрываются социальные структуры.

Французский философ Жан Бодрийяр в работе «Система вещей» (1968) предложил принципиально иной взгляд на мир материальных объектов. Если Веблен и Бурдьё анализируют социальные функции потребления, то Бодрийяр исследует вещи как знаки, образующие систему коммуникации [Бодрийяр 2022].

Ключевая идея Бодрийяра состоит в том, что в современном обществе вещи утрачивают свою простую утилитарность и превращаются в знаки, несущие определенные сообщения. Интерьер, с этой точки зрения, — это текст, который его владелец предъявляет миру. Каждый предмет мебели, каждая деталь декора сигнализируют о социальном положении, вкусах и ценностях хозяина.

Важным для анализа дизайна интерьеров является различие между серийными вещами и вещами-моделями. Серийные вещи — продукты массового производства, — доступны многим, в то время как вещи-модели — уникальные, авторские, эксклюзивные, — позволяют индивиду выделиться из массы, приобщиться к элите, заявить о своей исключительности. В этом смысле даже самый функциональный, «комфортный» ин-

рьер неизбежно становится знаком, вплетается в символический обмен.

Бодрийяр также различает функциональную и символическую ценность вещей. Символическая ценность возникает, когда вещь выходит за рамки своей утилитарной функции и начинает означать нечто иное — статус, память, идентичность. В дизайне интерьеров эта символическая ценность часто оказывается важнее функциональной. Например, винтажное кресло может быть неудобным, но оно ценится как носитель истории и аутентичности, а минималистичный интерьер может сигнализировать о «продвинутости» его владельца.

Таким образом, Бодрийяр показывает, что противопоставление «престиж vs комфорт» не является простой оппозицией: даже комфорт может становиться престижной ценностью в определенных социальных группах, где осознанное потребление, экологичность и минимализм выступают маркерами «продвинутости» и культурного капитала.

На рисунке 2 мы представили теорию вопроса в виде концентрической модели; наша модель в схематичном виде объединяет все три позиции философов и представляет иерархию мотивов, движущих человеком при выборе интерьера. Эти мотивы расположены от внешнего, демонстративного слоя к глубинному, смысловому.

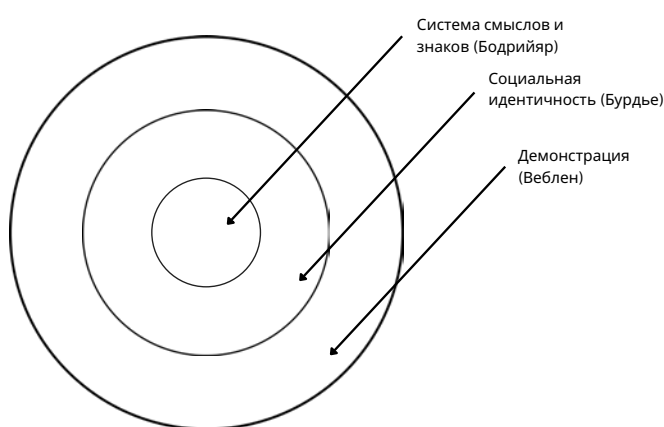


Рис. 2. Концентрическая модель уровней потребления

Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

На внешнем уровне нашего рисунка действует логика Торстейна Веблена: это зона демонстративного потребления, где главную роль играет «демонстративная эстетика», в рамках которой вещи покупа-

ются не столько ради их функции, сколько ради их цены и статусности, поэтому интерьер становится фасадом, призванным показать окружающим богатство владельца и его положение в обществе.

Следующий, средний уровень раскрывается через идеи Пьера Бурдьё: здесь потребление служит инструментом социальной идентификации и различия. Выбор интерьера определяется габитусом человека: образованием, кругом общения, культурным багажом. Этот язык, понятный «своим», позволяет отделить себя от других социальных групп и продемонстрировать свой утончённый вкус.

Наконец, самый глубокий уровень описывается философией Жана Бодрийяра; на этом уровне вещи превращаются в знаки и символы, формирующие целостный образ, а интерьер становится текстом, который транслирует систему ценностей владельца, даже если она существует лишь в мире симуляции. Здесь важна не столько практичность, сколько сообщение, которое несёт каждая деталь.

Модель VALS в психографическом сегментировании

В маркетинговой практике долгое время доминировали традиционные критерии сегментирования: демографические (пол, возраст, доход), географические, поведенческие [Котлер 2022] и другие. Однако в сфере дизайна интерьеров ограниченность демографического подхода проявляется особенно ярко: две семьи с одинаковым доходом могут заказать принципиально разные проекты.

Наиболее известной психографической моделью является VALS (Values and Lifestyles — ценности и стили жизни), разработанная специалистами компании SRI International в 1978 году и модернизированная до версии VALS 2 в 1989 году [Mitchell 1978]. Обозначенная модель базируется на двух измерениях: первичная мотивация (идеалы, достижения, самовыражение) и ресурсы (экономические, психологические, социальные) и выделяет восемь психографических типов: Инноваторы, Мыслящие, Достигающие, Испытывающие, Убежденные, Стремящиеся, Деятельные, Выживающие [Лобанова 2016].

Применительно к сфере дизайна интерьеров модель VALS позволяет объяснить, почему при одинаковом доходе потребители выбирают разные решения. Например, «Достигающие» выберут классический статусный интерьер, а «Мыслящие» — продуманный эко-минимализм.

Факторы формирования спроса на услуги дизайна интерьеров в Санкт-Петербурге

Спрос на услуги дизайна интерьеров в Санкт-Петербурге формируется под воздействием комплекса таких экономических, социальных и технологических факторов, как рынок недвижимости, доходы населения, цифровые технологии, сезонность, социальные сети.

Рынок недвижимости. Петербург стабильно входит в число лидеров по объемам ввода жилья. Большинство новостроек сдаются с черновой или предчистовой отделкой, что создает устойчивый спрос на дизайн-проекты.

Доходы населения. При улучшении финансового положения жители мегаполиса чаще воспринимают интерьер не как утилитарную составляющую, а как элемент самовыражения и статусный маркер. Дизайн интерьера входит в число самых востребованных услуг среди жителей среднего и премиального сегментов.

Цифровые технологии. Клиенты ожидают от студий не только эскизных планов, но и 3D-визуализаций, интерактивных туров, онлайн-сопровождения. Большинство студий в 2025 году предлагают комплексные пакеты, включающие визуализацию и авторский надзор.

Сезонность. Пик обращений к дизайнерам наблюдается летом, когда активизируются ремонтные работы, а также в начале года. Анализ поисковых запросов в Яндекс.Вордстат подтверждает сезонные колебания интереса.

Социальные сети. Анализ тематических сообществ показывает, что ядро аудитории составляют жители Санкт-Петербурга в возрасте 25–45 лет, преимущественно женщины (около 70–75 %), с доходом средним и выше среднего. Наиболее востребованные платформы: Pinterest (поиск визуальных образов), ВКонтакте и Telegram (взаимодействие с локальными брендами).

Эмпирическое исследование: сегментирование потребителей

Исследование проводилось с использованием кабинетных методов: анализа вторичных данных (статистика социальных сетей, аналитические отчеты Start.io Brand Analytics, публикации в СМИ), а также качественных методов нестандартизованного наблюдения за поведением аудитории в социальных сетях и анализа контент-предпочтений в тематических сообществах. Методологической основой выступил синтез социодемографического и психографического подходов с опорой на модель VALS. Проведенный анализ позволил

выделить шесть ключевых сегментов частных га; ниже представлена сводная таблица по шести клиентов на рынке дизайн-услуг Санкт-Петербур- сегментам.

Таблица 1. Сегменты потребителей дизайн-услуг

Сегмент	Возраст	Доход на члена семьи	Тип VALS	Мотив
Функциональные прагматики	25–40	80–120 тыс.	Thinkers	комфорт (рациональный)
Эстеты-перфекционисты	30–50	150–250 тыс.	Achievers	престиж (эстетический)
Рациональные инвесторы	35–55	120–200 тыс.	Thinkers	престиж (инструментальный)
Осознанные минималисты	25–35	70–110 тыс.	Thinkers / Experiencers	комфорт (ценностный)
Гедонисты-экспериментаторы	20–30	60–100 тыс.	Experiencers / Makers	комфорт (эмоциональный)
Статусные консерваторы	45+	от 200 тыс.	Believers / Achievers	престиж (традиционный)

Источник: таблица авторов по данным настоящего исследования

Остановимся кратко на каждом из представленных сегментов в таблице 1. Функциональные прагматики — молодые семьи и специалисты со стабильным средним доходом, покупающие жильё в новостройках. Для них дизайн — инструмент рационального использования пространства и избежания ошибок. Ценят прозрачность, фиксированные цены и портфолио «до/после».

Эстеты-перфекционисты — состоявшиеся люди с доходом выше среднего, для которых интерьер — способ самопрезентации и подчёркивания статуса. Они следят за трендами, хотят уникальное «журнальное» пространство. Готовы платить за эксклюзивность и авторский подход. Рациональные инвесторы — владельцы недвижимости, рассматривающие жильё как актив для сдачи или перепродажи. Дизайн для них — инвестиция, повышающая ликвидность объекта. Ценят лаконичные, быстрые и недорогие решения с понятной окупаемостью.

Осознанные минималисты — молодые специалисты креативных профессий, разделяющие ценности экологичности и осознанного потребления. Интерьер для них — продолжение мировоззрения с упором на функциональность и локальные бренды. Им важно, чтобы дизайнер разделял их ценности.

Гедонисты-экспериментаторы — самая молодая группа творческих фрилансеров, живущих впечатлениями и самовыражением. Интерьер — пространство для жизни, тусовок и съёмок контента. Ценят нестандартные, яркие решения и готовы к соавторству и DIY.

Статусные консерваторы — люди старшего поколения с высоким доходом, для которых важны стабильность и традиционные знаки статуса. Они предпочитают классику, натуральные материалы

и основательность. Доверяют только проверенным мастерам и не принимают экспериментов.

Анализ дихотомии мотивов

Проведенное сегментирование позволяет перейти от простой классификации потребителей к анализу глубинной структуры мотивов, лежащих в основе спроса на дизайн-услуги. Ключевым результатом исследования становится эмпирическое подтверждение теоретически выделенной дихотомии «престижное потребление vs комфортная среда». При этом важно подчеркнуть, что данная оппозиция не является жесткой бинарной конструкцией, а представляет собой спектр, на котором различные сегменты занимают определенные позиции, а в некоторых случаях мотивы могут переплетаться и взаимопроникать.

К полюсу престижного потребления тяготеют три сегмента, каждый из которых демонстрирует особую разновидность престижной мотивации. Эстеты-перфекционисты реализуют то, что можно назвать эстетизированным престижем: для них статусность интерьера заключается не столько в демонстрации богатства как такового, сколько в обладании актуальным, стильным, «модным» пространством, которое свидетельствует об их вкусе, осведомленности и принадлежности к сообществу людей, понимающих тренды. Статусные консерваторы представляют классическую вебленовскую модель демонстративного потребления: для них интерьер — прямое свидетельство финансовых возможностей и социального положения, выраженное через традиционные символы богатства — массивную классику, дорогие натуральные материалы, антиквариат. Рациональные инвесторы занимают особое положение на этом полюсе, поскольку престиж для них носит не терминальный, а инструментальный характер:

статусный интерьер важен не сам по себе, а как средство повышения рыночной стоимости объекта и ускорения его коммерческой реализации.

Противоположный полюс комфортной среды также обнаруживает внутреннюю неоднородность. Функциональные прагматики ориентированы на комфорт в его наиболее очевидном, бытовом понимании — удобство планировки, эргономичность пространства, эффективность решений, позволяющих экономить время и силы в повседневной жизни. Осознанные минималисты демонстрируют ценностно-нагруженное понимание комфорта, связанное с экологичностью, осознанным потреблением, близостью к природе и аутентичностью материалов. Для них комфортное пространство — это пространство, соответствующее их мировоззрению и этическим принципам. Гедонисты-экспериментаторы представляют эмоциональную, гедонистическую версию комфорта, где главным становится не столько физическое удобство, сколько способность пространства вызывать яркие переживания, радовать, удивлять, вдохновлять и создавать фон для интересной жизни.

Примечательно, что мотивы престижа и комфорта могут не только противостоять, но и переплетаться в рамках одного сегмента или даже индивидуального потребительского решения. Так, для эстетов-перфекционистов обладание

модным интерьером само по себе создает психологический комфорт, позволяя чувствовать себя успешным и состоявшимся. Для осознанных минималистов демонстрация экологичности и приверженности локальным брендам также может выполнять престижную функцию, сигнализируя о принадлежности к прогрессивной, мыслящей части общества. В этом смысле комфорт и престиж предстают не как взаимоисключающие альтернативы, а как ресурсы, которые в разных пропорциях комбинируются в потребительском выборе. С точки зрения маркетинговых стратегий, выделенные различия имеют принципиальное значение. Для сегментов, тяготеющих к престижу, в коммуникации должны доминировать темы статуса, эксклюзивности, принадлежности к избранному кругу, узнаваемости брендов и стилей. Для сегментов, ориентированных на комфорт, ключевыми становятся сообщения о функциональности, продуманности, заботе о человеке, соответствии ценностям. При этом важно учитывать внутреннюю дифференциацию внутри каждого полюса: то, что работает для статусных консерваторов (подчеркнутая роскошь, классика), может оттолкнуть эстетов-перфекционистов, ищущих актуальные тренды и уникальность. Аналогично, функциональные прагматики и гедонисты-экспериментаторы по-разному воспримут один и тот же посыл о «комфорт».

Таблица 2. Коммуникация и отношение к дизайну

Сегмент	Каналы коммуникации	Отношение к дизайну	Что ценят
Функциональные прагматики	ВКонтакте, Телеграм-каналы о ремонте, Пикабу, Ютуб-блоги, ВК Видео	«Это должно работать и помогать жить, а не просто висеть на картинке».	прозрачность, фиксированные цены, портфолио «до/после», практическую пользу
Эстеты-перфекционисты	Пинтерест, Телеграм-каналы про дизайн, интерьерные журналы, закрытые клубы	«Дизайн — это искусство жить красиво».	персонализацию, историю бренда, эксклюзивность, соавторство
Рациональные инвесторы	Сообщества инвесторов, Телеграм-каналы про недвижимость, деловые издания	«Дизайн — это упаковка товара».	лаконичность, скорость, недорогие масштабируемые решения, окупаемость
Осознанные минималисты	Пинтерест, Телеграм-каналы про дизайн, Ютуб, ВК Видео (осознанное потребление), эко-сообщества	«Меньше — значит больше».	честность материалов, функциональность, отсутствие лишнего, общие ценности с дизайнером
Гедонисты-экспериментаторы	Тикток, ВК Клипы, Пинтерест, Ютуб, ВК Видео, Телеграм-каналы про дизайн и искусство	«Интерьер — это продолжение меня и моего настроения».	нестандартные решения, эксперименты, вовлеченность в процесс, микс стилей

Сегмент	Каналы коммуникации	Отношение к дизайну	Что ценят
Статусные консерваторы	сарафанное радио, деловые издания (бумажные), закрытые клубы, VIP-мероприятия	«Дом должен быть крепкой чашей, чтобы не стыдно было принять гостей».	качество, надёжность, классику, проверенных мастеров

Источник: таблица авторов по данным настоящего исследования

Для эффективного взаимодействия с каждой группой клиентов важно понимать не только их психографические характеристики, но и то, где они ищут информацию, как воспринимают дизайн и что считают главным в интерьере. В приведённой ниже таблице собраны ключевые коммуникационные каналы, отношение к дизайну и ценности для каждого из шести выделенных сегментов частных клиентов на рынке дизайн-услуг Санкт-Петербурга.

Как видно из таблицы, каждый из шести сегментов демонстрирует уникальную модель коммуникации и ценностного восприятия дизайна. Прагматики и инвесторы ориентированы на рациональные аргументы и конкретные выгоды, в то время как эстеты и гедонисты ищут эмоции, эксклюзивность и самовыражение. Минималисты и консерваторы, при всех различиях, одинаково требовательны к аутентичности: первым важна «честность» материалов и ценностей, вторым — проверенная временем надёжность. Успешная коммуникация с этими группами возможна только при точном попадании в их каналы и язык — от прагматичных «до/после» до закрытых клубов и визуальных экспериментов. Таким образом, дихотомия «престиж vs комфорт» выступает не просто удобной аналитической рамкой, но реальным структурирующим принципом потребительского выбора на рынке дизайн-услуг. Понимание того, какую именно разновидность престижа или комфорта ищет конкретный сегмент, позволяет перейти от массового маркетинга к точным, персонализированным стратегиям, учитывающим не только демографические характеристики, но и глубинную мотивацию заказчика.

Выводы

Проведенное исследование показало, что структура потребительского поведения на рынке дизайна интерьеров Санкт-Петербурга имеет сложный и многослойный характер. Традиционные методы сегментирования, основанные только на доходе, недостаточны для понимания реальных мотивов выбора.

Теоретическую базу исследования составил синтез классических социологических концепций

потребления. Предложенная авторами концентрическая модель объединяет теории Т. Веблена (внешний уровень демонстративного потребления), П. Бурдьё (средний уровень социального различия через габитус и капиталы) и Ж. Бодрийяра (глубинный уровень вещей как знаков и символов). Данная модель позволяет рассматривать мотивацию потребителя не как линейную, а как многослойную структуру, где внешние статусные импульсы могут сочетаться с глубинными ценностными ориентациями.

С применением психографического подхода (модель VALS) выделено шесть ключевых сегментов частных клиентов: функциональные прагматики, эстеты-перфекционисты, рациональные инвесторы, осознанные минималисты, гедонисты-экспериментаторы и статусные консерваторы. Для каждого сегмента определены не только социально-демографические характеристики (возраст, доход), но и психографический профиль, доминирующий мотив (престиж или комфорт), драйверы, барьеры, предпочитаемые каналы коммуникации и глубинное отношение к дизайну.

Выявленная дихотомия мотивов «престижное потребление vs комфортная среда» позволяет лучше понимать природу спроса. Для сегментов, ориентированных на престиж (эстеты-перфекционисты, статусные консерваторы, рациональные инвесторы), важны статусные решения, бренды, демонстрация успеха. Для ориентированных на комфорт (функциональные прагматики, осознанные минималисты, гедонисты-экспериментаторы) — функциональность, экологичность, эмоциональная составляющая и ценностное совпадение. При этом, как показал анализ, мотивы престижа и комфорта могут переплетаться: для эстетов-перфекционистов статусный интерьер создает психологический комфорт, а для осознанных минималистов демонстрация экологичности может выполнять престижную функцию.

Наиболее многочисленными и активными в цифровой среде являются функциональные прагматики и эстеты-перфекционисты. Наиболее лояльными и готовыми к вложениям — эсте-

ты-перфекционисты и статусные консерваторы. каналы, отношение к дизайну и ценностные ори- Перспективными с точки зрения современных енты для каждого из шести сегментов. Данные трендов (экологичность, индивидуализация, материалы могут служить основой для построе- опыт) являются осознанные минималисты и гедо- ния целевых стратегий продвижения, разработ- нисты-экспериментаторы. Практическая значи- ки продуктовых предложений и формирования мость исследования отражена в таблице 2, где си- бренда, ориентированного на ценности и ожида- стематизированы ключевые коммуникационные ния конкретных групп потребителей.

Список источников

- 70 лучших студий дизайна интерьера в Санкт-Петербурге в 2025 году. Текст : электронный // VC.RU : социальная сеть, март 2026. URL: <https://vc.ru/design/1355521-70-luchshih-studii-dizaina-interera-v-sankt-peterburge-v-2025-godu> (дата обращения: 18.03.2026).
- Бодрийяр, Ж. Система вещей / Жан Бодрийяр ; перевод с фр. С. Н. Зенкина. Москва : Рипол-Классик, 2022. 256 с. ISBN: 978-5-386-13694-9.
- Бурдьё, П. Различение: социальная критика суждения / Пьер Бурдьё ; пер. с фр. О. И. Кирчик. EDN: OYOBXD // Экономическая социология = Journal of Economic Sociology. 2005; 6(3):25–48. eISSN: 1726-3247.
- Веблен, Т. Теория праздного класса / Торстейн Веблен ; перевод с англ. В. Желнинова. Москва : АСТ, 2021. 384 с. ISBN: 978-5-17-135295-0.
- Дизайн интерьера стал одной из самых востребованных услуг в России / И. Луговой. Текст : электронный // Аргументы и факты — Санкт-Петербург : сетевое издание. 31.01.2024. URL: <https://spb.aif.ru/society/dizayn-interera-stal-odnoy-iz-samyh-vostrebovannyh-uslug-v-rossii> (дата обращения: 18.03.2026).
- Илюшников, Т. Прирост МСП в креативных индустриях составил 11 %. Текст : электронный // Министерство экономического развития Российской Федерации : официальный сайт. 19 ноября 2025. URL: https://economy.gov.ru/material/news/prirost_msp_v_kreativnyh_industriyah_sostavil_11.html (дата обращения: 18.03.2026).
- Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; перевод с англ. В. Кузина. Санкт-Петербург : Питер, 2022. 848 с. ISBN: 978-5-4461-0422-2.
- Лобанова, А. С. Теория и практика применения модели психографического сегментирования VALS в маркетинге / А. С. Лобанова, С. А. Санинский, Л. Л. Аверьянова. EDN: WDPPWR // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016; 11:3306–3310. eISSN: 2304-120X.
- Стоимость дизайнеров интерьера в Санкт-Петербурге. Текст : электронный // Профи.ру : сервисный сайт для специалистов и клиентов. 2025. URL: <https://profi.ru/geo-spb/remont/design/dizain-interiera/price/> (дата обращения: 18.03.2026).
- Федоров, Д. Рынок дизайна и ремонта в России: что изменится в ближайшие три года. Текст : электронный // РБК : официальный сайт компании. 23 декабря 2025. URL: <https://companies.rbc.ru/news/MWrgwKk3zl/ryinok-dizajna-i-remonta-v-rossii-hto-izmenitsya-v-blizhajshie-tri-goda/> (дата обращения: 18.03.2026).
- Mitchell, A. Consumer Values, a Typology : VALS report (Issue 1). Menlo Park : SRI International, 1978. 40 p.
- Social Media Users In Saint Petersburg. Текст : электронный // Start.io : сайт. 2025. URL: <https://www.start.io/audience/social-media-users-in-saint-petersburg> (дата обращения: 18.03.2026).

References

- 70 luchshikh studiy dizayna inter'yera v Sankt-Peterburge v 2025 godu [70 Best Interior Design Studios in St. Petersburg in 2025]. Online text. VC.RU : social network, March 2026. Available at <https://vc.ru/design/1355521-70-luchshih-studii-dizaina-interera-v-sankt-peterburge-v-2025-godu> (accessed: March 18, 2026) (in Russ.).
- Baudrillard, J. *Sistema veshchey* [The System of Objects]. By Jean Baudrillard ; translated from French by S. N. Zenkin. Moscow : Ripol-Classic Publ., 2022. 256 pages. ISBN: 978-5-386-13694-9 (in Russ.).
- Bourdieu, P. *Razlicheniye: sotsial'naya kritika suzhdeniya* [Distinction: Social Critique of Judgment]. By Pierre Bourdieu ; translated from French by O. I. Kirchik. EDN: OYOBXD. *Journal of Economic Sociology*. 2005; 6(3):25–48. eISSN: 1726-3247 (in Russ.).
- Veblen, T. *Teoriya prazdnogo klassa* [The Theory of the Leisure Class]. By Thorstein Veblen; translated from English by V. Zhelninov. Moscow : AST Publ., 2021. 384 pages. ISBN: 978-5-17-135295-0.

- Dizayn inter'yera stal odnoy iz samykh vostrebovannykh uslug v Rossii [Interior design has become one of the most popular services in Russia]. By I. Lugovoy. Online text. *Argumenty i fakty* - St. Petersburg : online publication. 01/31/2024. Available at https://spb.aif.ru/society/dizayn_interera_stal_odnoy_iz_samyh_vostrebovannykh_uslug_v_rossii (accessed: March 18, 2026).
- Ilyushnikova, T. Prirost MSP v kreativnykh industriyakh sostavil 11% [The growth of SMEs in creative industries amounted to 11%]. Online text. *Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii* : official website. November 19, 2025. Available at https://economy.gov.ru/material/news/prirost_msp_v_kreativnykh_industriyakh_sostavil_11.html (accessed: March 18, 2026).
- Kotler, F. Marketing menedzhment [Marketing Management]. By F. Kotler, K. L. Keller ; translation from English by V. Kuzin. St. Petersburg : Piter Publ., 2022. 848 p. ISBN: 978-5-4461-0422-2.
- Lobanova, A. S. Teoriya i praktika primeneniya modeli psikhograficheskogo segmentirovaniya VALS v marketinge [Theory and Practice of Applying the VALS Psychographic Segmentation Model in Marketing]. By A. S. Lobanova, S. A. Saninsky, L. L. Averianova. EDN: WDPPWR. *Nauchno-metodicheskii elektronnyy zhurnal "Kontsept"*. 2016; 11: 3306–3310. eISSN: 2304-120X.
- Stoimost' dizaynerov inter'yera v Sankt-Peterburge [The Cost of Interior Designers in St. Petersburg]. Online text. *Profi.ru* : service website for specialists and clients. 2025. Available at <https://profi.ru/geo-spb/remont/design/dizain-interiera/price/> (accessed: March 18, 2026).
- Fedorov, D. Rynok dizayna i remonta v Rossii: chto izmenitsya v blizhayshiye tri goda [The design and renovation market in Russia: what will change in the next three years]. Online text. *RBC* : official website of the company. December 23, 2025. Available at <https://companies.rbc.ru/news/MWrgwKk3zl/ryinok-dizajna-i-remonta-v-rossii-chto-izmenitsya-v-blizhajshie-tri-goda/> (accessed: March 18, 2026).
- Mitchell, A. *Consumer Values, a Typology* : VALS report (Issue 1). Menlo Park : SRI International, 1978. 40 p.
- Social Media Users In Saint Petersburg. Online text. *Start.io* : website. 2025. Available at <https://www.start.io/audience/social-media-users-in-saint-petersburg> (accessed: March 18, 2026).

Информация об авторах:

Дашевская Ирина Григорьевна — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 8133-3499, AuthorID (РИНЦ): 652378, ResearcherID: M-4197-2013; **Татарко Алёна Игоревна** — студентка 4-ого курса бакалавриата.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна» (ПРОМТЕХДИЗАЙН), Высшая школа печати и медиатехнологий, ул. Дзямбула, 13, Санкт-Петербург, 191180, Россия. ИНН: 7808042283.

Information about the authors:

Dashevskaya Irina G. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 8133-3499, AuthorID (RINTS): 652378, ResearcherID: M-4197-2013; **Tatarko Alyona I.** — fourth-year undergraduate student.

Affiliation of the authors: Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Higher School of Printing and Media Technologies, 13 Dzhambula Street, Saint Petersburg, 191180, Russia.

Статья поступила в редакцию 06.04.2026; одобрена после рецензирования 23.04.2026; принята к публикации 26.06.2026. The article was submitted 04/06/2026; approved after reviewing 04/23/2026; accepted for publication 06/26/2026.