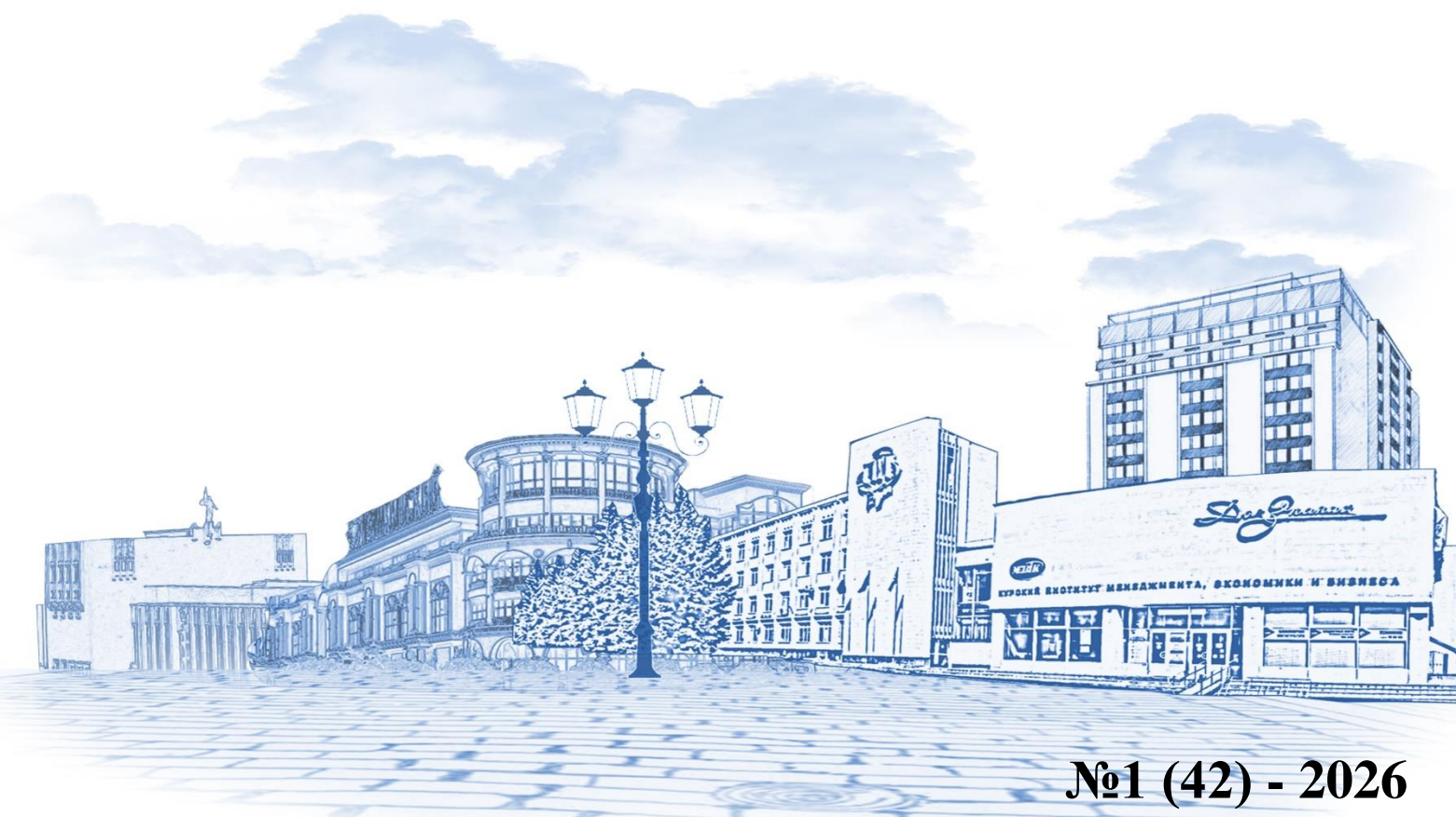


Электронный научно-практический журнал

Наука и практика регионов



№1 (42) - 2026

ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»
www.meb-journal.ru

E-mail: meb-journal@ya.ru

тел. 8 (4712) 70-82-56

Электронный научно-практический журнал «Наука и практика регионов»

Основной задачей электронного научного журнала «Наука и практика регионов» является оперативное и достоверное распространение информации о научных исследованиях, проводимых учеными и специалистами на территории России, стран СНГ и дальнего зарубежья.

Ежеквартальный теоретический и научно-практический журнал	Редакционный совет журнала	Редакционная коллегия журнала
Учредитель: ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»	Председатель совета Лахова Е. Ф. – к. полит. н., доцент	Веревкина Ю. И. – к. и. н., доцент Гусева И. В. – к. п. н., профессор
Главный редактор Огороков В. М. Заместитель главного редактора Зюкин Д. В.	Багдасарян В. Э. – д. и. н., профессор Жиляков Д. И. – д. э. н., доцент Слатинов В. Б. – д. п. н., доцент	Еськова Н. А. – к. г. н., доцент Ефремова Л. И. – к. п. н., доцент Кликунов Н. Д. – к. э. н., доцент
Дата выхода журнала 30. 03. 2026г.	Молоткова Н. В. – д. п. н., профессор	Лепина Т. Г. – к.ю.н., доцент
Адрес редакции и издательства: 305000, г. Курск, ул. Радищева, 35, к. 108 Тел. 8 (4712) 70-82-56 E-mail: meb-journal@ya.ru Сайт: www.meb-journal.ru	Филонович А. В. – д. т. н., профессор Науменко С. Н. – д.э.н., доцент Московцев В. В. – д. э. н., профессор Пономаренко Е. В. – д. э. н., доцент	Федорова Е. И. – к. э. н., доцент Муха И. В. – к. с. н., доцент Подосинников Е. Ю. – к.п.н., доцент

Содержание

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

ЖИЛИЩНАЯ ПОЛИТИКА В РФ И ЦФО РФ В 1998-2023 ГОДАХ Кликунов Н. Д., Окорочков В. М., Шлеенко А. В., Окорочков А. В., Окорочкова П. В.	5
РОЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ВЭД: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ Николаева О. Н., Дмитриев В.С., Кулиуш Е.Ю.	16
ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ Сапунова Т. А., Малахова Ю. В.	23
КОНТРОЛИНГ ЗАТРАТ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ Витковский Е. Ю., Рашидов О. И.	31
КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ПРОТИВОРЕЧИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИНТЕГРАЦИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И БОЛЬШИХ ДАННЫХ Науменко С. Н., Мишинева К. А.	35
ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ ПОКОЛЕНЧЕСКОГО ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ Черная Л. В., Косинский А. А., Темнов В. А.	46
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ВЭД Кулик Е. И., Яковчук Е. А.	54
ВЫЯВЛЕНИЕ ТРЕНДОВ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ Николаева О. Н., Марченко А.О.	68
ПРЕИМУЩЕСТВА И ТРУДНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РАДИОЭЛЕКТРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ Сапунов А. В., Малахова Ю. В.	73
ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ПРИМЕРЕ ООО «ИНВЕСТСТРОЙ» Сапунова Т. А., Распопова Е. Д.	79
СУЩНОСТЬ, ФОРМЫ И МОДЕЛИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКСПАНСИИ ПРЕДПРИЯТИЙ Метляева К. М., Николаева О. Н.	86
ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ ПОТЕРЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕГИОНА В РЕЗУЛЬТАТЕ ДИСПАРИТЕТА ЦЕН Новиков Д.С., Жилияков Д.И.	92

СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА: ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНСТРУМЕНТОВ РЕАЛИЗАЦИИ В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ Сапунов А. В., Осина С. А.	98
--	----

- АРХИТЕКТУРНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ МИКРОСЕРВИСНОЙ ПЛАТФОРМЫ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ** 105
Петличенко Е. В.
- УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ И ЛОЯЛЬНОСТЬЮ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ** 110
Малик М. А., Карпович Д. Ю., Дощечкина Д. В.
- МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЧЕЛОВЕЧЕСКОМУ ПОВЕДЕНИЮ ДАНИЭЛЯ КАНЕМАНА И ЕГО КРИТИКА** 117
Кликунов Н. Д., Огороков В. М., Огорокова П. В., Огороков А. В.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

ЖИЛИЩНАЯ ПОЛИТИКА В РФ И ЦФО РФ В 1998-2023 ГОДАХ

Кликунов Н. Д.

кандидат экономических наук, доцент, проректор по научной работе и инновационному развитию Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, г.Курск, Россия, nklikunov@yandex.ru

Окороков В. М.

кандидат экономических наук, доцент, ректор Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, г.Курск, Россия, vto@tebik.ru

Шлеенко А. В.

кандидат экономических наук, доцент кафедры промышленного и гражданского строительства, Юго-Западный государственный университет, г.Курск, Россия, shleenko77@mail.ru

Окороков А. В.

старший преподаватель, Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса, г. Курск, Россия, okorokoff46@gmail.com

Окорокова П. В.

старший преподаватель, Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса, г. Курск, Россия, pvo@tebik.ru

HOUSING POLICY IN THE RUSSIAN FEDERATION AND THE CENTRAL FEDERAL DISTRICT OF THE RUSSIAN FEDERATION IN 1998-2023

Klikunov N. D., Okorokov V. M., Shleenko A. V., Okorokov A. V., Okorokova P. V.

Аннотация

В статье анализируется динамика ввода нового жилья в 1998-2023 году. Авторами показано, что жилищная проблема фактически решена в наиболее развитых регионах юга ЦФО РФ за счет интенсификации темпов индивидуального жилищного строительства. Наиболее проблемным регионом с точки зрения обеспечения жильем остается город федерального значения Москва.

Цель работы: обосновать решение жилищной проблемы в регионах юга ЦФО РФ в контексте постановки проблемы в период горбачевских реформ.

Полученные результаты. В Курской области обеспеченность жильем среднестатистического жителя выросла с 30,5 кв.м. в 2018 году до 32,6 кв.м. в 2024 году. Лидерами по решению жилищной проблемы стали Липецкая и Тамбовская области. В этих областях жилищная обеспеченность на душу населения выросла с 2018 по 2024 год, соответственно, в 1,23 и в 1,24 раза. Лидером по жилищной обеспеченности с 2018 года продолжает оставаться Белгородская область, в ней в 2024 году на одного жителя приходилось 46,9 кв.м. жилья. Белгородская область – лидер ЦФО в обеспеченности населения жильем. Жилищная проблема, в том виде как она была сформулирована в СССР, в настоящее время в регионах юга ЦФО РФ успешно разрешена.

Выводы:

1. Строительная отрасль являлась локомотивом экономики Российской Федерации, ЦФО РФ и регионов Черноземья в 1998-2024 годах.
2. В регионах Черноземья, особенно в Белгородской, Липецкой и Тамбовской областях, индивидуальное жилищное строительство составляло свыше 50 % от ввода нового жилья.
3. В ЦФО РФ и во всех регионах Черноземья, за исключением Брянской области, обеспеченность жильем превысила 30 квадратных метров на человека в 2024 году. Лидером является Белгородская область, где на каждого жителя приходится 46,9 кв. метров жилья.

Ключевые слова: ввод нового жилья, ИЖС, площадь жилого фонда в расчете на душу населения.

Annotation. The article analyzes the dynamics of new housing construction in 1998-2023. The authors show that the housing problem has been effectively resolved in the most developed regions of the southern part of the Central Federal District of the Russian Federation due to the intensification of individual housing construction. Moscow remains the most problematic region in terms of housing provision.

The purpose of the work is to substantiate the solution of the housing problem in the regions of the southern part of the Central Federal District of the Russian Federation in the context of the problem formulation during the Gorbachev reforms.

The results obtained. In the Kursk region, the housing provision of the average resident of the region increased from 30,5 sq. m in 2018 to 32,6 sq. m in 2024. The Lipetsk and Tambov regions have become the leaders in solving the housing problem. In these regions, housing availability per capita increased from 2018 to 2024, respectively, by 1,23 and 1,24 times. Since 2018, the leader in housing availability has been the Belgorod region, where in 2024, per capita housing accounted for 46,9 sq.m. The Belgorod region is the leader in housing availability in the Central Federal District. The housing problem, as it was formulated in the USSR, has now been successfully resolved in the southern regions of the Central Federal District of the Russian Federation.

Conclusions:

1. The construction industry was the driving force of the Russian Federation, the Central Federal District, and the Chernozem regions in 1998-2024.

2. In the Chernozem regions, especially in the Belgorod, Lipetsk, and Tambov regions, individual housing construction accounted for over 50% of the new housing construction.

3. In the Central Federal District of the Russian Federation and all the Chernozem regions, with the exception of the Bryansk region, the housing обеспеченность exceeded 30 square meters per person in 2024. The leader is the Belgorod region, where each resident has 46,9 square meters of housing.

Key words: new housing construction, individual housing construction, and housing area per capita.

Введение

Жилищный вопрос, начиная с периода интенсивной урбанизации, т.е. со второй половины XIX века, всегда был актуален в России. Как верно подметил Михаил Булгаков в романе «Мастер и Маргарита», иронически характеризуя москвичей, «жилищный вопрос испортил их» [1]. Причина «испорченности» городского населения состояла в скученности проживания семей городских жителей. Это касалось не только Москвы и Санкт-Петербурга, но и почти каждого областного центра Российской Федерации, СССР и ранее Российской Империи [2].

Данные статистического анализа показывают, что в традиционном советском понимании жилищный вопрос в настоящее время в ведущих регионах юга ЦФО РФ решен. Это связано как с развитием строительной отрасли, так и с ростом доходов россиян в период с 1998 по 2023 годы.

Материалы и методы исследования

Исследование построено на данных, представленных Российским статистическим агентством по вводу нового жилья в Российской Федерации, Центральном федеральном округе РФ, регионах Черноземья – Белгородской, Брянской, Воронежской, Курской, Липецкой, Орловской и Тамбовской областям, городу Москва за период с 1995 по 2024 год [3].

В том же региональном разрезе Росстат приводит статистику по объемам индивидуального жилищного строительства (ИЖС), начиная с 2009 года [3].

Начиная с 2018 года Российское статистическое агентство предоставляет параметр «Удельный вес введенной общей площади жилых домов по отношению к общей площади жилищного фонда с 2018 г. (процент)» [3], на его основе авторами была посчитана площадь жилого фонда на душу населения.

Данные по численности населения регионов РФ брались с официального сайта Росстата [4].

В качестве методов исследования был использован статистический, эконометрический и сравнительный анализ.

Полученные результаты исследования

Динамика ввода жилья в РФ, ЦФО, Москве и Черноземье

После провала с вводом нового жилья в Российской Федерации в период 1998-2000 гг., Россия к 2008 году вышла на докризисный уровень 1990 года, когда ежегодно вводилось свыше 60 миллионов квадратных метров нового жилья. В 2015 году был достигнут локальный пик, когда было введено свыше 85 миллионов квадратных метров нового жилья. Начиная с 2022 года, ввод нового жилья в РФ значительно превышает значение в 100 миллионов квадратных метров.

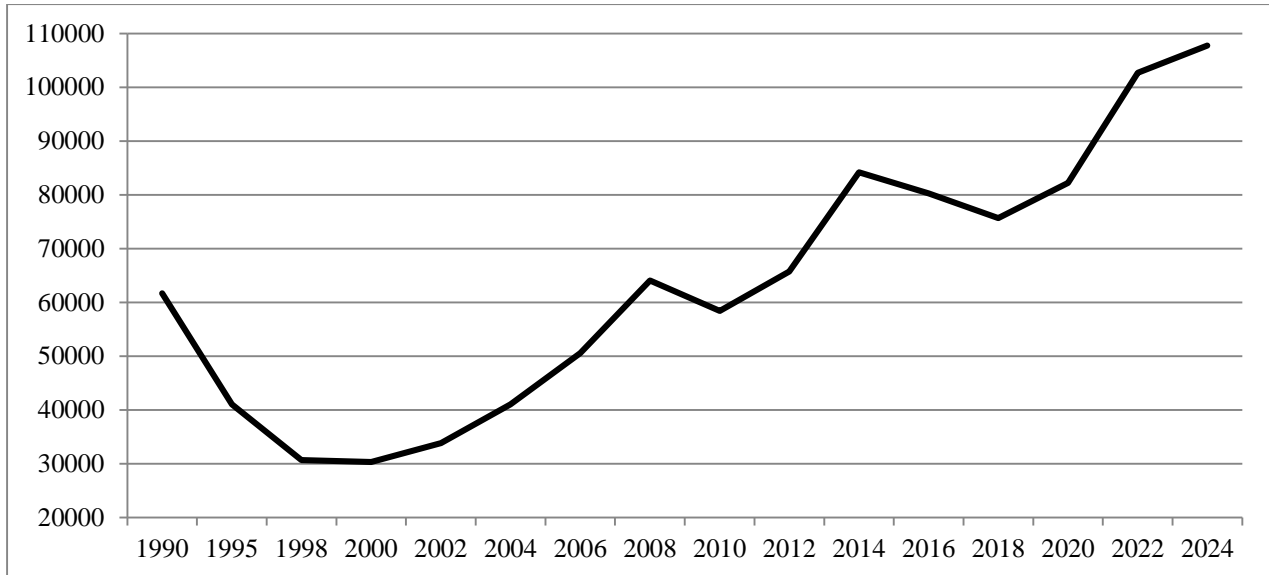


Рисунок 1. Ввод нового жилья в Российской Федерации в 1990-2024 годах

Большая жилищная волна нашла отражение во вводе нового жилья в регионах Центрального федерального округа РФ. За период с 1998 по 2022 годы доля ЦФО во вновь вводимом жилье увеличилась с 23% до 32%, т.е. росла опережающими темпами. В настоящее время она составляет 28% по причине, связанной с освоением вновь присоединенных территорий.

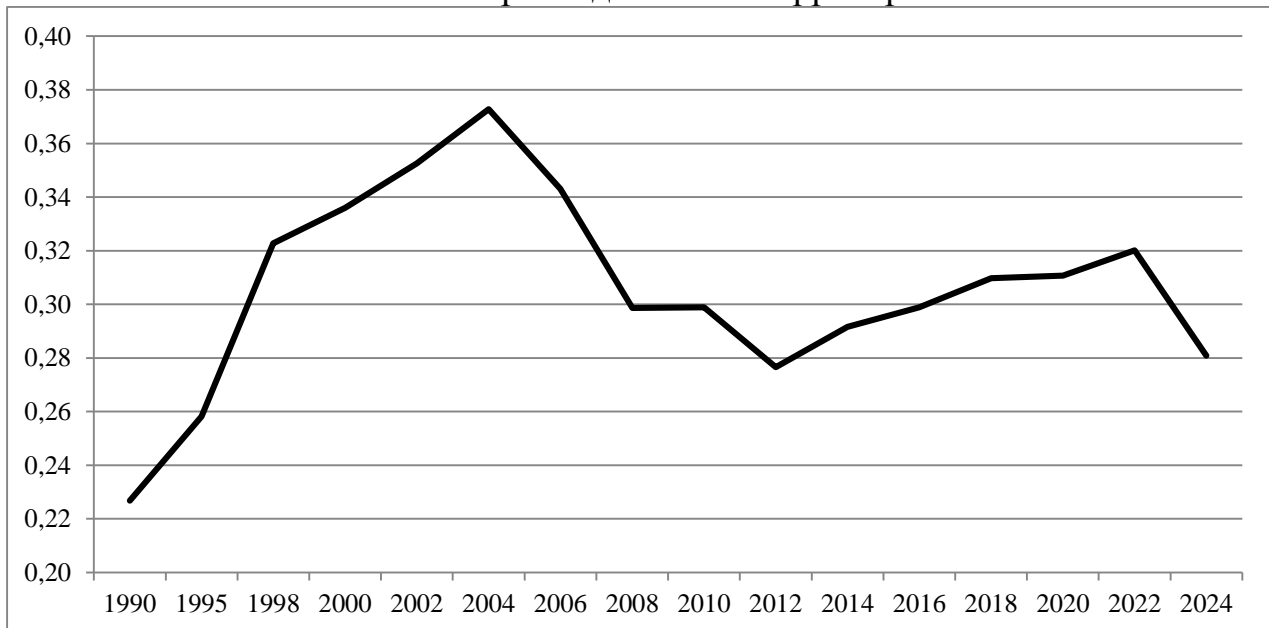


Рисунок 2. Динамика доли Центрального федерального округа в новом жилье, вводимом в РФ

Темпы ввода нового жилья в Москве по сравнению с темпами строительства в ЦФО, вопреки распространенному мнению [5; 6] выросли незначительно. Если в 1990 году на Москву приходилось 16% вновь введенного жилья в Центральном федеральном округе, то 2024 году доля Москвы составила 22%, т.е. за 25 лет доля ключевого российского мегаполиса увеличилась на 37,5%. Пик темпов московского строительства пришелся на 2002 год, когда на Москву приходилось 36% от нового жилья в Центральном федеральном округе РФ.

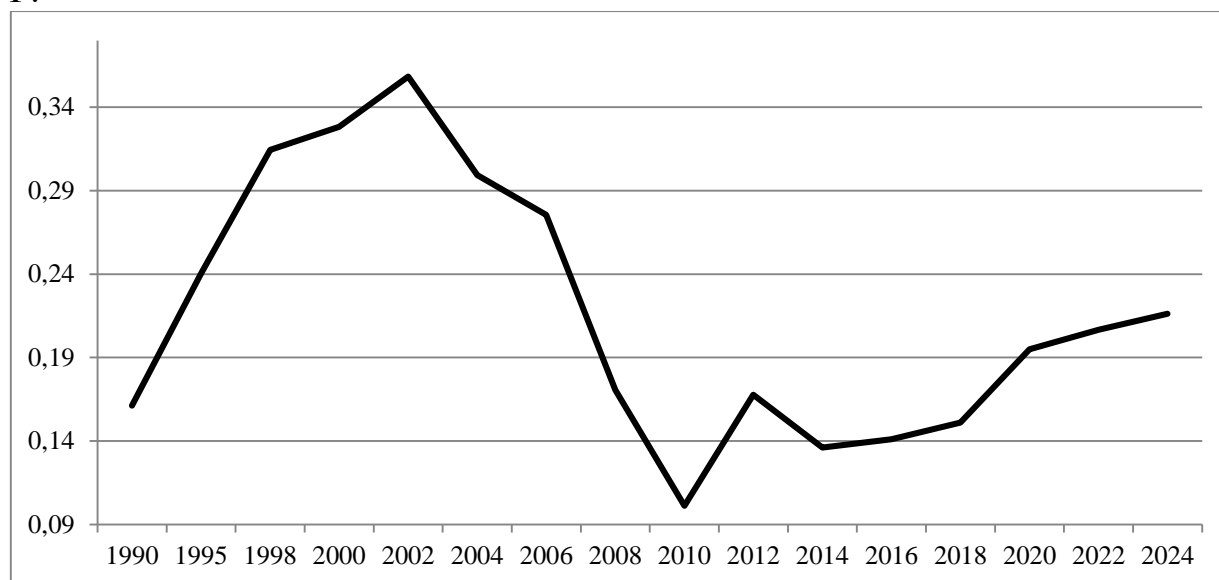


Рисунок 2. Динамика доли Москвы в новом жилье, вводимом в Центральном федеральном округе РФ

Авторы статьи рассматривают Черноземье в расширенном и традиционном статистическо-географическом понимании.

В расширенную трактовку входят Брянская, Белгородская, Воронежская, Курская, Липецкая, Орловская и Тамбовская области. Она названа укрупненной территориально-пространственной локацией (УТПЛ) «Черноземье».

В традиционную, т.е. в территорию бывшей Центрально-Черноземной области [7; 8; 9] включены Белгородская, Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области.

Доля УТПЛ «Черноземье» во вновь вводимом жилье на территории Центрального федерального округа снижалась. Если в 1990 года она составляла 30% от вновь введенного в ЦФО жилья, то в 2024 году снизилась до 19% (в традиционных территориях снижение произошло с 22 до 16 процентов). Пик жилищного строительства в регионах Черноземья пришелся на 2012-2016 годы, когда доля вновь введенного жилья составила 27-28 процентов от нового жилья в ЦФО в целом (на традиционных территориях, соответственно, 22-23%).

Наибольший спад пришелся на 2022 год, когда доля вновь введенного жилья в УТПЛ «Черноземье» составила 16% (на традиционных территориях, соответственно, 14%).

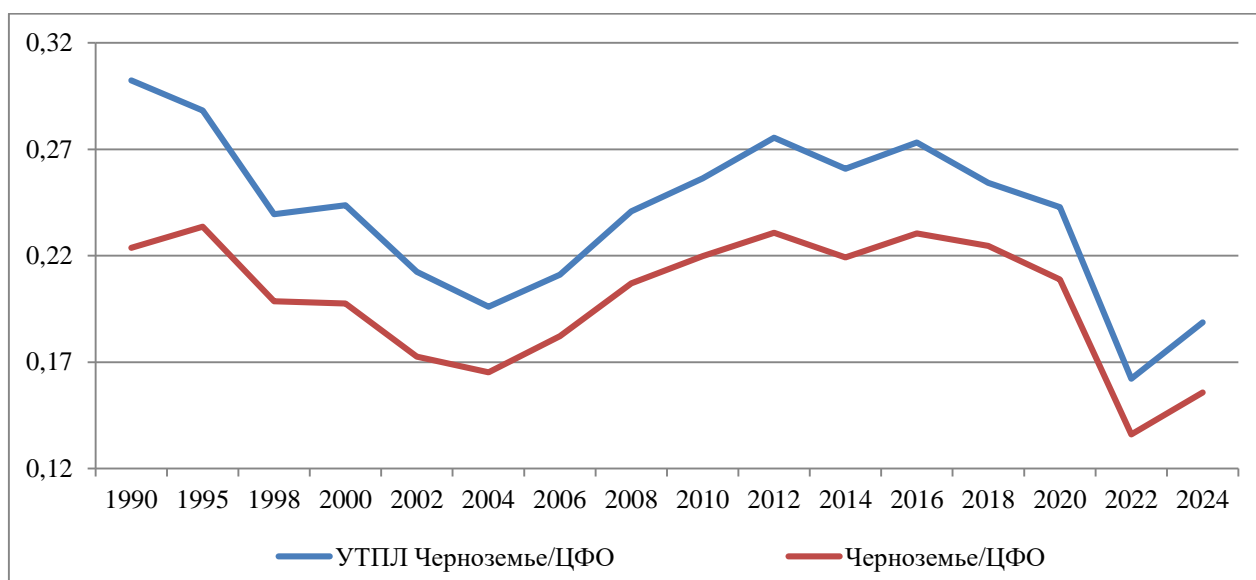


Рисунок 3. Динамика доли Черноземья в новом жилье, вводимом в Центральном федеральном округе

Индивидуальное жилищное строительство (ИЖС) как показатель качества жизни населения

Чем выше качество жизни населения, тем, при прочих равных условиях, выше спрос, и соответственно предложение, собственного домовладения. Поэтому темпы и доля ИЖС во вновь вводимом жилье являются важным фактором оценки качества жизни населения регионов.

В целом, за период с 2009 по 2024 год доля ИЖС в новом жилье выросла как по России в целом, с 28,5 млн. кв.м. до 62,3 млн. кв.м, так и по Центральном федеральном округу, с 7,6 млн. кв.м. до 16,8 млн. кв.м.

Если доля ИЖС в новом жилье в 2009 году в России составляла 48%, то в 2024 она увеличилась до 58%, в ЦФО соответствующие доли увеличились с 40% до 55%.

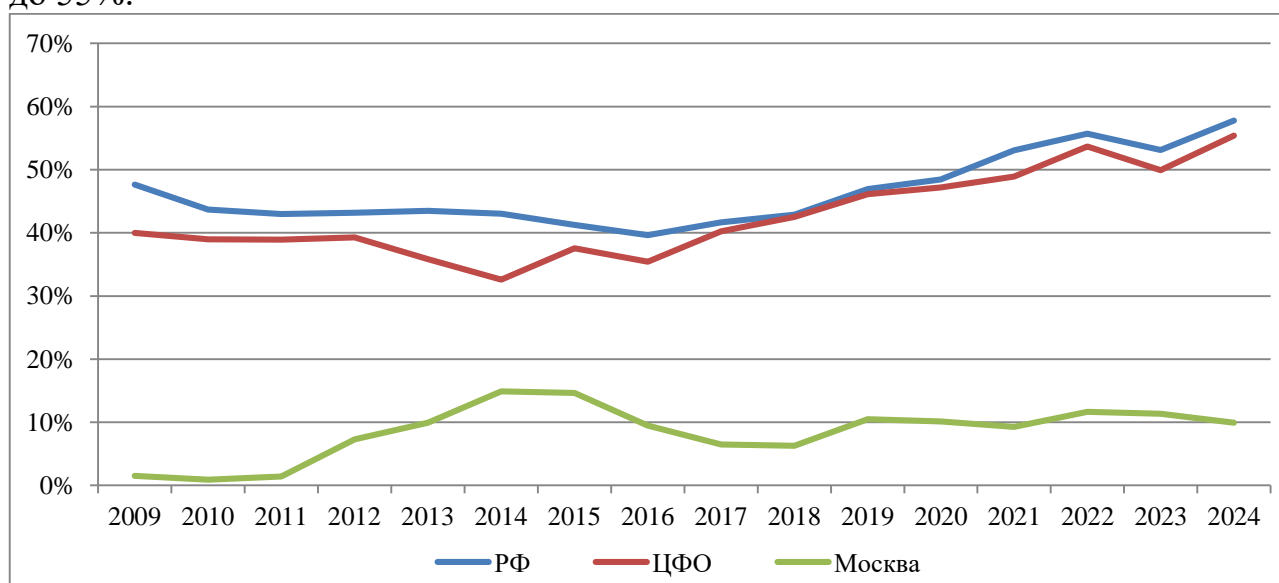


Рисунок 4. Доля индивидуального жилищного строительства в новом жилье. Российская Федерация, Центральный федеральный округ, город Москва

Средняя доля вводимых в эксплуатацию частных домов (ИЖС) за период с 2009 по 2024 годы составила в Белгородской области – 79%, в Брянской области – 37%, в Воронежской области – 42%, Курской области – 46%, Липецкой области – 69%, Орловской области – 44%, Тамбовской области – 70%, в городе Москве – 8%.

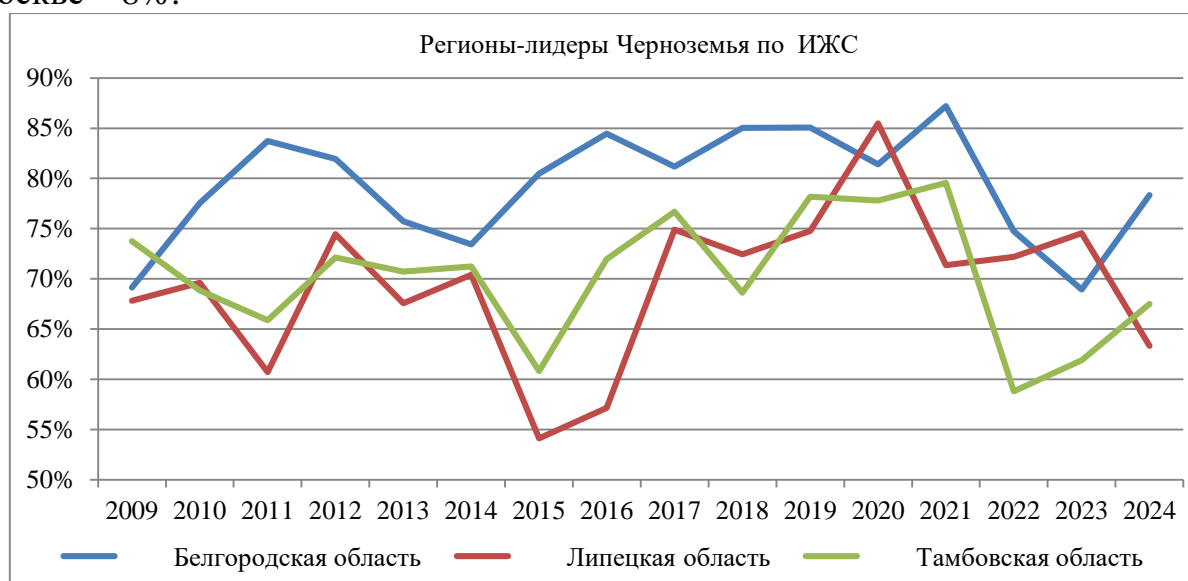


Рисунок 5. Доля индивидуального жилищного строительства в новом жилье.

Регионы-лидеры Черноземья

Таким образом, регионами-лидерами по доли ИЖС во вновь вводимом жилье в 2009-2024 годах стали Белгородская, Липецкая и Тамбовская области. Следует отметить, что стимулирование индивидуального жилищного строительства является целенаправленной экономической политикой в Белгородской, Липецкой и Тамбовской областях, начиная с 00-х годов двадцать первого века.



Рисунок 6. Доля индивидуального жилищного строительства в новом жилье.

Регионы-аутсайдеры Черноземья

В настоящее время доля ИЖС превосходит 50% даже в традиционных регионах-аутсайдерах Черноземья. Индивидуальное жилищное строительство может стать локомотивом экономического роста даже в относительно депрессивных регионах.

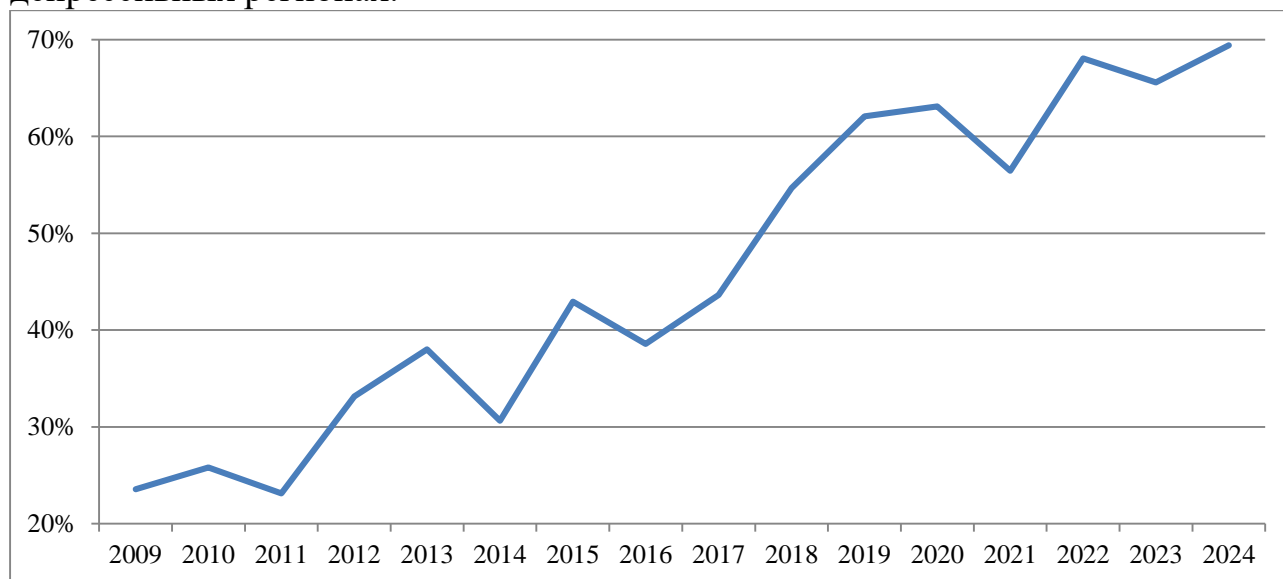


Рисунок 7. Динамика доли ИЖС Курской области в новом жилье

Курская область является медианной областью в Черноземье по доли ИЖС в строительстве нового жилья. За период с 2008 по 2024 годы на долю индивидуального жилищного строительства в среднем приходилось 46% от общего вводимого жилого фонда.

Полученные результаты. Решение жилищной проблемы РФ, ЦФО и регионах Черноземья

Российское статистическое агентство (Росстат), начиная с 2018 года, публикует параметр «Удельный вес введенной общей площади жилых домов по отношению к общей площади жилищного фонда».

Таблица 1. Удельный вес введенной общей площади жилых домов по отношению к общей площади жилищного фонда с 2018 г., %

	РФ	ЦФО	Белгородская область	Брянская область	Воронежская область	Курская область	Липецкая область	Орловская область	Тамбовская область	Город Москва
2018	2	2,2	2,5	1,12	2,41	1,76	2,54	1,37	2,83	1,45
2019	2,1	2,4	2,5	1,1	2,6	1,6	3,4	1,4	3	2,1
2020	2,1	2,3	2,3	1,2	2,4	1,5	3,3	2	2,2	2
2021	2,3	2,5	2,2	1,2	2,5	1,6	3,2	1,4	2,3	2,8
2022	2,5	2,8	1,6	1,3	2,5	1,6	1,9	1,7	1,2	2,4
2023	2,6	2,7	1,8	1,5	2,6	1,7	1,9	1,7	1,4	2,5
2024	2,5	2,5	1,6	1,6	2,4	2,1	1,9	1,7	1,2	2,2

Зная данный параметр, статистику вновь вводимого жилья и данные о численности населения РФ, ЦФО, регионов Черноземья и Москвы, довольно легко посчитать площадь жилого фонда в расчете на душу населения. Так, например, в 2018 году на всех жителей Курской области пришлось:

$$594,8 \text{ тыс. кв.м} / 1,76\% * 100\% = 33 \text{ 795,5 тысяч кв.м. жилья.}$$

В 2018 году население Курской области по данным Росстата составило 1 миллион 107,5 тысяч человек.

Следовательно, обеспеченность жилым фондом в расчете на душу населения в Курской области составляло в 2018 году:

$$33\,795,5 \text{ тыс. кв. м.} / 1\,107,5 \text{ тыс. чел.} = 30,5 \text{ кв.м.}$$

Авторы рассчитали обеспеченность жилым фондом в расчете на душу населения для РФ, ЦФО, регионов Черноземье и Москвы, используя статистические данные, начиная с 2018 года.

Таблица 2. Динамика жилищного фонда в кв.м. на душу населения в 2018-2024 годах в РФ, ЦФО РФ, регионах Черноземья и городе Москве

	РФ	ЦФО РФ	Белгородская область	Брянская область	Воронежская область	Курская область	Липецкая область	Орловская область	Тамбовская область	Город Москва
2018	25,6	26,5	40,4	23,2	30,0	30,5	30,5	28,6	29,6	19,2
2019	26,4	26,6	42,3	23,8	30,9	31,4	31,8	29,5	30,3	19,1
2020	26,5	27,5	42,2	23,0	30,9	31,8	32,3	30,3	32,0	19,2
2021	27,3	29,0	45,2	24,4	32,3	32,6	33,7	30,8	33,8	21,5
2022	27,9	29,2	45,3	24,5	33,5	32,3	35,1	31,2	34,5	21,7
2023	28,8	30,1	47,0	25,1	34,5	33,7	36,0	32,3	34,6	22,2
2024	29,5	30,1	46,9	25,5	35,5	32,6	37,4	32,9	36,6	22,5

Так в Курской области обеспеченность жильем среднестатистического жителя области выросла с 30,5 кв.м. в 2018 году до 32,6 кв.м. в 2024 году. Лидерами по решению жилищной проблемы стали Липецкая и Тамбовская области. В этих областях жилищная обеспеченность на душу населения выросла с 2018 по 2024 год, соответственно, в 1,23 и в 1,24 раза.

Лидером по жилищной обеспеченности с 2018 года продолжает оставаться Белгородская область, в ней в 2024 году на одного жителя приходилось 46,9 кв.м. жилья. Белгородская область – лидер ЦФО в обеспеченности населения жильем.

Если учесть, что Жилищный кодекс, статья 50, определяет санитарные нормы в РФ в 6 кв.м. на человека, а учетные нормы в 10-12 кв.м. на человека [6], то можно констатировать, что жилищная проблема, в том виде как она была сформулирована в СССР, в настоящее время успешно разрешена.

Выводы:

1. Строительная отрасль являлась локомотивом экономики РФ, ЦФО и регионов Черноземья в 1998-2024 годах.

2. В регионах Черноземья, особенно в Белгородской, Липецкой и Тамбовской областях, индивидуальное жилищное строительство составляло свыше 50 % от ввода нового жилья.

3. В ЦФО РФ и во всех регионах Черноземья, за исключением Брянской области, обеспеченность жильем превысила 30 квадратных метров на человека в 2024 году. Лидером является Белгородская область, где на каждого жителя приходится 46,9 кв. метров жилья.

Список использованных источников

1. Булгаков М. А. «Мастер и Маргарита»: роман // Электронная библиотека «MyBook»: [сайт]. URL: <https://mybook.ru/author/mihail-bulgakov/master-i-margarita-1/read/?ysclid=mjsakitzt187875955> (дата обращения: 26.11.2025). – Текст: электронный.
2. Рашин А.Г. Население России за 100 лет (1813 – 1913). Статистические очерки. Общая характеристика динамики численности городского населения за 1811-1913 гг. (глава 3). URL: <https://istmat.org/node/76?ysclid=mjsap45hdy526229452> (дата обращения: 26.11.2025). – Текст: электронный.
3. Строительство. Ввод в действие зданий, сооружений, жилых домов, объектов социально-культурного назначения // Росстат: [сайт]. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/14458> (дата обращения: 16.11.2025). – Текст: электронный.
4. Демография. Население субъектов РФ // Росстат: [сайт]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 27.11.2025). – Текст: электронный.
5. Кузнецова О.В. Концентрация экономической активности в Москве и Санкт-Петербурге: масштабы, факторы, последствия для городов // Проблемы развития территории. – 2018. – № 5 (97). С. 26-40.
6. Растворцева С.Н. Экономическая активность регионов России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2018. – Т. 11. – №. 1. С. 84-99.
7. Центрально-Черноземная область. Схематическая карта. 1928 // Информационно-коммуникационный сервис «etomesto.ru»: [сайт]. URL: <http://www.etomesto.ru/karta6668/> (дата обращения: 20.11.2025)
8. Почему создается Центрально-Черноземная область. – Воронеж: Ред.-изд.ком., 1928 // Электронная библиотека Тамбовской области: [сайт]. URL: <https://elibrary.tambovlib.ru/?ebook=10159#n=24> (дата обращения: 12.12.2025)
9. Шлеенко А.В. Анализ динамики численности населения в кластере «Черноземье» / А.В. Шлеенко, Н. Д. Кликунов // Эффективность национальных проектов: социально-экономические процессы, институты гражданского общества, просвещение: XX Международная научно-практическая конференция, Курск, 22 апреля 2021 года. – Курск: МЭБИК, 2021. – С. 204-205. – EDN CUGOIP.
10. Жилищный кодекс Российской Федерации: ФЗ от 29.12.2004 N 188-ФЗ (ред. от 04.11.2025): (с изменениями и дополнениями от 14.12.2025). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51057/8ee8fdbac7a0891b1da140bccadaf9da69aea369/ (дата обращения: 26.11.2025) – Текст: электронный.

Приложение

Статистические данные по вводу нового жилья в Российской Федерации, Центральном федеральном округе, регионах Черноземья – Белгородской, Брянской, Воронежской, Курской, Липецкой, Орловской и Тамбовской областям, городу Москва (тыс. кв. м.)

тыс. кв.м	РФ	ЦФО РФ	Белгородская область	Брянская область	Воронежская область	Курская область	Липецкая область	Орловская область	Тамбовская область	Город Москва
1990	61694,5	13993,9	717,5	633,1	939,7	449,9	575	467,2	448	2256,5
1995	41036,4	10593,9	817,7	362,2	697,1	291,5	340,4	216,1	327,8	2547,5
1998	30684,6	9903,3	766,9	263,3	540,3	222,9	229,3	141,8	207	3113,1
1999	32016,7	10466	779,3	276,6	553,4	237,7	289,4	360,4	195,1	3052,5
2000	30295,8	10180,1	703,7	225,3	568,7	175,7	321,2	245,1	241,1	3342,3
2001	31703,2	10611,2	595,4	236,9	584,6	192,7	385,9	246,2	220,7	3690,6
2002	33832,2	11929,5	663,1	241,7	652,8	191,6	304	233,3	248,2	4274,1
2003	36449,3	13297,3	671,2	221,8	750,2	275,9	347,5	239,4	258,7	4443
2004	41040,1	15297,1	807,4	229	702,5	285,6	421,2	241,6	311,1	4578,6
2005	43559,5	15257,3	830,8	197,6	784,4	297,5	508	247,9	350,3	4648,5
2006	50552,1	17344,7	938,8	246,3	854,3	326,7	620,7	252,6	420,9	4779,7
2007	61221,3	19894	1064	298,5	974,4	375,8	705	310	501,7	4824,6
2008	64058,4	19134,2	1112,2	321,7	1120,5	447,1	721,9	326	560,4	3263,5
2009	59891,56	18893,4	1097,35	352,87	887,7	456,15	731,47	301,63	559,22	2703,5
2010	58430,7	17461,3	1100,4	390,9	1049,7	381,2	736,8	249,1	569,1	1768,3
2011	62264,6	18064	1148,2	421,4	996,2	394,4	761,7	333,5	603,3	1807,5
2012	65741,51	18178,5	1215,15	453,02	1110,37	426,19	807,01	359,43	635,65	3049,7
2013	70484,9	20254,8	1294,6	526,8	1348,7	496,1	858,1	379	704,4	3145,9
2014	84191,4	24547,2	1469,2	550,7	1572,9	560,8	1009,2	469	770,5	3341,8
2015	85349,6	25550,3	1554,9	644,3	1626,9	567,3	1060,5	479,3	825,8	3919,5
2016	80240,1	23982,2	1350,1	665,1	1679	586,7	1077,9	360,2	832,7	3384,6
2017	79223,9	24284,9	1300,5	558,3	1687,3	590,5	1084,2	267,5	839,4	3419
2018	75657,7	23434,5	1215,5	403,1	1691,1	594,8	903	290,1	858,9	3541,2
2019	82041,8	25741,5	1260,4	407,1	1878,9	553,8	1253,9	302,5	920	5175,5
2020	82184,5	25533,3	1148,6	426,7	1725,8	522,9	1231,8	440,3	702,7	4979,4
2021	92560,37	29198,4	1165,18	451,47	1864,05	565,557	1235,2	308,25	765,69	7807,3
2022	102712,7	32877,6	840,6	485,8	1921,81	553,556	755,39	374,19	402,93	6797,3
2023	110438,5	32964,1	959,23	568,6	2014,48	619,49	770,8	374,44	480,61	7342,5
2024	107767,5	30271,3	853	609,6	1932,5	721,52	791,21	384,97	417,91	6547,7

Статистические данные по вводу ИЖС в Российской Федерации, Центральном федеральном округе, регионах Черноземья – Белгородской, Брянской, Воронежской, Курской, Липецкой, Орловской и Тамбовской областям, городу Москва (тыс. кв. м.)

тыс. кв.м	РФ	ЦФО РФ	Белгородская область	Брянская область	Воронежская область	Курская область	Липецкая область	Орловская область	Тамбовская область	Город Москва
2009	28546,14	7551,18	758,52	131,36	369,53	107,55	496,19	83,49	412,4	40,51
2010	25518,2	6807,9	853,3	138,4	349,9	98,4	512,9	71,7	391,8	15,9
2011	26 761	7 029	962	139	401	91	462,4	135,9	397,4	25,8
2012	28 378	7 140	996	156	406	141	600,77	163,65	458,52	221,82
2013	30 663	7 256	981	212	491	189	579,83	132,74	498,22	312,38
2014	36 236	8 005	1 079	200	537	172	710,6	196,5	548,8	497,4
2015	35 203	9 591	1 251	218	464	244	573,8	200,5	502,1	574,5
2016	31 791	8 491	1 140	99	462	226	616	109,3	599,4	321,2
2017	32 987	9 771	1 056	73	655	258	812	100,1	643,6	221,2
2018	32 421	9 968	1 034	70	794	325	654,1	120,4	589,3	222,2
2019	38 503	11 878	1 072	146	778	344	937,7	186	719,3	542,7
2020	39 802	12 053	935	175	845	330	1052,8	218,6	546,8	504
2021	49 102	14 283	1 016	235	981	319	881,36	226,51	609,17	724,42
2022	57 203	17 648	628	291	935	377	545,31	190,27	236,93	792,61
2023	58 681	16 455	661	258	1 002	406	574,73	194,82	297,45	833,28
2024	62 270	16 772	669	400	1 160	501	500,99	199,74	282,04	650,04

РОЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ВЭД: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Николаева О. Н.

канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
olga-nopy@yandex.ru

Дмитриев В.С.

обучающийся магистратуры направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса»), Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
vashiuart@yandex.ru

Кулиус Е.Ю.

обучающаяся бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса»), Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
katakuliuso69@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли и специфики бизнес-планирования как ключевого инструмента управления для субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих или планирующих выход на внешние рынки. Актуальность работы обусловлена кардинальной трансформацией мирохозяйственных связей, ростом глобальной нестабильности и усилением межстрановой конкуренции, что делает внешнеэкономическую деятельность критически важным фактором диверсификации и устойчивого развития субъектов МСП, обладающих ограниченным ресурсным потенциалом.

Установлен разносторонний характер бизнес-планирования и бизнес-плана, интегрирующий управленческие, аналитические, инвестиционные и коммуникационные аспекты. Обосновано, что, несмотря на общность базовой методологии, специфика бизнес-планирования в сфере ВЭД для МСП обусловлена необходимостью учета многочисленных внешних факторов (валютные, правовые, таможенные, кросс-культурные риски), что влияет на стратегии выхода на внешние рынки. Сделан вывод о том, что бизнес-планирование позволяет субъектам МСП минимизировать повышенные риски внешней среды, обосновать эффективность международных проектов, выстраивать устойчивые бизнес-модели создания стоимости.

Ключевые слова: бизнес-планирование, бизнес-план, малое и среднее предпринимательство, внешнеэкономическая деятельность, международный бизнес, управленческий инструментарий, валютные риски, неопределенность внешней среды, конкурентоспособность, стратегическое управление.

THE ROLE OF BUSINESS PLANNING FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE SECTOR OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: THEORETICAL ASPECTS

Nikolaeva O. N., Dmitriev V.S., Kuliush E.Y.

Annotation. The article is devoted to the study of the role and specifics of business planning as a key management tool for small and medium-sized businesses operating or planning to enter foreign markets. The relevance of the work is due to the cardinal transformation of world economic relations, the growth of global instability and increased cross-country competition, which makes foreign economic activity a critically important factor in the diversification and sustainable development of SMEs with limited resource potential.

The versatile nature of business planning and business plan has been established, integrating managerial, analytical, investment and communication aspects. It is proved that, despite the commonality of the basic methodology, the specifics of business planning in the field of foreign economic activity for SMEs are due to the need to take into account numerous external factors (currency, legal, customs, cross-cultural risks), which affects strategies for entering foreign markets. It is concluded that business planning allows SMEs to minimize increased environmental risks, justify the effectiveness of international projects, and build sustainable business models for value creation.

Key words: business planning, business plan, small and medium-sized enterprises, foreign economic activity, international business, management tools, currency risks, uncertainty of the external environment, competitiveness, strategic management.

Актуальность темы исследования обусловлена комплексом фундаментальных трансформаций в мировой экономике, характеризующихся нарастающим изменением конъюнктуры рынков, усилением глобальной нестабильности и усугублением этих процессов под влиянием цифровизации.

В этих условиях для субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) стратегически важным становится освоение внешнеэкономической деятельности (ВЭД) как фактора диверсификации рисков и обеспечения устойчивого роста.

Вместе с тем выход на международную арену сопряжен с существенными вызовами, связанными с необходимостью учета многочисленных неподконтрольных факторов: колебаний валютных курсов, различий в национальных правовых системах, таможенных барьеров и повышенной международной конкуренции. Особую остроту эти проблемы приобретают в условиях ограниченности ресурсного потенциала и имущественной

ответственности, что актуализирует необходимость разработки специализированного, адаптированного к специфике МСП инструментария бизнес-планирования.

Таким образом, исследование проблемных вопросов о роли бизнес-планирования ВЭД для субъектов МСП представляется своевременной и практически значимой научной задачей.

Целью исследования является изучение роли бизнес-планирования для субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере внешнеэкономической деятельности.

Бизнес-планирование представляет собой формализованное представление проекта в виде структурированного документа, который содержит исчерпывающие сведения об условиях инвестирования, стратегических целях и масштабах проекта, объеме и номенклатуре планируемой к производству продукции, потребности в различных ресурсах, а также конкретных программных мероприятиях по реализации намеченного плана с расчетом потенциальных экономических и финансовых результатов.

Применительно к сфере внешнеэкономической деятельности (ВЭД), которая понимается как область экономической активности предприятия, связанная с установлением и реализацией международных связей для извлечения прибыли путем завоевания конкурентных позиций на внешних рынках, бизнес-планирование приобретает комплексный характер, обусловленный необходимостью учета многообразия форм и видов международного сотрудничества. Данное многообразие, охватывающее внешнюю торговлю, научно-техническое и инвестиционное сотрудничество, лизинг и другие формы, предопределяет вариативность подходов к разработке бизнес-планов, которые могут быть ориентированы на выход на внешние рынки, организацию импортных операций, привлечение иностранных инвестиций или создание зарубежных представительств.

Изучение теоретических основ бизнес-планирования позволило установить отсутствие единого подхода к определению данного понятия.

Так, коллектив авторов в составе В.Е. Шкурко и Н.Ю. Никитина под научной редакцией А.В. Гребенкина в понятие «бизнес-планирование» вкладывают следующий смысл: это процесс разработки бизнес-плана, который представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием решений, осуществляемым с целью получения желаемого результата в виде целостной системы взаимосвязанных управленческих решений. При этом ученые считают, что понятие «бизнес-план» используется в двух значениях: 1) результат сводного планирования деятельности компании, которое осуществляется систематически, на регулярной основе; 2) результат единовременного планирования, осуществляемого в рамках проекта для решения конкретной стратегической задачи [1].

По мнению В.В. Углинской «бизнес-планирование – это процесс создания детального плана действий для создания и управления бизнесом. Без бизнес-

плана, предприниматель может столкнуться со многими проблемами – от финансовых потерь до неэффективного управления ресурсами компании» [2].

Раскрывая понятие бизнес-плана, С.В. Кирбитова отмечает его инвестиционную направленность. При этом исследователь дает такую трактовку: «Бизнес-план – это форма представления проекта в виде компактного документа, содержащего основные сведения об условиях инвестирования, целях и масштабах проекта, объеме и номенклатуре намечаемой к производству продукции, необходимых ресурсах, конкретных программных действиях по осуществлению плана, возможных экономических и финансовых результатах» [3].

Рассматривая особенности бизнес-планирования в сфере ВЭД С.В. Кирбитова утверждает, что базовые принципы, структура и методология бизнес-планирования остаются неизменными как для внутреннего рынка, так и для внешнеэкономической деятельности. Специфика ВЭД проявляется не в изменении формы плана, а в наполнении его разделов и учете дополнительных факторов внешней среды [3].

В учебной и научной литературе существует множество подходов к определению понятий «бизнес-планирование» и «бизнес-план» [4-7]. Вместе с тем, их структуризация и разбивка на логические блоки обосновывает необходимость классификации, которая дает возможность углубить понимание, сформировать целостную картину и увидеть внутреннюю логику и систему, в целом освещающих одну из ключевых граней понятия. Кроме того, классификация по целям и контексту имеет прямую практическую ценность.

На основе анализа и систематизации определений можно сделать следующие ключевые выводы:

1. Бизнес-план — это многофункциональный инструмент. Он не имеет единой цели, а служит одновременно для внутреннего управления, внешнего финансирования, стратегического планирования и операционной организации.

2. Системность и комплексность — его основа. Эффективный бизнес-план не может рассматривать лишь одну сторону бизнеса (например, только финансы). Он обязательно включает анализ рынка, маркетинга, производства, управления и финансов в их взаимосвязи.

3. Бизнес-план носит прогнозный и аналитический характер, включающий не просто констатацию фактов, а стратегический контекст, основанный на тщательном анализе текущей ситуации, потенциала рынка и возможных рисков. Таким образом, бизнес-план представляет собой «обоснование», а не просто «описание».

4. Бизнес-план - это практический и обязательный документ в рыночной экономике. Все определения сходятся во мнении, что бизнес-план является необходимым элементом ведения современного бизнеса, позволяющим снизить неопределенность и действовать обдуманно.

5. Бизнес-план является адаптивным инструментом, содержание и акценты в котором могут и должны варьироваться в зависимости от его главной

цели (получить кредит, привлечь партнера, спланировать внутреннее развитие) и аудитории (инвесторы, руководство, сотрудники).

Таким образом, бизнес-план является универсальным и незаменимым инструментом для любого предпринимателя или компании, который превращает бизнес-идею в структурированный, просчитанный и реализуемый план действий.

Роль бизнес-планирования в управлении предприятием многогранна и проявляется, прежде всего, в его интеграционной функции, которая заключается в консолидации усилий всех структурных подразделений вокруг единого комплекса взаимосвязанных целей, разработанных с применением таких методик, как SMART, OKR или построение «дерева целей», что обеспечивает согласованность производственных, маркетинговых, финансовых и организационных решений.

Выступая в качестве инструмента моделирования будущего, бизнес-план позволяет руководству предприятия проанализировать различные сценарии развития, оценить потенциальную эффективность инвестиционных вложений, будь то создание нового бизнеса, реинжиниринг существующих процессов или цифровая трансформация, и, что особенно важно при выходе на внешние рынки, сопоставить затраты и результаты деятельности на внутреннем и в международном пространстве. При этом его коммуникационная функция позволяет выстраивать эффективное взаимодействие с широким кругом стейкхолдеров, поскольку он является основным документом для привлечения инвестиций от частных и институциональных инвесторов, получения кредитов в финансовых организациях, взаимодействия с государственными структурами в рамках конкурсов на размещение государственных заказов или получения статуса резидента особых экономических зон.

Специфика бизнес-планирования в контексте управления ВЭД коренным образом отличается от внутривостранового планирования, поскольку исходит из существенного усложнения внешней среды, характеризуемой многофакторностью. В контексте управления внешнеэкономической деятельностью роль бизнес-планирования качественно трансформируется и усиливается в связи с необходимостью учета значительного числа факторов, не подконтрольных предприятию, таких как колебания валютных курсов, различия в национальных системах налогообложения и права, таможенные барьеры, политико-экономическая обстановка в странах-контрагентах и специфика культурных традиций, что объективно повышает уровень неопределенности и рисков. Именно комплексный бизнес-план, включающий глубокий анализ выбранных зарубежных рынков, учитывающий международные стратегии охвата и возможности электронной торговли, а также проработанные разделы международной логистики и таможенного оформления, становится ключевым инструментом, позволяющим не только идентифицировать и минимизировать эти риски, но и выявить скрытые возможности для укрепления конкурентных позиций.

Управленческая сущность бизнес-планирования во ВЭД раскрывается

через его целеполагание, которое различается в зависимости от направленности операций: так, экспортные операции чаще всего преследуют цели расширения производства и увеличения прибыли за счет освоения новых рынков, получения экономии от масштаба, повышения технико-экономического уровня под воздействием международной конкуренции, увеличения валютных ресурсов и диверсификации производства, в то время как импортные операции нацелены на завоевание внутреннего рынка, модернизацию производственного потенциала, экономию ресурсов за счет использования более эффективной иностранной продукции и расширение национального ассортимента.

Можно констатировать, что процесс бизнес-планирования в данной сфере требует от владельцев и управляющих не только глубокого анализа внутренних возможностей предприятия, но и комплексной оценки внешних условий, включая общие тенденции глобализации и цифровизации мировой экономики, нормы международного права, политико-экономические условия взаимодействия стран-контрагентов, развитость транспортной и таможенной инфраструктуры, а также специфические факторы, такие как таможенное регулирование, имидж национальных брендов за рубежом, инструменты государственной поддержки экспорта или импортозамещения. В конечном счете, специфика планирования ВЭД заключается в обязательном сопоставлении как минимум двух альтернативных сценариев ведения бизнеса: оценки затрат и результатов деятельности на внутреннем рынке и аналогичных показателей при работе на внешних рынках, что позволяет обосновать стратегическую эффективность международной экспансии или оптимизации цепочек создания стоимости.

Таким образом, в сфере ВЭД бизнес-планирование выполняет роль стратегического ориентира, который обеспечивает обоснование целесообразности и эффективности выхода на международную арену, структурирует сложные процессы взаимодействия с иностранными контрагентами и институтами поддержки, такими как Российский экспортный центр, и в конечном счете способствует переходу компании от разовых внешнеторговых сделок к построению устойчивой и диверсифицированной международной бизнес-модели.

Список использованных источников

1. Шкурко, В. Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности : [учеб. пособие] / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина ; [науч. ред. А. В. Гребенкин] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 172 с. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/42386/1/978-5-7996-1803-2_2016.pdf
2. Углинская В. В. Бизнес-планирование: Учебное пособие для студентов экономических направлений подготовки / Рубцовский индустриальный институт. — Рубцовск, 2023. — 41 с. — URL: https://edu.rubinst.ru/resources/books/Uglinskaya_V.V._Biznes-planirovanie_UP_2023.pdf

3. Кирбитова С. В. Бизнес-планирование во внешнеэкономической деятельности в условиях цифровизации экономики [Электронный ресурс]: учебное пособие. – СПб.: Научное издание технологий, 2021. – 146 с. – URL: https://publishing.intelgr.com/archive/Kirbitova-S-V_Biznes-planirovanievo-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti.pdf.
4. Бизнес-планирование : учебник / под ред. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2025. — 296 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-9558-0617-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/>
5. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие / авт.-сост.: С. А. Грачев, М. А. Гундорова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 460 с. – ISBN 978-5-9984-1645-3. – Электрон. дан. (4,17 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.
6. Бизнес-планирование : учебное пособие для высшего профессионального образования / С.А. Измалкова, С.А. Никитин, Е.Е. Кононова, И.В. Мусатова, Е.Л. Долгих. – Орел: ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК», 2021. – 163 с.
7. Лопарева А. М. Бизнес-планирование : учебник для вузов / А. М. Лопарева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 272 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08683-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566065>.
8. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2025663445 Российская Федерация. Программа для планирования производства на основе анализа потребительского спроса применением алгоритмов искусственного интеллекта : заявл. 15.04.2025 : опубл. 28.05.2025 / А. В. Мусьял [и др.] ; заявитель Курский ГАУ. – EDN FZCIDE.
9. Конкурентный анализ бизнес-среды и рыночных позиций предприятия / Ю.В. Буровникова [и др.] // Наука и практика регионов. - 2020. - № 3 (20). - С. 14-22.
10. Динамика деловой активности в регионах ЦФО как критерий эффективности региональной экономической политики / В. В. Пасечко, Д. В. Зюкин, А. М. Козырева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 2. – С. 150-156.
11. Жилияков, Д. И. Меры предупреждения банкротства организаций в России и в мире в условиях пандемии COVID 19 / Д. И. Жилияков, Д. В. Зюкин, А. Н. Крыжановская // Наука и практика регионов. – 2020. – № 3(20). – С. 26-31.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Сапунова Т. А.

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и корпоративного управления института цифровой экономики и управления бизнес-процессами, НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально–информационных технологий – ИМСИТ» г. Краснодар, Россия
zipow@mail.ru*

Малахова Ю. В.

*обучающаяся бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент организации») института цифровой экономики и управления бизнес-процессами, НАН ЧОУ ВО Академия маркетинга и социально–информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), г. Краснодар, Россия
j.malakhova2016@yandex.ru*

Аннотация. В статье рассматривается теория ограничений (ТОС) как эффективная методология управления производственными системами. Анализируются главные положения теории, предложенной Элияху Голдраттом, и её отличие от традиционных подходов к управлению. Особое внимание также уделяется пяти фокусирующим шагам, которые позволяют идентифицировать узкое место и выстроить ритмичную работу всего предприятия. В данной статье описаны основные логистические инструменты ТОС, такие как метод «Барабан-Буфер-Канат», а также показатели учета пропускной способности. В статье подчеркивается, что применение теории ограничений способствует не только росту объемов выпуска, но и сокращению незавершенного производства и повышению надежности отгрузок. Также рассмотрены примеры внедрения, психологические аспекты управления изменениями и возможности интеграции ТОС с другими концепциями совершенствования производства.

Ключевые слова: теория ограничений, производственный процесс, узкое место, пропускная способность, управление производством, пять шагов, эффективность, оптимизация.

APPLICATION OF THE THEORY OF CONSTRAINTS (TOC) IN THE MANAGEMENT OF PRODUCTION PROCESSES

Sapunova T. A. Malakhova Y.V.

Annotation. The article considers the theory of constraints as an effective methodology for managing production systems. The key postulates of the theory proposed by Eliyahu Goldratt and its difference from traditional management approaches are analyzed. Particular attention is paid to five focusing steps that allow

identifying the bottleneck and building a rhythmic operation of the entire enterprise. The main logistics tools of TOC, such as the «Drum-Buffer-Rope» method, as well as throughput accounting indicators are described. The article emphasizes that the application of the theory of constraints contributes not only to an increase in output volumes, but also to a reduction of work in progress and an increase in shipment reliability. Examples of implementation, psychological aspects of change management, and possibilities of integrating TOC with other manufacturing improvement concepts are considered.

Key words: theory of constraints, production process, bottleneck, throughput, production management, five steps, efficiency, optimization.

Введение. Современное промышленное производство представляет собой сложную систему взаимосвязанных элементов, эффективное управление которой требует поиска резервов повышения производительности. Традиционные методы, которые ориентированы на локальную оптимизацию и максимальную загрузку мощностей, часто приводят к росту запасов и увеличению длительности циклов. Альтернативой выступает теория ограничений систем (ТОС), разработанная Э. Голдраттом, которая предлагает концентрировать усилия на управлении «узкими местами», сдерживающими пропускную способность всей системы.

Цель исследования: обосновать преимущества применения теории ограничений систем как методологии повышения эффективности производственных процессов в сравнении с традиционными подходами к управлению, а также показать её практический потенциал на примере ПАО «Дальприбор».

Материалы и методы исследования исследование выполнено в рамках системного подхода к анализу производственных процессов, базирующегося на теории ограничений систем Э. Голдратта. В работе применены методы сравнительного анализа, синтеза управленческих решений и табличной визуализации данных.

Результаты исследования. Системный подход теории ограничений позволяет выявлять узкие места производственной системы и синхронизировать вокруг них работу всех остальных звеньев. На примере ПАО «Дальприбор» идентифицированы потенциальные ограничения, разработан гипотетический алгоритм реализации пяти фокусирующих шагов, а также составлен прогноз улучшения важных показателей.

Современное промышленное производство представляет собой сложную систему, которая состоит из множества взаимосвязанных элементов, таких как оборудование, персонал, технологические маршруты, потоки материалов и информации. Управление данной системой требует от менеджеров постоянного поиска резервов повышения эффективности. Традиционные методы, основанные на снижении себестоимости каждой операции и максимальной загрузке всех мощностей, часто приводят к неожиданным негативным последствиям. Например, росту складских запасов, увеличению длительности

производственного цикла и снижению реальной отдачи от инвестиций. Причина кроется в том, что оптимизация отдельных участков не гарантирует улучшения работы всей системы в целом. Выходом из этого противоречия стала теория ограничений систем, разработанная физиком и бизнес-консультантом Элияху Голдраттом в 1980-х годах. Данная методология предлагает иной взгляд на производство, который основан на поиске и управлении ограничениями, сдерживающими рост общей производительности [3].

Теория ограничений базируется на простой аналогии с цепью. Как прочность цепи определяется самым слабым звеном, так и пропускная способность любой производственной системы ограничена ее самым узким местом. Усилия по улучшению любых других звеньев не приведут к увеличению прочности цепи в целом. Точно так же и повышение эффективности работы станков, которые не являются узким местом, не увеличит выпуск готовой продукции, а лишь создаст избыточные запасы незавершенного производства.

Голдратт сформулировал главную цель коммерческого предприятия как зарабатывание денег сегодня и в будущем, и предложил три важных показателя, которые связывают производственные решения с финансовым результатом. Данными показателями являются:

1. Генерация денег, под которой понимается скорость, с которой система производит продукцию и продает ее.

2. Запасы, которые представляют собой все средства, вложенные в то, что будет продано, включая сырье, незавершенное производство и готовую продукцию на складе.

3. Операционные расходы, то есть все деньги, которые система тратит для превращения запасов в генерацию денег, включая зарплату, аренду, амортизацию и прочие постоянные издержки [6].

Отметим, что данный подход к оценке деятельности кардинально отличается от традиционного управленческого учета, ориентированного на себестоимость единицы продукции. Традиционный учет часто побуждает руководителей наращивать объемы выпуска на всех участках, чтобы распределить постоянные расходы на большее количество изделий и снизить себестоимость. Однако если произведенная продукция не находит немедленного сбыта, она превращается в запасы, что замораживает оборотные средства и увеличивает расходы на хранение. С точки зрения теории ограничений, главным показателем эффективности системы является генерация денег. Соответственно, любое управленческое решение должно оцениваться по его влиянию на способность системы в целом зарабатывать деньги.

Также практическая реализация теории ограничений требует последовательного выполнения следующих пяти фокусирующих шагов:

1. Выявление ограничения системы – ограничением может быть не только физический объект, например станок с наименьшей производительностью, но и рыночный спрос, нехватка квалифицированного персонала, дефицит материалов от поставщиков или даже неэффективная управленческая политика. Для того, чтобы найти узкое место в производственном потоке, нужно проследить

движение материалов от запуска до отгрузки и обнаружить точку, перед которой скапливается очередь полуфабрикатов и которая сдерживает ритм выпуска готовой продукции. Часто таким местом является участок с наибольшим временем обработки.

2. Максимально эффективно использовать найденное ограничение, то есть выжать из него максимум без дополнительных капитальных затрат. Данный факт означает обеспечение его бесперебойной работы, например, исключение простоев на обед, организацию своевременной подачи материалов и инструментов, минимизацию выпуска брака на этом участке.

3. Третий шаг является наиболее сложным с организационной точки зрения. Он требует подчинить всю остальную систему ритму работы ограничения. Все остальные производственные звенья должны работать с такой скоростью, чтобы не перегружать узкое место и не создавать избыточных запасов перед ним. Данный факт означает, что более производительные станки не должны выпускать продукции больше, чем может переработать ограничение. Подчинение требует пересмотра планов производства и мотивации персонала, чтобы предотвратить стремление к выработке в ущерб общему результату.

4. Расширение ограничения – это уже требует инвестиций, таких как покупка нового оборудования, наем дополнительных сотрудников или изменение технологического процесса.

5. После устранения ограничения необходимо вернуться к первому шагу и начать поиск нового узкого места, поскольку процесс непрерывного совершенствования бесконечен [1].

Стоит сказать, что для реализации данных шагов на практике теория ограничений предлагает конкретные инструменты управления производственным потоком. Наиболее известным из них является метод «Барабан-Буфер-Канат». В этом методе роль барабана играет план-график работы узкого места, который задает ритм всей системе. Поскольку узкое место определяет максимальную скорость выпуска, весь производственный процесс должен синхронизироваться именно с ним. Перед узким местом создается буфер, то есть страховой запас материалов или полуфабрикатов, который гарантирует, что ограничение никогда не простаивает из-за отсутствия работы. Размер буфера рассчитывается таким образом, чтобы компенсировать возможные сбои на предыдущих этапах. Управление буфером часто осуществляется с помощью цветовой индикации, когда степень заполнения буфера делится на зеленую, желтую и красную зоны. Если буфер в зеленой зоне, все идет по плану, если в желтой – требуется повышенное внимание, если в красной – необходимо срочное вмешательство для пополнения запаса. Роль каната выполняет механизм обратной связи, который регулирует запуск сырья в производство. Новые материалы подаются в систему ровно с той скоростью, с какой узкое место их перерабатывает. Это предотвращает образование излишних запасов на всех этапах производства [4].

Метод «Барабан-Буфер-Канат» также позволяет значительно сократить длительность производственного цикла и повысить надежность выполнения

заказов. Вместо того чтобы проводить материал через все операции, ориентируясь на прогнозы, система вытягивает продукцию через ограничение. Это снижает уровень незавершенного производства и ускоряет оборачиваемость средств.

Кроме того, теория ограничений предлагает инструменты для управления многопроектной средой, известные как метод критической цепи. В проектной деятельности ограничением обычно является общий ресурс, используемый в нескольких проектах одновременно. Критическая цепь позволяет выровнять загрузку ресурсов и защитить сроки завершения проектов с помощью буферов времени [2].

Внедрение теории ограничений неизбежно затрагивает не только технические аспекты, но и человеческий фактор. Переход от традиционного мышления к системному подходу часто встречает сопротивление. Рабочие и мастера привыкли к тому, что их оценивают по выработке и загрузке оборудования. Когда им говорят, что иногда нужно простаивать, чтобы не создавать излишние запасы, это противоречит их предыдущему опыту. Поэтому успешное внедрение ТОС требует активной разъяснительной работы, обучения и изменения системы мотивации. При правильном подходе удастся создать команду единомышленников, нацеленных на поиск и устранение ограничений.

Для наглядного примера практического применения теории ограничений рассмотрим деятельность ПАО «Дальприбор» – одного из ведущих приборостроительных предприятий оборонно-промышленного комплекса Дальнего Востока. Предприятие обладает полным производственным циклом, то есть от проектирования до серийного выпуска и испытаний гидроакустического оборудования. В его структуру входят разнородные производства, такие как механообрабатывающее, гальваническое, сборочно-монтажное, инструментальное, а также собственный испытательный центр и конструкторский отдел [7]. Такая сложная система с высокой долей наукоёмких операций практически гарантирует наличие «узких мест», которые сдерживают общую производительность. Используя методологию ТОС, можно не только выявить потенциальные ограничения, но и разработать мероприятия по их устранению. Первым шагом является выявление ограничений системы. На основе анализа видов деятельности и структуры ПАО «Дальприбор» можно предположить несколько наиболее вероятных узких мест. В таблице 1 представлена их характеристика и обоснование [8].

Таблица 1 – Потенциальные ограничения производственной системы ПАО «Дальприбор»

Потенциальное ограничение	Тип ограничения	Обоснование (на основе данных о предприятии)
Этап испытаний в морской акватории	Физическое	Наличие собственного испытательного центра и возможность испытаний в реальной морской среде – конкурентное преимущество, но одновременно и возможное узкое место.
Гальваническое производство	Физическое	Гальванические процессы часто являются наиболее длительными и экологически сложными. Если участок один на всё предприятие, он неизбежно станет местом накопления заделов.

Конструкторский отдел на этапе подготовки новых изделий	Управленческое	Предприятие активно разрабатывает новые изделия, привлекая научные организации. Собственный конструкторский отдел с высококвалифицированными инженерами может не справляться с потоком задач по запуску новых серий.
Сборочно-монтажное производство	Физическое	Высокая доля ручного труда и необходимость высокой квалификации сборщиков могут сделать этот участок ограничением.
Система менеджмента качества	Политика	Требования ИСО-9001 и ГОСТ подразумевают тщательный контроль.

Таблица 1 демонстрирует, что ограничения могут иметь разную природу, и их выявление требует глубокого анализа потоков создания ценности. После идентификации наиболее вероятного ограничения можно последовательно реализовать пять фокусирующих шагов. В таблице 2 представлен гипотетический план действий для ПАО «Дальприбор» с разбивкой по шагам. Таблица 2 – Реализация пяти шагов ТОС для ПАО «Дальприбор»

1	2	3
Шаг ТОС	Действия применительно к ПАО «Дальприбор»	Ожидаемый результат
Шаг 1. Выявить ограничение	Провести хронометраж потоков движения изделий; определить участок с наибольшим временем ожидания и наименьшей пропускной способностью.	Получены точные данные.
Шаг 2. Максимально использовать ограничение	Обеспечить круглосуточную работу испытательного стенда; минимизировать простои между тестами; проводить подготовку испытываемых образцов параллельно; перенести часть испытаний на другое время (например, морские испытания планировать с учётом прогноза погоды и использовать каждое окно).	Увеличение загрузки испытательного центра, рост числа испытанных образцов в единицу времени.
Шаг 3. Подчинить всё остальное ограничению	Механообрабатывающие, гальванический, сборочный цеха должны работать в ритме, определяемом графиком прохождения изделий через испытания. Запуск сырья производить только тогда, когда это не создаст избыточных заделов перед испытательным центром.	Сокращение незавершённого производства перед узким местом, снижение длительности цикла, предотвращение простоев испытательного центра из-за отсутствия объектов.
Шаг 4. Расширить ограничение	Рассмотреть возможность приобретения дополнительного испытательного оборудования, автоматизации части испытаний, расширения штата испытателей, аренды дополнительных судов для морских выходов.	Физическое увеличение пропускной способности бывшего ограничения.
Шаг 5. Вернуться к шагу 1	После расширения испытательного центра ограничение может переместиться, например, на сборочный цех или участок поставок комплектующих. Процесс поиска и устранения повторяется непрерывно.	Постоянное повышение эффективности всей системы.

Представленный алгоритм в таблице 2 показывает, что ТОС позволяет не просто ликвидировать прорывы, а выстроить системную работу по повышению общей производительности без распыления ресурсов. Применение методологии на предприятии такого типа может дать значительный экономический и производственный эффект. В таблице 3 обобщены возможные улучшения важных показателей.

Таблица 3 – Прогнозируемое изменение показателей ПАО «Дальприбор» при внедрении ТОС

Показатель	Состояние до внедрения	Прогноз после внедрения ТОС
Пропускная способность	Ограничена мощностью	Рост на 30-50% без крупных

	испытательного центра; простой оборудования из-за несогласованности.	инвестиций за счёт оптимизации использования узкого места.
Незавершённое (НЗП)	Избыточные заделы перед испытаниями и другими участками.	Сокращение в 2-3 раза благодаря синхронизации потоков и методу «Барабан-Буфер-Канат».
Длительность производственного цикла	Велика из-за простоев в очередях.	Снижение на 40-60% за счёт устранения межоперационных ожиданий.
Надёжность отгрузок	Низкая, например, 50–60% из-за непредсказуемости прохождения «узких мест».	Повышение до 95-98% за счёт буферного управления и ритмичной работы.
Загрузка оборудования на неограничивающих участках	Высокая, но приводит к росту НЗП.	Снижается до необходимого уровня, высвобождаются ресурсы.

Как видно из таблицы 3, основные выгоды достигаются не за счёт интенсификации труда на всех участках, а за счёт синхронизации и концентрации на главном ограничении. Данный факт полностью соответствует базовому принципу ТОС: «час, потерянный на узком месте, – это час, потерянный всей системой; час, сэкономленный на не узком месте, – это мираж».

Выводы и предложения. Таким образом, применение теории ограничений на таком сложном и наукоёмком предприятии, как ПАО «Дальприбор», позволит не только увеличить выпуск серийной продукции и сократить издержки, но и повысить эффективность инновационных разработок за счёт ускорения прохождения опытных образцов через производственные цеха и испытательные стенды.

В последние годы теория ограничений успешно взаимодействует с другими управленческими концепциями. Особенно плодотворным является сочетание ТОС и бережливого производства. Концепция бережливого производства направлена на выявление и устранение всех видов потерь, например излишних запасов, ожидания, лишних перемещений. Однако данная концепция не всегда дает ответ на вопрос, с каких потерь начинать и какие действия принесут наибольший эффект.

Теория ограничений служит своеобразным компасом, то есть она указывает на узкое место, и именно здесь усилия по устранению потерь будут наиболее результативными. Работа по улучшению на других участках не даст такого прироста общей производительности. Также ТОС хорошо сочетается с концепцией всеобщего управления качеством, так как качество на узком месте критически важно. Брак здесь означает потерю времени самого ценного ресурса. В эпоху цифровизации производства теория ограничений получает новые возможности для реализации. Например, современные информационные системы могут в реальном времени отслеживать состояние буферов и автоматически сигнализировать о приближении к критической зоне, что позволяет оперативно реагировать на отклонения [5]. Дальнейшее развитие теории ограничений связано с ее применением не только на уровне отдельного завода, но и в масштабах всей цепи поставок. В цепочке поставок ограничением может быть пропускная способность важного поставщика или недостаточная емкость складской сети. Применение методов ТОС для синхронизации потоков

между предприятиями позволяет снизить совокупные запасы и повысить надежность поставок конечным потребителям. Кроме того, теория ограничений активно используется в сфере услуг, логистике, здравоохранении и разработке программного обеспечения, демонстрируя свою универсальность [9]. Таким образом, теория ограничений представляет собой методологию управления, которая основана на системном подходе и концентрации ресурсов на главных точках, сдерживающих рост эффективности. Ее применение позволяет производственным предприятиям добиваться значительного улучшения финансовых результатов без крупных инвестиций, за счет лучшей организации и синхронизации потоков. Важнейшим условием успеха является изменение персонала, переход от локальной оптимизации к пониманию общих целей системы. В сочетании с современными цифровыми инструментами и другими методами совершенствования теория ограничений остается актуальной и востребованной в условиях современной высококонкурентной экономики.

Список использованных источников

1. Колкобаев Т. Б. Теория ограничений: успешный выбор и внедрение ERP //АКТУАЛЬНЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ Учредители: Общественная организация «Институт социальной трансформации». – 2022. – С. 74-77.
2. Сапунов А.В. Оптимизация инструментов стратегического анализа. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №6-2 (76). С. 182-184.
3. Наливайко, Г. М. Теория ограничений как инструмент оперативного управления на промышленном предприятии / Г. М. Наливайко, Д. В. Лабун // Вестник Белорусского государственного экономического университета. - 2022. - № 3 - С. 28-35.
4. Налетова А. Н. Теория ограничений систем: истоки и перспективы //Вестник науки. – 2023. – Т. 4. – №. 6 (63). – С. 110-115.
5. Новицкий И. Е. Новые возможности совершенствования методического обеспечения повышения эффективности производства на основе теории ограничений систем //Прогрессивная экономика. – 2025. – №. 6. – С. 194-208.
6. Пономарева О. С. Теория ограничений в менеджменте организации //Современная модель управления: проблемы и перспективы. – 2022. – С. 92-96.
7. ПАО «Дальприбор» : официальный сайт. – Владивосток, 2026. – URL: <https://dalpribor.ru/> (дата обращения: 05.03.2026).
8. Чумак Р. А. Использование теории ограничений в производственном менеджменте //Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович, к. э. н. – 2024. – №. 2. – С. 66.
9. Шинкевич А. И., Кудрявцева С. С., Харитонов Д. В. Теория ограничений в функционировании научно-производственных предприятий //Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2023. – №. 3 (47). – С. 70-80.

КОНТРОЛИНГ ЗАТРАТ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Витковский Е. Ю.

магистрант ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и
бизнеса»,
zenek.vit@mail.ru

Рашидов О. И.

к.э.н., доцент ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и
бизнеса»,
oleg-rashidov@yandex.ru

Аннотация. В современных экономических условиях, характеризующихся высокой турбулентностью внешней среды, усилением конкурентной борьбы и необходимостью импортозамещения, особую значимость приобретает поиск действенных механизмов управления эффективностью деятельности хозяйствующих субъектов. Традиционные методы учёта и анализа зачастую не позволяют оперативно выявлять резервы экономии и точки роста, что обуславливает актуальность обращения к концепции контроллинга. Целью статьи является обоснование и разработка практических рекомендаций по использованию инструментов контроллинга затрат для оптимизации бизнес-процессов и повышения итоговой эффективности деятельности организаций.

Ключевые слова: контроллинг, управление затратами, оптимизация бизнес-процессов, эффективность деятельности, управленческий учёт, таргет-костинг

COST CONTROLLING AS A TOOL OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES AND IMPROVING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Vitkovsky E. Yu., Rashidov O. I.

Annotation. In today's economic environment, characterized by high external turbulence, intensifying competition, and the need for import substitution, the search for effective mechanisms for managing the performance of business entities is particularly important. Traditional accounting and analysis methods often fail to promptly identify savings potential and growth opportunities, making the concept of cost control relevant. The purpose of this article is to substantiate and develop practical recommendations for the use of cost control tools to optimize business processes and improve the overall performance of organizations.

Key words: cost control, cost management, business process optimization, performance, management accounting, target costing

Введение

Современный этап развития экономики характеризуется возрастанием неопределённости внешней среды, усилением конкурентного давления и необходимостью поиска внутренних резервов для обеспечения устойчивого роста организаций. Как отмечено коллективом авторов «предпринимательство является важным и необходимым институтом рыночной экономики, способствует формированию среднего класса как необходимого элемента социальной структуры, повышает экономическую, социальную и политическую стабильность» [11]. Однако устойчивость предпринимательских структур напрямую зависит от способности адаптироваться к изменяющимся условиям, что в свою очередь требует повышения эффективности использования всех видов ресурсов. В условиях импортозамещения и ограниченности ресурсной базы особую значимость приобретает способность хозяйствующих субъектов адаптироваться к изменяющимся условиям за счёт повышения эффективности использования всех видов ресурсов. Ключевым направлением достижения данной цели выступает оптимизация бизнес-процессов, которая невозможна без формирования адекватной системы управления затратами.

Традиционные методы учёта и анализа, ориентированные преимущественно на ретроспективную оценку и калькуляцию полной себестоимости, не позволяют оперативно выявлять резервы экономии, идентифицировать операции, не создающие добавленной стоимости, и своевременно реагировать на отклонения фактических показателей от запланированных.

Актуальность темы исследования подтверждается возрастающим интересом научного сообщества и практикующих специалистов к вопросам внедрения инструментов контроллинга затрат, позволяющих не только фиксировать издержки, но и управлять процессом их формирования в режиме реального времени.

Целью статьи является обоснование и разработка рекомендаций по использованию инструментов контроллинга затрат для оптимизации бизнес-процессов и повышения итоговой эффективности деятельности организаций.

Методы

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания, включая анализ и синтез, индукцию и дедукцию, системный подход, а также методы сравнительного анализа и экономико-статистические методы обработки данных. Теоретической базой послужили труды в области контроллинга, стратегического и оперативного менеджмента, а также современные публикации, посвящённые практике применения инструментов управления затратами.

Результаты

В ходе исследования было установлено, что традиционные методы учёта затрат, ориентированные на калькуляцию полной себестоимости, не обеспечивают менеджмент необходимой информацией для выявления «узких мест» в бизнес-процессах. Применение же инструментов контроллинга

позволяет не только фиксировать уже понесённые издержки, но и прогнозировать их поведение в зависимости от изменения параметров бизнес-процессов.

Анализ показал, что наибольшую практическую значимость для оптимизации деятельности представляют такие инструменты стратегического контроллинга, как таргет-костинг и кайзен-костинг. Таргет-костинг, основанный на планировании себестоимости исходя из рыночной цены и желаемой прибыли, заставляет пересматривать технологические и организационные аспекты бизнес-процессов ещё на стадии проектирования продукта, что позволяет заложить в них необходимый уровень эффективности. Кайзен-костинг, в свою очередь, ориентирован на непрерывное, пошаговое снижение затрат на этапе производства, что достигается за счёт вовлечения персонала в процесс оптимизации и постоянного анализа отклонений.

Особого внимания заслуживает функционально-стоимостной анализ, применение которого продемонстрировало высокую эффективность в распределении косвенных затрат. Внедрение функционально-стоимостного анализа на предприятиях позволяет идентифицировать операции, не создающие добавленной стоимости для конечного потребителя, и инициировать процедуры по их реинжинирингу или полному исключению. Выявлено, что использование данного инструмента обеспечивает прозрачность структуры затрат по каждому бизнес-процессу, что создаёт основу для принятия обоснованных управленческих решений по аутсорсингу вспомогательных функций, перераспределению ресурсов или модернизации оборудования.

Проведённый анализ также подтвердил, что эффективность контроллинга затрат напрямую зависит от уровня автоматизации процессов сбора и обработки информации. Внедрение интегрированных информационных систем класса ERP (Enterprise Resource Planning) позволяет организовать учёт затрат в разрезе центров финансовой ответственности и бизнес-процессов в режиме реального времени. Это даёт возможность оперативно выявлять отклонения фактических показателей от плановых, устанавливать их причины и ответственных лиц, что является ключевым условием реализации функции контроллинга как системы раннего предупреждения кризисных ситуаций.

Обсуждение

Полученные результаты подтверждают тезис о трансформации роли контроллинга затрат от пассивной учётной функции к активному инструменту управления эффективностью бизнеса. В отличие от традиционного экономического анализа, который зачастую носит ретроспективный характер, контроллинг, интегрированный в систему управления бизнес-процессами, обеспечивает реализацию проактивного подхода.

Дискуссионным аспектом остаётся выбор оптимального набора инструментов контроллинга в зависимости от отраслевой специфики и масштабов организации. Если для крупных промышленных холдингов внедрение полнофункциональной системы контроллинга с использованием всего арсенала методов является объективной необходимостью, то для

предприятий малого и среднего бизнеса более актуальным может стать поэтапное внедрение лишь отдельных элементов, например, системы бюджетирования и нормативного учёта.

Заключение

В ходе работы установлено, что контроллинг затрат представляет собой сложную, многокомпонентную систему, которая не ограничивается традиционным учётом издержек, а включает в себя функции планирования, нормирования, анализа, контроля и выработки рекомендаций для принятия управленческих решений. Интеграция данных функций в единый контур управления создаёт условия для проактивного воздействия на процесс формирования затрат на всех стадиях производственного цикла.

Показано, что применение инструментов стратегического контроллинга, таких как таргет-костинг и кайзен-костинг, позволяет управлять себестоимостью начиная с этапа проектирования продукта и непрерывно совершенствовать бизнес-процессы в ходе производства, ориентируясь на рыночные условия и требования потребителей. Использование функционально-стоимостного анализа обеспечивает прозрачность структуры затрат в разрезе отдельных операций и бизнес-процессов, создавая информационную основу для выявления и устранения видов деятельности, не создающих добавленной стоимости.

Проведённый анализ подтвердил, что эффективность внедрения контроллинга напрямую зависит от степени автоматизации учётно-аналитических процессов и интеграции системы контроллинга с общекорпоративной информационной средой.

Список использованных источников

1. Хорват, П. Концепция контроллинга: Управленческий учёт. Система отчётности. Бюджетирование / Хорват П. ; пер. с нем. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
2. Анискин, Ю. П. Корпорация развития - системный организационный интегратор инновационного развития экономики / Ю. П. Анискин, П. А. Бульканов // Russian Journal of Management. – 2018. – № 1. – С. 47-51.
3. Чижов, С. А. Эволюция и перспективы развития управленческого учета в условиях цифровой экономики и цифровой трансформации бизнеса / С. А. Чижов, А. О. Гостилович, К. А. Иванов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 276-288.
4. Губанова, Е. В. Современный аналитический инструментарий затрат организации: методологии и содержание / Е. В. Губанова, А. Н. Малиновский // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 12-2. – С. 193-200.
5. Балабанович, О. Контроллинг и система управления предприятием: теория и методология / О. Балабанович // Наука и инновации. – 2020. – № 1 (203). – С. 55-59.
6. Ковалева, И. П. Управленческий учёт производственных затрат организации: российский опыт / И. П. Ковалева, М. С. Стрижак // Учет. Анализ. Аудит. – 2022. – Т. 9, № 3. – С. 64-77.
7. Нурышов, Н. Инновационные бизнес-технологии и особенности оптимизации бизнес-процессов / Н. Нурышов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 1-2 (95). – С. 40-45.

8. Хорольская, Т. Е. Стратегический управленческий учёт и анализ как инструмент обеспечения эффективного менеджмента и функциональной оптимизации деятельности коммерческой организации / Т. Е. Хорольская, Д. Б. Щербаков, А. В. Евченко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5 (55). – С. 642-653.
9. Жилияков, Д. И. Оценка структуры и эффективности использования оборотных средств в сельскохозяйственных организациях региона / Д. И. Жилияков // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2025. – № 1. – С. 183-189.
10. Анализ эффективности производства продукции отрасли животноводства в регионе / Д.И. Жилияков [и др.] // Молодежная наука - развитию агропромышленного комплекса. Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. - 2020. - С. 103-109.
11. Гордеева, Н. В. Налоговые методы стимулирования развития малого и среднего бизнеса / Н. В. Гордеева, М. В. Чуб, Т. А. Чмиль // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12, № 10-1. – С. 323-334. – DOI 10.34670/AR.2022.11.32.006. – EDN RAGAEQ.
12. Динамика деловой активности в регионах ЦФО как критерий эффективности региональной экономической политики / В. В. Пасечко, Д. В. Зюкин, А. М. Козырева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 2. – С. 150-156.
13. Долекорей, А. В. Особенности и проблемы управления персоналом в малых организациях / А. В. Долекорей, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. – 2018. – № 1(10). – С. 75-82.

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ПРОТИВОРЕЧИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИНТЕГРАЦИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И БОЛЬШИХ ДАННЫХ

Науменко С. Н.

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк

naumenko-sn@ranepa.ru

Мишинева К. А.

магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
kristinamishineva08@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена анализу эволюции комплекса маркетинга в условиях всеобщей цифровой трансформации. Центральное внимание уделяется

исследованию ключевых противоречий, возникающих при интеграции технологий искусственного интеллекта и больших данных в маркетинговую деятельность. На основе обобщения отечественной и зарубежной практики выявляются основные направления такой интеграции: гиперперсонализация коммуникаций, предиктивная аналитика и автоматизация процессов. В работе систематизированы преимущества и недостатки внедрения данных технологий, а также специфические риски, связанные с проблемой «черного ящика», качеством информации и этическими дилеммами. С учетом текущих геоэкономических реалий отдельно рассматриваются перспективы адаптации маркетинг-микса в контексте задач технологического суверенитета и импортозамещения. Результатом исследования является структурированное представление вызовов и возможностей, определяющих будущее маркетинговых стратегий, а также выделение приоритетных направлений для дальнейших научных изысканий в данной области.

Ключевые слова: комплекс маркетинга, искусственный интеллект, большие данные, цифровизация, персонализация, маркетинговые стратегии, предиктивная аналитика, автоматизация маркетинга.

COMPLEX MARKETING IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION: CONTRADICTIONS AND PROSPECTS FOR THE INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA

Naumenko S. N., Mishineva K. A.

Annotation. The article examines the evolution of the marketing mix in the context of pervasive digital transformation. The core focus is on the key contradictions arising from the integration of artificial intelligence and big data technologies into marketing practices. By synthesizing domestic and international cases, the study identifies the main integration vectors: hyper-personalization of communications, predictive analytics, and process automation. The work systematizes the advantages and limitations of implementing these technologies, along with specific risks associated with the "black box" problem, data quality, and ethical dilemmas. Considering current geo-economic realities, the prospects for adapting the marketing mix are separately analyzed in light of technological sovereignty and import substitution objectives. The outcome of the research is a structured framework of the challenges and opportunities shaping the future of marketing strategies, along with the identification of priority areas for further scientific inquiry in this field.

Key words: marketing mix, artificial intelligence, big data, digitalization, personalization, marketing strategies, predictive analytics, marketing automation.

В условиях глобальной экономической турбулентности, усиления санкционного давления на Российскую Федерацию и проведения специальной военной операции, вопросы технологического суверенитета и ускоренной цифровизации национальной экономики приобретают первостепенное значение. Маркетинг, как одна из ключевых функций управления, претерпевает

фундаментальные изменения, обусловленные стремительным развитием технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ) и больших данных.

Необходимость непрерывного развития сферы искусственного интеллекта в Российской Федерации была неоднократно подчеркнута на высшем государственном уровне, в частности, в выступлении Президента Российской Федерации В.В. Путина, где была поставлена задача по достижению лидерства в данной области [1]. Актуальность данного исследования подтверждается и статистическими данными. По данным исследования Ingate Group, проведенного в 2025 г., около 70% отечественных организаций уже активно применяют ИИ для генерации текстового и визуального контента, а также для разработки различных маркетинговых материалов [2]. Параллельно с этим растет и значимость больших данных. Еще в 2021 г. технологии сбора, обработки и анализа больших данных в Российской Федерации применяли 25,8% организаций, при этом наиболее популярным источником данных являлись корпоративные веб-сайты (9,2%). К 2024 г. объем российского рынка больших данных и ИИ достиг 433 млрд руб., что свидетельствует о росте на 33% по сравнению с 2023 г. [3]. При этом стремительное внедрение данных технологий порождает ряд противоречий: между уровнем автоматизации и потребностью в человеческом контроле, глубиной персонализации и правами потребителей на приватность, потенциалом зарубежных платформ и задачами импортозамещения.

Целью данного исследования является анализ трансформации классических элементов комплекса маркетинга (product, price, place, promotion) под влиянием технологий ИИ и больших данных и выявление перспектив их адаптации в условиях российской цифровой экосистемы.

Для реализации обозначенной цели в работе последовательно решается ряд взаимосвязанных задач. Прежде всего, осуществляется упорядочивание основных терминов и законодательных рамок, регулирующих использование интеллектуальных технологий и больших массивов информации. Далее определяются и группируются по ключевым направлениям варианты их практического применения в маркетинге. На следующем этапе проводится сопоставительный разбор сильных и слабых сторон данных технологических решений. Итоговой задачей становится формулировка ключевых барьеров и векторов развития для маркетинг-микса в условиях становления технологического суверенитета и трансформации цифровой среды в России.

Вопросы трансформации маркетинга под влиянием цифровых технологий неоднократно становились предметом научного анализа. В частности, в работе С. В. Мельникова [4, с. 165] рассматриваются теоретические и практические аспекты применения ИИ в маркетинговых коммуникациях, анализируется его эффективность и выявляются ключевые преимущества и недостатки. Исследование Л. С. Арутюнян и И. Н. Третьяковой [5, с. 74] посвящено эволюции ИИ от систем автоматизации до платформ, способных к креативной деятельности, с акцентом на анализ потребительского поведения и прогнозирование рыночных тенденций. Е. А. Байдина [6] систематизирует AI-системы и сервисы в разрезе традиционных функций маркетинга, приводя

данные о распространенности ИИ в различных сферах российского бизнеса. А. Ю. Васильева и В. В. Лизовская [7] акцентируют внимание на роли ИИ в повышении эффективности B2B-взаимодействий, отмечая при этом специфические ограничения данной среды. Этические вызовы, связанные с конфиденциальностью и сбором персональных данных при использовании ИИ в маркетинге, становятся центральной темой исследования Е. А. Лебедева [8].

Вместе с тем, несмотря на значительное количество публикаций, недостаточно изученными остаются вопросы, связанные с адаптацией классического комплекса маркетинга к новым реалиям в контексте импортозамещения программного обеспечения и необходимости развития отечественных решений в области ИИ. Кроме того, остро стоит проблема формирования необходимых компетенций у российских маркетологов для эффективной работы с интеллектуальными системами и большими данными, что требует отдельного глубокого анализа.

Для всестороннего анализа исследуемой проблемы представляется целесообразным в первую очередь обратиться к дефинициям ключевых понятий, закрепленным в нормативно-правовых актах и формирующимся в правовой доктрине. Согласно п. «а» ст. 5 «Национальной стратегии развития искусственного интеллекта на период до 2030 года», утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» [9], под искусственным интеллектом понимается «комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосходящие их». Данное определение подчеркивает, что комплекс включает в себя информационно-коммуникационную инфраструктуру, программное обеспечение, а также процессы и сервисы по обработке данных и поиску решений.

Развивая данный подход, в сентябре 2025 г. рабочая группа Государственной Думы по разработке законопроекта о регулировании ИИ сформулировала уточненное определение, которое планируется закрепить в профильном федеральном законе. Согласно этой инициативе, искусственный интеллект — это «любая система данных, программное обеспечение или аппаратное средство, обладающее способностью обрабатывать данные и информацию способом, напоминающим разумное поведение, с использованием методов машинного обучения или статистических методов для генерации контента, формирования прогнозов, рекомендаций или решений, способных оказывать влияние на реальную и виртуальную среду» [10].

В свою очередь, понятие «большие данные» не имеет унифицированного законодательного определения, однако подходы к его толкованию содержатся в ряде стратегических и ведомственных документов. Так, в Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг., утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. №203 [11], обработка больших объемов данных раскрывается как совокупность

подходов, инструментов и методов автоматической обработки структурированной и неструктурированной информации из множества источников. В приказе Росстата от 31 июля 2024 г. №332 [12] большие данные трактуются как массивы информации, характеризующиеся значительным объемом, высокой скоростью обновления и требующие специальных инструментов для работы с ними.

Как справедливо отмечает А. В. Минбалеев, большие данные представляют собой сложный объект, включающий не только сами массивы данных, но и информационные технологии для их обработки [13, с. 15]. Применение искусственного интеллекта в маркетинге, как отмечалось в работах О. А. Зюриной, Д. А. Данчиной и А. Н. Дегтяревой [14, с. 218], охватывает широкий спектр задач, от автоматизации до глубокой аналитики.

К 2025 г. эти направления получили значительное развитие в практике российских компаний. Ключевым вектором остается автоматизация маркетинговых процессов, где ИИ берет на себя рутинные задачи, освобождая ресурсы для стратегического планирования. Однако наиболее существенный прорыв наблюдается в области анализа данных и персонализации. Современные системы, используя огромные массивы информации, выявляют скрытые закономерности и с высокой точностью прогнозируют спрос.

Персонализация контента и предложений достигла нового уровня. ИИ анализирует пользовательское поведение в реальном времени, формируя индивидуальные рекомендации, что напрямую влияет на лояльность и конверсию. Например, «Яндекс Маркет» активно использует ИИ для создания персонализированных товарных подборок, а X5 Group («Пятёрочка», «Перекрёсток») на основе анализа данных программы лояльности формирует высокоточные персональные предложения для клиентов [15].

Оптимизация рекламных кампаний с помощью ИИ-решений, подобных Google Performance Max, стала стандартом индустрии, позволяя в автоматическом режиме перераспределять бюджеты на наиболее эффективные каналы. Особенно важным направлением стало создание контента с помощью генеративных моделей нового поколения, таких как GPT-5 и его аналоги. Российские компании активно используют эти возможности: так, «Т—Ж» (Тинькофф Журнал) сгенерировал иллюстрации для рекламной кампании, что позволило увеличить количество переходов в 5 раз, а бренд Еrisa автоматизировал создание визуального контента для социальных сетей [15].

Обслуживание клиентов также трансформируется за счет внедрения интеллектуальных чат-ботов, которые интегрируются с CRM-системами для предоставления персонализированных ответов. Прогнозирование рыночных трендов и анализ конкурентной среды выходят на новый уровень, позволяя компаниям не только реагировать на изменения, но и предвосхищать их. Например, «ВкусВилл» использует ML-модели для прогнозирования спроса с учетом множества факторов, от погоды до локальных событий [16].

Инновационным стало применение дипфейк-технологий в рекламе: «Сбер» воссоздал образ Жоржа Милославского, а «Пятёрочка» — актрисы Ольги

Медынич, что вызвало значительный положительный отклик у аудитории и превысило прогнозируемые показатели эффективности кампаний вдвое [16].

Применение больших данных в маркетинге является фундаментом для эффективной работы алгоритмов искусственного интеллекта, кардинально трансформируя подходы к взаимодействию с потребителями.

Большие данные, характеризующиеся объемом, скоростью поступления и разнообразием форматов, формируются из множества источников, включая данные телеком-операторов, банковскую аналитику, активность в мобильных приложениях и социальных сетях. Основное применение больших данных сосредоточено в нескольких направлениях.

Во-первых, это глубокая сегментация аудитории и гиперперсонализация. Анализируя поведенческие характеристики, компании формируют уникальные предложения для микросегментов и даже отдельных потребителей.

Во-вторых, это оптимизация маркетинговых кампаний на основе данных в реальном времени. Аналитические инструменты позволяют отслеживать эффективность каждого контакта с клиентом, выявлять наиболее доходные каналы и оперативно корректировать маркетинговые стратегии.

В-третьих, улучшение клиентского опыта достигается за счет анализа поведения пользователей на всех этапах взаимодействия с брендом.

Крупные российские ритейлеры, такие как «Магнит», активно применяют Big Data для точного прогнозирования спроса, что позволяет минимизировать дефицит товаров и снижать издержки. Например, еще в 2021 г. компания увеличила показатель EBITDA на 1,5 млрд руб. благодаря использованию больших данных для планирования промоакций [17].

В рамках заявленной проблематики представляется необходимым детально рассмотреть, как именно синергетический эффект от внедрения интеллектуальных технологий и экстенсивных информационных массивов модифицирует традиционные составляющие маркетинг-микса. Анализ будет опираться на расширенную модель «7P», что позволяет учесть не только базовые элементы комплекса, но и процессуально-кадровые аспекты. Данный подход демонстрирует, что трансформация носит всеобъемлющий, а не фрагментарный характер.

На уровне товара (Product) происходит переход от реактивного к проактивному управлению. Совместное применение технологий больших данных и предиктивной аналитики на основе алгоритмов искусственного интеллекта позволяет не просто анализировать текущий спрос, но и с высокой степенью достоверности прогнозировать его колебания, выявлять латентные потребительские тренды и незанятые рыночные ниши. Это, в свою очередь, обеспечивает возможность оперативного управления ассортиментом и разработки новых продуктовых предложений, что находит отражение в практике ряда российских ритейлеров. Параллельно генеративные модели многократно ускоряют и удешевляют этапы креативного поиска, участвуя в создании концепций товаров и дизайна упаковки.

В области ценообразования (Price) утверждается принципиально новая парадигма, основанная на гибкости и адаптивности. Динамическое ценообразование, поддерживаемое в режиме реального времени, становится возможным благодаря непрерывному анализу огромного числа факторов: эластичности спроса, цен конкурентов, уровня складских запасов, сезонности и даже макроэкономических индикаторов. Таким образом, цена трансформируется из статичного атрибута в динамический инструмент управления прибылью и рыночным позиционированием.

Наиболее радикальные изменения наблюдаются в сфере продвижения (Promotion). Идет активный отход от стандартизированных массовых коммуникаций в сторону гиперперсонализированного диалога с потребителем. Интеллектуальные системы, обрабатывая поведенческие данные, способны автоматически генерировать, тестировать и оптимизировать рекламный контент, а также определять оптимальные каналы и время для его доставки. Ярким свидетельством данной трансформации служит экспериментирование с дипфейк-технологиями в креативных кампаниях крупных брендов. Кроме того, рутинные процессы контент-маркетинга и базового клиентского сервиса делегируются чат-ботам и автоматизированным платформам.

Элемент распределения (Place) также эволюционирует под влиянием рассматриваемых технологий. Анализ больших данных позволяет принципиально повысить эффективность логистики, управления цепями поставок и размещения торговых точек. В цифровой среде алгоритмы искусственного интеллекта занимаются кастомизацией виртуальных витрин онлайн-площадок, подбирая ассортимент и интерфейсные решения под индивидуальный профиль каждого пользователя, что напрямую влияет на конверсию и глубину просмотра.

Расширенная модель требует отдельного внимания к элементам люди, процессы и физическое окружение (People, Process, Physical Evidence). Во-первых, меняется сама роль маркетолога: востребованными становятся компетенции в области анализа данных, управления алгоритмами и стратегического мышления, в то время как рутинные операции автоматизируются. Во-вторых, оптимизируются сквозные бизнес-процессы, связанные с клиентским опытом. В-третьих, большие данные позволяют глубоко анализировать и проектировать все точки взаимодействия с потребителем, формируя целостное и позитивное восприятие бренда на каждом этапе. Таким образом, трансформация комплекса маркетинга под влиянием технологий носит системный характер, затрагивая как стратегические, так и операционные уровни.

Учитывая вышесказанное, сравнительный анализ преимуществ и недостатков использования ИИ и больших данных в маркетинге дан в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ преимуществ и недостатков использования ИИ и больших данных в маркетинге

Критерий	Искусственный интеллект в маркетинге	Большие данные в маркетинге	Синергетический эффект
1	2	3	4
Ключевая роль	«Интеллектуальный движок»: принятие решений, генерация, автоматизация	«Информационное топливо»: сырье для анализа, основа инсайтов	BD обеспечивают ИИ контекстом, ИИ извлекает из BD ценность
Основные преимущества	Автоматизация сложных задач; Гиперперсонализация в реальном времени; Креативная генерация контента; Прогнозирование трендов	Глубокая сегментация; Верификация гипотез; Оптимизация на основе исторических данных; Анализ рыночного контекста.	Повышение точности, скорости и релевантности всех маркетинговых воздействий
Ключевые риски и вызовы	«Черный ящик» алгоритмов; Этические дилеммы (предвзятость); Высокая стоимость внедрения; Зависимость от качества данных	Проблемы консолидации и очистки; Риски безопасности и приватности; Необходимость в дорогой инфраструктуре; Дефицит квалифицированных аналитиков	Усиление правовых и этических рисков; Растущий разрыв между технологическими лидерами и аутсайдерами

Сравнительный анализ преимуществ и недостатков показывает, что искусственный интеллект и большие данные являются взаимодополняющими и взаимозависимыми технологиями в современном маркетинге. Большие данные выступают в качестве «топлива» — сырого материала, предоставляющего глубокое понимание рынка и потребителя, в то время как искусственный интеллект является «двигателем», который обрабатывает это топливо, извлекает из него ценные инсайты, автоматизирует процессы и генерирует персонализированные взаимодействия.

Преимущества обеих технологий лежат в плоскости повышения точности, скорости и эффективности маркетинговых усилий. Однако их внедрение сопряжено с общими вызовами, такими как высокие требования к качеству данных, необходимость в значительных инвестициях, дефицит квалифицированных кадров и, что наиболее важно, комплексные этические и юридические риски, связанные с обработкой персональных данных.

Анализ текущего состояния и существующих противоречий позволяет перейти к рассмотрению перспектив и вызовов, которые определяют будущее комплекса маркетинга. По прогнозам, к 2028 г. объем рынка ИИ в маркетинге может достичь 107 млрд долл. США [18]. Ключевой перспективой является дальнейшее развитие генеративных моделей, способных создавать контент, практически неотличимый от человеческого, а также появление узкоспециализированных ИИ-решений для различных отраслей. Ожидается рост уровня автоматизации до появления автономных ИИ-агентов, способных самостоятельно вести социальные аккаунты, реагировать на информационные поводы и корректировать маркетинговые тактики в реальном времени.

Вместе с тем, перед отраслью стоят серьезные вызовы.

Во-первых, это необходимость формирования у маркетологов глубоких знаний для составления эффективных запросов к ИИ (промпт-инжиниринг).

Во-вторых, сохраняется низкий уровень доверия к полностью автономным ИИ-решениям, что требует постоянного человеческого контроля.

В-третьих, остаются проблемы с интеграцией ИИ в устоявшиеся бизнес-процессы, особенно в традиционных секторах экономики.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд обобщающих выводов. Результаты работы свидетельствуют о том, что технологии искусственного интеллекта и анализа больших данных выступают не инструментами частичной оптимизации, а ключевыми факторами фундаментальной реконфигурации всего комплекса маркетинга. Происходит смена его центральной парадигмы: фокус смещается с управления продуктом и массовыми коммуникациями на сквозное управление индивидуальным потребительским опытом, основанное на непрерывном анализе цифровых следов в режиме, приближенном к реальному времени.

Важнейшим итогом анализа является констатация синергетической и взаимозависимой природы двух технологий. Большие массивы информации, оставаясь необработанными, представляют собой лишь потенциальную возможность, лишенную механизма практической реализации. В то же время интеллектуальные алгоритмы, лишенные доступа к релевантным, полным и качественным данным, не способны генерировать точные прогнозы и персонализированные решения, а в ряде случаев могут продуцировать методически некорректные или этически сомнительные результаты. Это формирует принципиально новую среду для маркетинговой деятельности, где ценность извлекается именно на стыке данных и алгоритмов их осмысления.

Для национальной экономики, ориентированной на достижение технологического суверенитета, выявленные тенденции формируют комплексную задачу. Она выходит за рамки простого заимствования и адаптации зарубежных кейсов. Стратегической необходимостью становится параллельное развитие нескольких направлений: создание и масштабирование конкурентоспособных отечественных платформ для работы с данными и алгоритмами машинного обучения; формирование сбалансированной нормативной базы, регулирующей вопросы цифровой этики, прав потребителей и безопасности информации; а также коренная перестройка системы подготовки маркетинговых кадров, которые должны в равной степени владеть как стратегическим мышлением, так и навыками работы в цифровой среде.

В контексте дальнейших научных изысканий наиболее актуальными представляются следующие направления. Во-первых, разработка комплексных методик оценки экономической эффективности и возврата на инвестиции (ROI) от внедрения интеллектуальных систем в маркетинг. Во-вторых, углубленное изучение психологических и поведенческих эффектов, которые оказывает на потребителя взаимодействие с алгоритмически управляемой коммуникационной средой. В-третьих, сравнительный анализ регуляторных моделей разных стран,

направленный на выработку оптимальных подходов к регулированию, которые обеспечивали бы технологическое развитие без ущерба для прав граждан и конкуренции.

Список использованных источников

1. Путин указал на необходимость непрерывного развития России в сфере ИИ // Известия : [сайт]. – 2025. – 19 ноября. – URL: <https://iz.ru/1993300/2025-11-19/putin-ukazal-na-neobkhodimost-nepreryvnogo-razvitiia-rossii-v-sfere-ii> (дата обращения: 27.11.2025). – Текст : электронный.
2. ИИ как новый уровень персонализации, алгоритмы формируют спрос быстрее маркетологов // Ведомости : [сайт]. – 2025. – 24 ноября. – URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/11/24/ii-kak-novii-uroven-personalizatsii-algoritmi-formiruyut-spros-bistree-marketologov (дата обращения: 27.11.2025). – Текст : электронный.
3. Рынок больших данных и ИИ в России достиг 433 млрд рублей // TAdviser : [сайт]. – 2025. – 25 января. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Рынок_Больших_данных_\(Big_Data\)_в_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Рынок_Больших_данных_(Big_Data)_в_России) (дата обращения: 27.11.2025). – Текст : электронный.
4. Мельникова, С. В. Использование искусственного интеллекта в маркетинге и рекламе / С. В. Мельникова // Молодой учёный. – 2023. – № 27 (474). – С. 165–167.
5. Арутюнян, Л. С. Влияние искусственного интеллекта на маркетинг: от автоматизации до креативности / Л. С. Арутюнян, И. Н. Третьякова // XVII Всероссийская научно-практическая конференция молодых учёных «Россия молодая». – Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2025. – С. 74-75.
6. Байдина, Е. А. Актуализация содержания функций маркетинга под влиянием искусственного интеллекта // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-soderzhaniya-funktsiy-marketinga-pod-vliyaniem-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 27.11.2025). – Текст : электронный.
7. Васильева, А. Ю. Использование искусственного интеллекта в B2B-маркетинге / А. Ю. Васильева, В. В. Лизовская // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 4 (122). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-iskusstvennogo-intellekta-v-b2b-marketinge> (дата обращения: 27.11.2025). – Текст : электронный.
8. Лебедев, Е. А. Искусственный интеллект в маркетинге: новые возможности и этические вызовы // Вестник магистратуры. – 2024. – № 5-1 (152). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-marketinge-novye-vozmozhnosti-i-eticheskie-vyzovy> (дата обращения: 27.11.2025). – Текст : электронный.
9. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на

- период до 2030 года»). – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 27.11.2025).
10. В Госдуме сформулировали определение искусственного интеллекта // РБК : [сайт]. – 2025. – 4 сентября. – URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/04/09/2025/68b8eec99a79477a1859ed11 (дата обращения: 27.11.2025). – Текст : электронный.
11. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы : Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203. – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 27.11.2025).
12. Об утверждении формы федерального статистического наблюдения № 3-информ «Сведения об использовании цифровых технологий и производстве связанных с ними товаров и услуг» с указаниями по ее заполнению : Приказ Росстата от 31.07.2024 № 332. – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 27.11.2025).
13. Минбалеев, А. В. Правовая природа больших данных // Вестник ЮУрГУ. Серия: Право. – 2024. – № 3. – С. 13-19. – Текст : непосредственный.
14. Зюрина, О. А. Применение Искусственного Интеллекта в маркетинге / О. А. Зюрина, Д. А. Данчина, А. Н. Дегтярева // Наука и образование транспорту. – 2022. – № 1. – С. 218-220. – Текст : непосредственный.
15. Креатив на нейросетях: как «Сбер» и «Пятёрочка» использовали дипфейки в рекламе // Sostav.ru : [сайт]. – 2025. – 20 мая. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/kreation-na-nejrosetyah-60123.html> (дата обращения: 27.11.2025). – Текст : электронный.
16. Как «ВкусВилл» использует машинное обучение для прогнозирования спроса // Retail.ru : [сайт]. – 2024. – 15 октября. – URL: <https://www.retail.ru/cases/kak-vkusvill-ispolzuet-mashinnoe-obuchenie-dlya-prognozirovaniya-sprosa/> (дата обращения: 27.11.2025). – Текст : электронный.
17. «Магнит» увеличил EBITDA на 1,5 млрд рублей за счет Big Data // РБК : [сайт]. – 2022. – 10 февраля. – URL: <https://www.rbc.ru/business/10/02/2022/6203a5e89a7947171a5a0d3b> (дата обращения: 27.11.2025). – Текст : электронный.
18. AI in Marketing Market to Reach \$107.54 Billion by 2028 // MarketsandMarkets : [website]. – 2023. – June. – URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/ai-in-marketing-market-37146976.html> (дата обращения: 27.11.2025). – Текст : электронный.
19. Study the importance of business ethics and ethical marketing in digital Era / M. R. Purwanto [et al.] // Journal of Critical Reviews. – 2019. – Vol. 6. – No 5. – P. 150-154.

ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ ПОКОЛЕНЧЕСКОГО ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Черная Л. В.

*кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк
luche58@mail.ru*

Косинский А. А.

*обучающийся бакалавриата кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк
kosinskiy06@bk.ru*

Темнов В. А.

*обучающийся магистратуры кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк
temnova@bk.ru*

Аннотация. В статье исследуются возможности и ограничения применения поколенческого подхода при формировании корпоративной культуры в российских организациях. Актуальность исследования обусловлена ростом доли поколения Z на рынке труда (до 35% к 2026 году). На основе анализа эмпирических исследований 2020–2026 годов выявлены ценностные различия между поколениями, включая феномен лингвистической чувствительности зумеров. Показано, что учёт поколенческих особенностей позволяет дифференцировать инструменты вовлечения и формировать гибкую корпоративную культуру. Выявлены ограничения подхода: риск стереотипизации, размытость границ поколений в российском контексте, влияние макроэкономических факторов. Сформулированы практические рекомендации для российских организаций. Обоснована необходимость баланса между дифференциацией управленческих практик и сохранением единых корпоративных ценностей.

Ключевые слова: поколенческий подход, теория поколений, корпоративная культура, российские организации, поколение Z, управление персоналом, межпоколенческие взаимодействия.

OPPORTUNITIES AND LIMITATIONS OF APPLYING THE GENERATIONAL APPROACH TO THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN RUSSIAN ORGANIZATIONS

Chernaya L. V., Kosinsky A. A., Temnov V. A.

Annotation. The article examines the opportunities and limitations of applying the generational approach to the formation of corporate culture in Russian organizations. The relevance of the study is due to the growing share of Generation Z in the labor market (up to 35% by 2026). Based on the analysis of empirical studies from 2020–2026, value differences between generations are identified, including the phenomenon of linguistic sensitivity of Zoomers (Gen Z). It is shown that taking into account generational characteristics makes it possible to differentiate engagement tools and form a flexible corporate culture. Limitations of the approach are identified: the risk of stereotyping, the blurred boundaries of generations in the Russian context, and the influence of macroeconomic factors. Practical recommendations for Russian organizations are formulated. The necessity of a balance between the differentiation of management practices and the preservation of common corporate values is substantiated.

Key words: generational approach, generational theory, corporate culture, Russian organizations, Generation Z, personnel management, intergenerational interactions.

В условиях ускоряющейся цифровой трансформации и нарастающей социально-экономической турбулентности российские организации сталкиваются с необходимостью выстраивания эффективного взаимодействия между сотрудниками разных возрастов. Сегодня на одном рабочем пространстве взаимодействуют представители четырех, а иногда и пяти поколений, чьи ценностные установки формировались в принципиально разных исторических, экономических и технологических условиях. Особое значение эта проблема приобретает в связи с выходом на рынок труда поколения Z (рожденные после 1997 года), которое в 2026 году приближается к 35% активной рабочей силы в России. Мультипоколенческий коллектив становится устойчивой нормой для российского менеджмента, однако ценностные разрывы между поколениями порождают коммуникативные барьеры, снижают уровень вовлеченности сотрудников и провоцируют высокую текучесть кадров, достигающую среди зумеров 40-50% в первый год работы.

Поколенческий подход, основанный на теории Н. Хоува и В. Штрауса, предлагает определенный инструментарий для анализа и гармонизации этих различий, однако его применение в российских реалиях сопряжено как с существенными возможностями, так и с серьезными ограничениями. Цель данной статьи заключается в критическом анализе потенциала и границ использования поколенческого подхода при формировании корпоративной культуры в российских организациях с опорой на новейшие исследования 2020-2026 годов.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют работы современных российских авторов, которые подчеркивают, что столкновение

ценностных систем поколений в организациях требует принципиального переосмысления традиционных управленческих моделей. Как отмечают Е.И. Дюдикова [1] и И.А. Ризванова, когнитивный диссонанс, возникающий у руководителей при взаимодействии с зумерами, нередко приводит к ошибочным оценкам поведения молодых сотрудников через призму категорий «инфантилизм» или «безответственность», что ведет к деградации социального капитала организации. Для адекватного анализа поколения Z исследователи предлагают полипарадигмальную модель, интегрирующую теорию поколений, цифровую антропологию и социологию потребления, что позволяет рассматривать трудовое поведение зумеров как осмысленные стратегии самоидентификации, а не как отклонение от нормы. М.Х. Абдусаламова в своем исследовании 2026 года акцентирует внимание на смещении трудовых ценностей в сторону субъективной значимости труда и самореализации, что становится определяющим фактором при выборе места работы и построении карьерных траекторий представителями молодого поколения [2].

Анализ ценностного профиля поколений, представленных на российском рынке труда, позволяет выделить существенные различия в их отношении к работе и организационной среде. Поколение X, рожденное в 1965-1980 годах, ориентировано на стабильность, иерархию и формальные процедуры, воспринимая работу как долг и выбирая место работы один раз на длительную перспективу. Поколение Y, или миллениалы, рожденные в 1981-1996 годах, рассматривает работу как маркер личной успешности и самореализации, высоко ценит корпоративную культуру и командный дух, готово посвящать работе значительное количество времени. Поколение Z, рожденное после 1997 года, принципиально отличается от предшественников: его представители рассматривают работу как одну из сфер жизни, не всегда самую значимую, требуют гибких форматов занятости, быстрой и конструктивной обратной связи, осмысленности трудовых задач и горизонтального развития без жесткой иерархической вертикали [3,4].

Количественные показатели, характеризующие положение поколения Z на российском рынке труда, заслуживают особого внимания. Текучесть кадров среди зумеров в первый год работы составляет 40-50%, что вдвое выше аналогичного показателя у миллениалов. При этом согласно данным Gen Z Work Code Report 2026, главной причиной увольнений становится не уровень заработной платы и не переработки, а недовольство руководителем: почти 60% молодых специалистов считают любую работу временной, в случае недостаточного обеспечения поддержки, ясных ожиданий и вовлеченности в процессы. Исследования фиксируют парадоксальное, на первый взгляд, сочетание ценностных ориентаций: для 82% российских зумеров значимость работы оказывается важнее размера зарплаты, однако одновременно 73% называют высокий доход ключевым фактором при выборе работодателя. Это противоречие разрешается пониманием того, что молодые сотрудники стремятся к работе, сочетающей как материальную обеспеченность, так и смысловую наполненность. Около 77% представителей поколения Z планируют освоить три

и более профессии в различных сферах, что указывает на принципиально иное понимание карьерного роста не как вертикального продвижения, а как горизонтального расширения компетенций и возможностей. Тревожным сигналом для работодателей становится высокая распространенность эмоционального выгорания среди зумеров: 63% молодых специалистов сталкиваются с этим состоянием, что вдвое превышает показатели поколений X и Y [5].

Особого внимания в контексте формирования корпоративной культуры заслуживает феномен лингвистической чувствительности поколения Z, выявленный и проанализированный М. Тюриной в исследовании 2026 года. Цифровое поколение, выросшее в среде, где каждое слово фиксируется, анализируется и может быть использовано против говорящего, развило гиперчувствительность к перформативным противоречиям – ситуациям, когда слова расходятся с действиями или контекстом. Если миллениалы учились фильтровать свою речь, то зумеры научились фильтровать текст собеседника, выискивая скрытые смыслы, двойные стандарты и манипуляции. Это означает, что для успешного взаимодействия с молодыми сотрудниками декларируемые корпоративные ценности должны неукоснительно соблюдаться на всех уровнях управления, поскольку зумеры мгновенно распознают и болезненно реагируют на любое расхождение слов и дел.

Анализ возможностей применения поколенческого подхода в российских организациях показывает, что учет поколенческих особенностей позволяет существенно обогатить управленческий инструментарий. Прежде всего, открывается возможность дифференцировать инструменты вовлечения сотрудников в соответствии с их ценностными ориентациями. Для поколения Z критически важны наставничество, открытая коммуникация, плоские организационные структуры и гибкие условия труда. Показателен пример крупной инженерной компании, которая, столкнувшись с массовым оттоком молодых разработчиков, внедрила комплексную программу, включающую создание четких карьерных траекторий, пересмотр системы компенсаций и вовлечение сотрудников в принятие управленческих решений. За год реализации этой программы текучесть кадров снизилась на 24%, удовлетворенность работой выросла на 35%, а производительность повысилась на 24%.

Формирование гибкой корпоративной культуры, учитывающей поколенческие различия, становится еще одной важной возможностью. Передовые российские компании, такие как VK, «Балтика» и «Усть-Лужский контейнерный терминал», уже перестраивают свои программы адаптации и внутренние коммуникации под запросы молодежи. В VK полностью переработали программу адаптации, заменив стандартные онлайн-встречи интерактивным видео, анимацией, очными обсуждениями, исходя из понимания, что молодым сотрудникам необходимы быстрые ответы, живой формат и минимум бюрократии. В «Балтике» для молодых специалистов создают внутренние профессиональные сообщества и предлагают участие в кросс-функциональных проектах. На «Усть-Лужском контейнерном терминале»

подчеркивают, что зумеры готовы эффективно работать и находить общий язык с представителями старших поколений при условии, что их слышат и относятся к ним с уважением [6].

Обогащение кадрового инструментария на основе поколенческого подхода проявляется во внедрении новых ролей и форматов работы. Прогрессивные компании, особенно в секторе информационных технологий и финансовой сфере, вводят должность специалиста, отвечающего за индивидуальное развитие молодых сотрудников. Этот специалист не является руководителем или сотрудником отдела кадров в традиционном понимании, его задача – помогать молодежи ориентироваться в компании, выстраивать индивидуальные траектории развития и достигать поставленных целей. Корпоративные университеты трансформируются в сторону интерактивного, быстрого обучения: создаются платформы с онлайн-курсами, активно используются геймификация, короткие обучающие видео и микрообучение, что позволяет значительно успешнее удерживать молодых специалистов.

Вместе с тем применение поколенческого подхода сопряжено с существенными ограничениями и рисками, которые необходимо учитывать при формировании корпоративной культуры. Главное ограничение связано с опасностью стереотипизации и чрезмерного упрощения. Поколенческие характеристики, будучи статистическими обобщениями, не могут автоматически приписываться каждому конкретному сотруднику. Индивидуальные различия, обусловленные личностными особенностями, профессиональным опытом и социальным окружением, зачастую оказываются значимее возрастной принадлежности. Исследователи подчеркивают, что зумеры не являются однородной массой: в зависимости от профессиональных ориентаций и жизненных стратегий среди них можно выделить как минимум три группы – ориентированные на IT-сферу и удаленную работу, выбирающие практический подход и рабочие специальности, стремящиеся к выходу за рамки традиционной занятости в качестве блогеров или инфлюенсеров [7].

Размытость границ поколений в российском контексте представляет собой еще одно существенное ограничение. Социально-экономические катаклизмы, через которые прошла страна за последние десятилетия – распад СССР, рыночные реформы 1990-х годов, периоды относительной стабильности 2000-х, геополитическая турбулентность 2020-х годов – накладывали специфический отпечаток на формирование ценностей в разные календарные периоды. Это существенно затрудняет прямое перенесение западных поколенческих моделей на российскую почву. Исследователи отмечают, что родители зумеров – представители поколений бумеров и X – выстраивали свою жизненную философию на парадигме выживания и тотальной лояльности. Зумеры, наблюдая выгорание и разочарование родителей, сознательно отказываются подчиняться правилам, которые, с их точки зрения, ведут к нестабильности и потере себя.

Макроэкономические ограничения также вносят коррективы в поведение поколения Z на рынке труда. Если несколько лет назад исследователи фиксировали устойчивый сдвиг в сторону фриланса среди молодежи, то в

текущих экономических условиях наблюдается обратная тенденция: зумеры, несмотря на декларируемое стремление к свободе и гибкости, все чаще ищут стабильную занятость. По данным hh.ru, количество вакансий компаний сокращается, а количество резюме соискателей растет, поэтому наиболее безопасной стратегией для молодых специалистов становится поиск одного надежного места с перспективой «переждать на нем турбулентные времена». Исследователи также указывают на системный кризис корпоративной культуры в российских компаниях, которая не дает молодым сотрудникам главного – чувства сопричастности и возможности для самовыражения. Культура самореализации практически ни в одной крупной российской компании не продвигается как ключевая организационная ценность, что создает фундаментальный разрыв между ожиданиями молодежи и реальным предложением работодателей [8].

Методологические проблемы исследований поколения Z также нельзя игнорировать. Большинство эмпирических исследований, на которых базируются практические рекомендации, имеют ограниченную выборку и не всегда репрезентативны для всей страны. Выводы о предпочтениях поколения Z часто делаются на основе опросов студенческой молодежи крупных городов, что не отражает картину в целом по России. Существует также риск восприятия корпоративной культуры исключительно как инструмента манипуляции, если дифференцированные подходы внедряются без искреннего учета интересов сотрудников и без выстраивания реального диалога с ними [9].

На основе проведенного анализа можно сформулировать ряд практических рекомендаций для российских организаций, стремящихся эффективно использовать поколенческий подход при формировании корпоративной культуры. Прежде всего, необходимо обеспечить технологическую адекватность рабочей среды – современный цифровой инструментарий, соответствующие ожиданиям молодых сотрудников платформы для коммуникации и управления проектами. Важнейшим направлением становится развитие человеческого капитала через создание условий для непрерывного обучения, горизонтального карьерного роста и действенных программ наставничества, причем наставничество должно пониматься как взаимный процесс, в рамках которого старшие поколения передают профессиональный опыт и понимание организационного контекста, а младшие – цифровые навыки и свежий взгляд на процессы.

Ценностно-мотивационное соответствие предполагает обеспечение прозрачности целей, осмысленности труда и реального, а не декларативного соответствия корпоративных ценностей личным убеждениям сотрудников. Организационный дизайн должен предусматривать гибкие форматы работы, плоские структуры и широкое использование проектной деятельности. Особого внимания требуют коммуникационные стратегии: использование модели SBI (Situation-Behavior-Impact) для предоставления обратной связи вместо эмоционально заряженных оценок, проведение регулярных индивидуальных встреч с фокусом на развитие, категорическое избегание так называемых «фраз-

убийц» типа «не нравится – увольняйся» или «работай быстрее, но как – сам разбирайся» [10].

Важнейшей задачей становится интеграция ценностных ориентиров таким образом, чтобы сочетать западную концепцию самовыражения с традиционной российской ценностью коллективизма и стремлением приносить пользу обществу. Как предлагают исследователи, новый корпоративный слоган мог бы звучать как «Будь собой, трудись во благо», объединяя индивидуальное развитие с социальной значимостью трудовой деятельности. Крупные российские корпорации обладают уникальным преимуществом: они реально двигают вперед целые отрасли и страну в целом, и это может стать точкой притяжения для поколения Z, если компании сумеют донести эту миссию до молодых сотрудников и сделать ее частью повседневной корпоративной жизни.

Проведенный анализ позволяет заключить, что поколенческий подход представляет собой ценный, но не универсальный инструмент формирования корпоративной культуры в российских организациях. Его возможности связаны с более глубоким пониманием мотивации и поведения сотрудников разных возрастов, повышением гибкости управления и обогащением кадрового инструментария. Особенно значимым представляется учет ценностного профиля поколения Z, которое к 2025-2026 годам стало полноценным участником рынка труда и активно трансформирует сложившиеся управленческие практики. Ограничения подхода обусловлены рисками стереотипизации, сложностью переноса западных моделей на российскую почву, макроэкономическими факторами и методологическими проблемами эмпирических исследований. Критически важно избегать упрощенных трактовок и помнить, что поколенческие характеристики служат лишь ориентиром, но не директивой в управлении конкретными сотрудниками.

Эффективное применение поколенческого подхода в российских организациях требует перехода от жесткой сегментации к гибкой персонализации, развития межпоколенческого диалога и взаимного наставничества, постоянной диагностики ценностных ориентаций и адаптации управленческих практик, обеспечения соответствия декларируемых ценностей реальным действиям на всех уровнях управления, а также учета российской социокультурной специфики, включая ценность коллективизма и служения общему благу. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку адаптированных к российским условиям моделей межпоколенческого взаимодействия и валидных методик диагностики, позволяющих учитывать как универсальные, так и специфические факторы формирования корпоративной культуры. Особого внимания требует изучение формирующегося поколения Альфа, которое, по прогнозам экспертов, будет принципиально отличаться от зумеров и станет своего рода «борщиками новой системы», ожидая гиперперсонализированного подхода и полной технологизации рабочих процессов.

Список использованных источников

1. Дюдикова, Е. И. VUCA-мир и Z-поколение: как управлять в условиях двойной турбулентности на рынке труда / Е. И. Дюдикова, И. А. Ризванова // Первое экономическое издательство. – 2025. – URL: <https://1economic.ru/lib/124209>.
2. Диннер, И. В. Трансформация трудовых ценностей молодежи в контексте глобальных социально-экономических изменений / И. В. Диннер // Инновационная экономика и общество. – 2024. – № 4(46). – С. 2–11.
3. Пинигина, И. С. Социально-культурные риски управления трудовым коллективом в контексте теории поколений / И. С. Пинигина // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – № 1. – С. 118–122. – DOI: 10.24412/1994-3776-2023-1-118-122.
4. Аранжин, В. В. Влияние трудовых ценностей различных поколений работников на выбор форм и видов занятости: результаты теоретического анализа / В. В. Аранжин, Е. В. Нехода // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 1. – С. 161–178. – DOI: 10.18334/et.9.1.114077.
5. Ашилова, М. С. Система ценностей современной молодежи после пандемии COVID-19 / М. С. Ашилова, О. Я. Ким, А. С. Сафронов и др. // Образование и наука. – 2023. – Т. 25, № 7. – С. 172–191. – DOI: 10.17853/1994-5639-2023-7-172-191.
6. Внутрикorporативная коммуникация как фактор формирования вовлеченности сотрудников поколения Z // Управление персоналом: современные вызовы и перспективы: сборник статей / под ред. А. Н. Митрофановой. – М.: Издательский центр РИОР, 2025. – С. 156–170. – URL: <https://riorpub.com/ru/nauka/article/99662/view>.
7. Плахотник, М. С. Исследование характеристик работы поколений Y и Z: анализ латентных профилей / М. С. Плахотник, Н. В. Волкова, М. Б. Шахзад // Global Business and Organizational Excellence. – 2024. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/joe.22270>.
8. Пуляева, В. Н. Ценностное предложение работодателя для нового поколения работников / В. Н. Пуляева // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 7. – URL: <http://elib.fa.ru/art2021/bv1280.pdf>.
9. Рассказова, О. А. Конфликт поколений в организации: причины возникновения и пути управления / О. А. Рассказова // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – № 2. – С. 85–91. – DOI: 10.24412/1994-3776-2023-2-85-91.
10. Ходакова, О. В. К вопросу о мотивации и адаптации к профессиональной деятельности молодых врачей участковой службы / О. В. Ходакова, Ю. Е. Сенотрусова // Социальные аспекты здоровья населения. – 2025. – Т. 71, № 3S. – С. 23. – DOI: 10.21045/2071-5021-2025-71-3S-23.
11. Факторы и принципы управления человеческим капиталом региональных социально-экономических систем / О. С. Фомин, О. Н. Пронская, О. В. Ильинова [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 7(120). – С. 26-31.

12. Оценка формирования и использования человеческого капитала региона в условиях глобальной нестабильности / С. О. Новосельский [и др.] // Учет и статистика. – 2023. – Т. 20, № 4. – С. 60-74.

13. Состояние российской экономики в призме отраслевого развития / Л. А. Жилинкова, Д. В. Зюкин, А. М. Козырева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 6. – С. 137-143.

14. Зюкин, Д. В. Малый бизнес как современный механизм регулирования занятости населения / Д. В. Зюкин, А. С. Миреев // Современные тенденции и механизмы консолидации государства, бизнеса, общества : материалы XIV международной научно-практической конференции, Курск, 25 апреля 2014 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса", 2014. – С. 60-64.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ВЭД

Кулик Е. И.

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк

kulik_ei@raepa.ru

Яковчук Е. А.

магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
elizavetayakovchuk18@gmail.com*

Аннотация. В статье рассматриваются организационно-правовые основы формирования системы мотивации персонала в сфере внешнеэкономической деятельности. Обоснована специфика мотивации работников ВЭД, обусловленная высокой регуляторной нагрузкой, юридической ответственностью и влиянием санкционных режимов. Показано, что традиционные модели управления персоналом, ориентированные преимущественно на количественные показатели результативности, не обеспечивают устойчивой правовой и экономической эффективности международных операций. Выявлены ключевые организационные элементы мотивационной системы, включая распределение функций между HR-службой, юридическим подразделением и профильными структурами ВЭД, а также роль корпоративной культуры, обучения и карьерного развития. Проведен анализ правовых факторов, определяющих допустимые границы стимулирующих

механизмов, включая трудовое, валютное, таможенное и экспортное регулирование, а также нормы корпоративного комплаенса. Выявлены типовые проблемы функционирования мотивационных систем, связанные с дисбалансом KPI и юридической ответственности, недостаточной формализацией премиальных схем и слабой интеграцией комплаенс-показателей в оценку персонала. Предложены направления совершенствования мотивационных моделей, предусматривающие внедрение специализированных KPI, развитие долгосрочных стимулов, институционализацию профессионального обучения и усиление правовой экспертизы стимулирующих программ. Сделан вывод о необходимости формирования интегрированной системы мотивации, обеспечивающей баланс экономической результативности и правовой устойчивости внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: мотивация персонала, внешнеэкономическая деятельность, управление персоналом, KPI, корпоративное управление, правовое регулирование, стимулирование труда, корпоративный контроль.

ORGANIZATIONAL AND LEGAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF A PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Kulik E. I., Yakovchuk E. A.

Annotation. The article examines the organizational and legal foundations for the formation of a personnel motivation system in the field of foreign economic activity. The specific features of motivating foreign trade personnel are substantiated, обусловленные высокой регуляторной нагрузкой, юридической ответственностью и влиянием санкционных режимов. It is demonstrated that traditional human resource management models focused primarily on quantitative performance indicators do not ensure the legal and economic sustainability of international operations. The key organizational elements of the motivation system are identified, including the distribution of functions among the HR department, legal division, and specialized foreign economic units, as well as the role of corporate culture, training, and career development. The article analyzes the legal factors that define the permissible boundaries of incentive mechanisms, including labor, currency, customs, and export regulations, as well as corporate compliance standards. Typical problems in the functioning of motivation systems are revealed, including the imbalance between KPIs and legal responsibility, insufficient formalization of bonus schemes, and weak integration of compliance indicators into personnel evaluation. The paper proposes directions for improving motivation models, including the introduction of specialized KPIs, development of long-term incentives, institutionalization of professional training, and strengthening legal review of incentive programs. It concludes that an integrated motivation system is required to balance economic performance and legal sustainability in foreign economic activity.

Key words: personnel motivation, foreign economic activity, human resource management, KPI, corporate governance, legal regulation, labor incentives, corporate control.

Рост объемов международных торгово-экономических операций сопровождается усложнением договорных конструкций, логистических цепочек и расчетных механизмов, что повышает требования к профессиональной компетентности работников, занятых во внешнеэкономической деятельности. Дополнительное влияние оказывают санкционные режимы, экспортные ограничения и меры валютного контроля, требующие от специалистов постоянного мониторинга изменений нормативной среды и строгого соблюдения регуляторных предписаний. В условиях высокой неопределенности возрастают кадровые риски, связанные с текучестью персонала, дефицитом квалифицированных специалистов и повышенной ответственностью за допущенные ошибки, что актуализирует задачу формирования устойчивых и правомерных систем мотивации.

На практике действующие в ряде организаций системы мотивации персонала ВЭД зачастую формируются без достаточного учета правовых ограничений и специфики организационных процессов. Премияльные схемы нередко ориентированы преимущественно на финансовый результат и скорость заключения сделок, что может вступать в противоречие с требованиями комплаенса, валютного и таможенного регулирования. Кроме того, в практике встречается недостаточная регламентация стимулирующих выплат на уровне локальных нормативных актов, слабая интеграция юридической экспертизы в разработку мотивационных программ и формальный характер нематериального стимулирования, что снижает их эффективность и повышает правовые риски для работодателя.

Целью данного исследования заключается в комплексном исследовании организационно-правовых основ формирования системы мотивации персонала в сфере внешнеэкономической деятельности и в обосновании направлений ее совершенствования с учетом современных регуляторных и управленческих условий.

Для достижения поставленной цели в работе предполагается решение следующих задач исследования: проанализировать теоретические подходы к мотивации персонала в системе управления человеческими ресурсами; рассмотреть нормативно-правовую базу, регулиующую трудовые отношения и стимулирующие выплаты работников ВЭД; выявить особенности мотивации сотрудников, занятых во внешнеэкономических операциях, в условиях повышенной правовой нагрузки; определить ключевые организационные факторы, влияющие на построение мотивационных механизмов; а также разработать предложения по совершенствованию системы мотивации с учетом требований комплаенса и корпоративного управления.

В научной литературе мотивация персонала рассматривается как совокупность внутренних побудительных факторов и внешних стимулов, определяющих трудовое поведение работников и направляющих их деятельность на достижение целей организации. В рамках теории управления человеческими ресурсами мотивация трактуется не только как средство

повышения производительности труда, но и как механизм формирования устойчивой вовлеченности, лояльности и ответственности сотрудников. Она отражает степень совпадения индивидуальных интересов работника с корпоративными целями и служит инструментом регулирования его профессиональной активности в условиях меняющейся внешней среды [1]. Таким образом, система мотивации персонала представляет собой структурированную совокупность взаимосвязанных элементов, направленных на стимулирование трудовой деятельности.

В профессионально риск-ориентированных сферах деятельности мотивация персонала приобретает особую специфику. К таким сферам относятся отрасли, характеризующиеся высокой степенью регуляторного контроля, значительными финансовыми последствиями управленческих решений, повышенной юридической ответственностью и репутационными рисками [2]. В подобных условиях система мотивации должна выполнять не только стимулирующую, но и превентивную функцию, формируя у работников устойчивую ориентацию на соблюдение нормативных требований, внутренних регламентов и этических стандартов. Существенное значение приобретают долгосрочные стимулы, показатели правовой добросовестности, участие в программах профессионального развития и гарантии организационной поддержки при выполнении сложных регуляторных процедур.

Применительно к сфере внешнеэкономической деятельности стандартные подходы к управлению персоналом не всегда оказываются достаточными для эффективного стимулирования работников [3]. Универсальные HR-модели, ориентированные преимущественно на количественные показатели результативности – объем заключенных контрактов, скорость обработки операций, рост выручки, не в полной мере учитывают специфику деятельности специалистов ВЭД, связанную с многоуровневым правовым регулированием, валютным и таможенным контролем, санкционными ограничениями и необходимостью постоянного мониторинга нормативных изменений. Акцент исключительно на финансовые результаты может вступать в противоречие с задачами соблюдения регуляторных требований и минимизации юридических рисков.

Кроме того, в сфере ВЭД повышается значение нематериальных факторов мотивации, связанных с профессиональной экспертизой, признанием сложных аналитических и правоприменительных функций, возможностями непрерывного обучения и участием в стратегическом планировании международной деятельности компании. Недостаточная адаптация стандартных HR-подходов к данным условиям может приводить к демотивации высококвалифицированных специалистов, росту текучести кадров и формированию поведенческих моделей, ориентированных на краткосрочный результат в ущерб правовой устойчивости организации.

Таким образом, мотивация персонала в сфере внешнеэкономической деятельности требует разработки специализированных организационно-правовых механизмов, учитывающих повышенную регуляторную нагрузку,

профессиональные риски и стратегическую значимость человеческого капитала для обеспечения устойчивости международных операций. Это обуславливает необходимость отхода от универсальных HR-решений и формирования комплексных моделей стимулирования, интегрированных с системами корпоративного управления и правового контроля.

В организационном измерении система мотивации персонала в сфере внешнеэкономической деятельности формируется как элемент общей системы корпоративного управления и встраивается в структуру распределения управленческих функций между ключевыми подразделениями компании [4]. Ее место в организационной архитектуре определяется стратегической значимостью внешнеэкономических операций для бизнеса, уровнем регуляторной нагрузки и степенью интеграции функций ВЭД с юридическим сопровождением и финансовым контролем. В таких условиях мотивация выступает не изолированным инструментом стимулирования, а комплексным механизмом, связывающим стратегические цели организации, внутренние регламенты и индивидуальные показатели результативности сотрудников.

Ключевая роль в разработке и реализации мотивационных программ принадлежит HR-службе, юридическому подразделению и профильной службе ВЭД. HR-функция обеспечивает формирование политики вознаграждения, разработку систем оценки персонала, программ обучения и карьерного развития, а также администрирование нематериальных стимулов. Юридический отдел осуществляет правовую экспертизу локальных нормативных актов, положений о премировании и договорных условий, связанных с оплатой труда, а также контролирует соответствие мотивационных механизмов требованиям трудового, валютного и таможенного законодательства. Служба ВЭД, в свою очередь, участвует в формировании отраслевых KPI, определении компетентностных моделей и оценке фактических результатов деятельности работников с учетом специфики международных операций. Эффективность мотивационной системы во многом зависит от согласованности действий указанных подразделений и четкости распределения их полномочий.

Особое значение в организационном контексте имеют системы обучения и профессиональной сертификации. В условиях динамичного изменения нормативной базы компании вынуждены инвестировать в регулярное повышение квалификации персонала ВЭД в области таможенного и валютного регулирования, международного договорного права, санкционного комплаенса и логистических технологий. Включение участия в обучающих программах и прохождения сертификаций в мотивационные схемы усиливает их стимулирующий эффект и способствует формированию долгосрочной лояльности сотрудников [5].

Карьерное развитие и управляемая ротация кадров выступают важными нематериальными инструментами мотивации в сфере ВЭД. Формирование прозрачных траекторий профессионального роста, возможность перехода между функциональными направлениями — контрактным сопровождением, логистикой, финансовым контролем, комплаенсом — и участие в

международных проектах повышают вовлеченность работников и способствуют накоплению междисциплинарной экспертизы. Одновременно ротация позволяет снижать операционные и коррупционные риски, расширяя кругозор сотрудников и укрепляя систему внутреннего контроля.

Наконец, значимым фактором формирования мотивационной системы выступает корпоративная культура, определяющая отношение сотрудников к соблюдению правовых норм, внутренним процедурам и этическим стандартам. Культура, ориентированная на прозрачность, ответственность и долгосрочную устойчивость бизнеса, усиливает эффективность мотивационных механизмов, закрепляя приоритет комплаенса и профессионального развития. Напротив, доминирование краткосрочных коммерческих целей в корпоративных ценностях может нивелировать стимулирующее воздействие формальных регламентов и способствовать формированию риск-ориентированных моделей поведения.

Таблица 1 – Организационные элементы системы мотивации персонала ВЭД и их функциональное значение

Организационный элемент	Содержание	Значение для мотивации персонала ВЭД
Место мотивации в структуре компании	Встраивание системы мотивации в корпоративное управление, связь со стратегией и системой внутреннего контроля	Обеспечивает согласование индивидуальных целей работников с приоритетами правовой устойчивости и международной стратегии
HR-служба	Разработка политики вознаграждения, оценка персонала, обучение, карьерное планирование	Формирует комплексные стимулы, ориентированные на удержание и развитие специалистов
Юридический отдел	Правовая экспертиза премиальных схем, локальных актов, договоров	Минимизирует трудовые и регуляторные риски, обеспечивает законность мотивационных инструментов
Служба ВЭД	Определение отраслевых KPI, участие в оценке результативности	Адаптирует систему мотивации к специфике внешнеторговых операций
Корпоративные регламенты	Положения о премировании, кодексы этики, санкционные политики, процедуры комплаенса	Формируют прозрачные и единообразные правила стимулирования
KPI сотрудников ВЭД	Финансовые, операционные и комплаенс-показатели	Балансируют ориентацию на прибыль и соблюдение правовых требований
Процедуры оценки персонала	Аттестации, аудит операций, оценка компетенций, 360°-обратная связь	Закрепляют правомерные модели поведения и профессиональные стандарты
Системы обучения и сертификации	Повышение квалификации в области ВЭД, санкционного и валютного регулирования	Повышают экспертность персонала и служат долгосрочным нематериальным стимулом
Карьерное развитие и ротация	Вертикальное и горизонтальное продвижение, межфункциональные переходы	Способствуют удержанию кадров и снижению операционных рисков
Централизованная модель ВЭД	Управление из головного офиса, унифицированные регламенты	Усиливает контроль и стандартизацию мотивации
Децентрализованная модель ВЭД	Подразделения в филиалах, локальная адаптация	Повышает гибкость, требует усиленной координации
Корпоративная культура	Ценности ответственности, прозрачности, комплаенса	Усиливает воздействие формальных стимулов

Таким образом, организационные основы формирования системы мотивации персонала ВЭД представляют собой многоуровневый комплекс взаимосвязанных элементов, включающий структурное распределение функций, корпоративные регламенты, показатели эффективности, процедуры оценки,

инструменты развития персонала и культурные установки, адаптация которых к централизованным или децентрализованным моделям управления выступает необходимым условием правовой и экономической устойчивости внешнеэкономической деятельности организации.

Правовые основы формирования системы мотивации персонала в сфере внешнеэкономической деятельности образуют нормативную рамку, внутри которой организация вправе использовать стимулирующие инструменты и выстраивать механизмы вознаграждения. В отличие от *purely* управленческих решений, мотивационные программы в данной сфере подлежат строгому согласованию с требованиями трудового, валютного, таможенного и экспортного регулирования, а также с нормами корпоративного комплаенса и антикоррупционной политики. Это придает системе мотивации не только экономическое, но и выраженное юридическое измерение.

Базовым элементом правового регулирования выступает трудовое законодательство, устанавливающее общие принципы оплаты труда, условия введения стимулирующих и компенсационных выплат, порядок применения дисциплинарной ответственности и гарантии защиты прав работников [6]. Законодательно закрепляется обязанность работодателя обеспечивать прозрачность системы вознаграждения, недопустимость дискриминации, соблюдение минимальных социальных стандартов и документальное оформление премиальных схем. В отношении работников ВЭД особое значение имеет корректное соотношение поощрительных выплат с режимом дисциплинарной ответственности, поскольку результаты их деятельности напрямую связаны с правовыми рисками компании. Следовательно, мотивационные инструменты должны быть сформулированы таким образом, чтобы не стимулировать нарушения регуляторных требований и не подменять собой меры контроля.

Важную роль в детализации правовых рамок играют локальные нормативные акты организации, включая положения об оплате труда и премировании, кодексы деловой этики, антикоррупционные политики, регламенты внутреннего контроля и комплаенса. Именно в этих документах закрепляются критерии начисления бонусов, показатели эффективности, основания для отказа в выплатах и процедуры рассмотрения спорных ситуаций. В сфере ВЭД локальные акты должны учитывать требования экспортного контроля, санкционных режимов и валютного законодательства, поскольку отсутствие соответствующих оговорок может привести к противоречию между корпоративными целями и обязанностями по соблюдению публично-правовых норм.

Договоры и трудовые контракты с работниками конкретизируют условия участия сотрудников в мотивационных программах, виды поощрений, показатели результативности и основания для применения дисциплинарных мер. Для персонала ВЭД в них могут отражаться специальные условия, связанные с повышенной ответственностью, режимом конфиденциальности, обязанностями по соблюдению корпоративных процедур контрагентской проверки и

экспортного контроля. При этом любые стимулирующие выплаты должны иметь договорное основание и соответствовать локальным актам работодателя, что исключает возможность произвольного изменения условий вознаграждения.

В совокупности указанные правовые элементы демонстрируют, что нормы публичного и корпоративного права не только ограничивают дискрецию работодателя при формировании системы мотивации, но и направляют ее развитие, задавая ориентиры для интеграции регуляторных требований в показатели результативности и стимулирующие механизмы. Несоблюдение этих требований при разработке мотивационных программ способно породить значительные юридические и финансовые риски, включая трудовые споры, санкции со стороны контролирующих органов и утрату деловой репутации.

В этой связи обоснованной представляется необходимость обязательной правовой экспертизы мотивационных программ на всех этапах их разработки и внедрения. Участие юридической службы и подразделений комплаенса позволяет выявлять потенциальные противоречия с действующим законодательством, обеспечивать согласованность локальных актов и договорных условий, а также формировать такие стимулирующие механизмы, которые одновременно повышают эффективность внешнеэкономической деятельности и обеспечивают правовую устойчивость организации.

Таблица 2 – Правовые факторы формирования системы мотивации персонала ВЭД

Правовой блок	Содержание регулирования	Воздействие на систему мотивации	Потенциальные риски при нарушении
Трудовое законодательство	Оплата труда, премии, дисциплинарная ответственность, гарантии работников	Устанавливает обязательность прозрачных критериев премирования и процедур привлечения к ответственности	Трудовые споры, признание отказа в премии незаконным, штрафы
Локальные нормативные акты	Положения о премировании, кодексы этики, комплаенс-политики	Конкретизируют показатели эффективности и основания для выплат	Противоречия с договорами, правовая неопределенность
Трудовые договоры и контракты	Закрепляют условия стимулирования, конфиденциальность, комплаенс-обязанности	Персонализируют мотивационные механизмы	Оспаривание условий, судебные споры
Валютное регулирование	Сроки расчетов, отчетность, ограничения операций	Требует включения комплаенс-показателей в КРІ	Финансовые санкции, блокировка операций
Таможенное регулирование	Декларирование, классификация, уплата платежей	Стимулирует корректность оформления сделок	Штрафы, доначисления, задержка грузов
Экспортный контроль	Лицензирование, санкционные запреты	Ограничивает сделки и критерии премирования	Административная и уголовная ответственность
Антикоррупционные нормы	Запрет конфликта интересов, неправомερных выгод	Влияют на дизайн бонусных программ	Репутационные потери, уголовные риски

Ограничения на стимулирующие выплаты	Налоговые и трудовые требования	Определяют форму и порядок выплат	Доначисления налогов, штрафы
Защита коммерческой тайны	NDA, режим конфиденциальности	Включается в показатели оценки	Утечка данных, убытки

Анализ практики функционирования систем мотивации персонала в сфере внешнеэкономической деятельности позволяет выявить ряд устойчивых проблем и противоречий, свидетельствующих о недостаточной адаптации традиционных управленческих инструментов к условиям повышенной регуляторной нагрузки и юридической ответственности. Указанные дисбалансы проявляются как на уровне формального закрепления мотивационных механизмов, так и в повседневной управленческой практике хозяйствующих субъектов.

Одной из ключевых проблем выступает разрыв между установленными KPI и объемом юридической ответственности работников ВЭД. В ряде организаций показатели результативности ориентированы преимущественно на финансовые и операционные параметры – рост экспортно-импортного оборота, сокращение сроков оформления поставок, увеличение маржинальности сделок, тогда как последствия регуляторных нарушений в виде штрафов, приостановления операций или репутационных потерь остаются вне системы индивидуальной оценки. В результате у сотрудников может формироваться искаженная мотивационная установка, при которой достижение количественных показателей воспринимается как приоритет по сравнению с соблюдением требований валютного, таможенного и экспортного законодательства [7].

Существенным ограничением эффективности мотивационных программ является недостаточная регламентация премиальных выплат [8]. Отсутствие в локальных нормативных актах четко сформулированных критериев начисления бонусов, прозрачных процедур их утверждения и оснований для отказа в выплате создает правовую неопределенность и повышает вероятность трудовых споров. Для сферы ВЭД подобная ситуация усугубляется необходимостью учитывать результаты комплаенс-контроля и юридической экспертизы сделок, которые не всегда формализованы в системах премирования, что снижает предсказуемость вознаграждения и ослабляет его стимулирующую функцию.

В практике также широко распространен конфликт между ориентацией на скорость заключения и исполнения внешнеторговых сделок и необходимостью строгого соблюдения регламентированных процедур проверки контрагентов, получения разрешений и оформления документации. Давление на персонал в части выполнения плановых показателей может побуждать сотрудников к сокращению этапов внутреннего контроля или формальному прохождению комплаенс-процедур, что в долгосрочной перспективе повышает регуляторные риски для организации. Данный конфликт отражает структурное противоречие между коммерческими целями и требованиями правовой устойчивости, не всегда разрешаемое в рамках существующих мотивационных моделей.

Еще одной проблемой является слабая мотивация персонала к соблюдению комплаенс-требований. Во многих случаях соблюдение регуляторных процедур

воспринимается работниками как обязательная, но не вознаграждаемая часть трудовой функции, не оказывающая прямого влияния на размер вознаграждения или карьерные перспективы. Отсутствие положительного стимулирования за выявление рисков, предотвращение нарушений и участие в совершенствовании процедур внутреннего контроля снижает вовлеченность сотрудников в реализацию комплаенс-программ и ограничивает их превентивный потенциал.

Формальный характер нематериального стимулирования также препятствует формированию устойчивой мотивации персонала ВЭД. Декларируемые в корпоративных документах возможности профессионального развития, признания экспертного вклада и участия в стратегических проектах нередко не подкрепляются реальными управленческими практиками, что снижает доверие работников к заявленным ценностям и ослабляет их долгосрочную лояльность. В условиях высокой квалификационной нагрузки и стрессогенности труда недостаточная проработка нематериальных стимулов может способствовать профессиональному выгоранию и росту текучести кадров [7].

Наконец, в настоящее время сохраняется проблема отсутствия единых отраслевых стандартов квалификационных требований и профессиональной сертификации для персонала, занятого во внешнеэкономической деятельности. Различия в подходах компаний к подготовке и оценке специалистов ВЭД затрудняют сопоставимость компетенций, повышают издержки на адаптацию новых сотрудников и усложняют формирование прозрачных карьерных траекторий. Недостаточная институционализация профессиональных стандартов также отражается на системах мотивации, которые лишаются устойчивых ориентиров для построения долгосрочных программ развития и стимулирования персонала.

В совокупности обозначенные проблемы демонстрируют, что действующие в ряде организаций системы мотивации персонала ВЭД характеризуются фрагментарностью и ориентацией преимущественно на краткосрочные коммерческие результаты, что вступает в противоречие с требованиями правовой устойчивости и стратегического управления человеческим капиталом в условиях сложной регуляторной среды.

Совершенствование системы мотивации персонала в сфере внешнеэкономической деятельности предполагает переход от фрагментарных и преимущественно результат-ориентированных моделей стимулирования к комплексному организационно-правовому подходу, интегрирующему экономические цели компании с требованиями регуляторной устойчивости и корпоративного комплаенса. В этой связи ключевое значение приобретают структурная переработка показателей эффективности, развитие долгосрочных стимулов, институционализация обучения и сертификации, а также усиление роли правового и контрольного контуров в управлении персоналом.

Одним из базовых направлений трансформации системы мотивации является разработка специализированных КРІ для персонала ВЭД, отражающих отраслевую специфику выполняемых функций. Помимо традиционных

показателей финансового результата, объемов экспортно-импортных операций и соблюдения сроков поставок, в систему оценки должны включаться параметры качества контрактного сопровождения, корректности таможенного декларирования, своевременности валютных расчетов и эффективности взаимодействия с контролирующими органами [9]. Такой подход позволяет сместить акцент с количественных показателей на комплексную оценку устойчивости и правовой корректности международных операций.

В логическом продолжении данного подхода находится включение показателей правовой добросовестности в систему стимулирования. К ним могут относиться отсутствие регуляторных нарушений по вине работника, результаты внутренних и внешних проверок, участие в процедурах контрагентской проверки, своевременное выявление и эскалация потенциальных рисков, а также соблюдение корпоративных санкционных и антикоррупционных политик [10]. Институционализация таких критериев в мотивационных схемах способствует формированию превентивной культуры правомерного поведения и снижению регуляторных угроз.

Существенным элементом устойчивой мотивационной архитектуры выступают долгосрочные стимулы, ориентированные на удержание ключевых специалистов и формирование их стратегической вовлеченности в развитие внешнеэкономической деятельности компании [11]. К ним относятся программы отсроченного вознаграждения, участие в прибыли, привязка бонусов к многолетним показателям комплаенса, карьерное продвижение и включение в кадровый резерв. Долгосрочная логика стимулирования снижает ориентацию работников на краткосрочный результат и усиливает значимость соблюдения процедур и регламентов.

В условиях высокой динамичности нормативной среды особую роль играет обучение и профессиональная сертификация персонала ВЭД. Регулярное повышение квалификации в области валютного и таможенного регулирования, экспортного контроля, санкционного комплаенса и международного договорного права должно рассматриваться не как вспомогательная HR-функция, а как встроенный элемент мотивационной системы. Включение результатов обучения и сертификаций в показатели оценки персонала усиливает их стимулирующий эффект и способствует формированию устойчивого экспертного потенциала организации [12].

Организационно-правовую устойчивость мотивационных механизмов обеспечивает обязательная правовая экспертиза локальных нормативных актов, регламентирующих оплату труда и премирование работников ВЭД. Участие юридической службы на стадии проектирования стимулирующих программ позволяет выявлять потенциальные противоречия с трудовым, налоговым и отраслевым регулированием, согласовывать положения о КРІ с обязанностями работников по соблюдению комплаенс-процедур и минимизировать риск трудовых споров и санкций со стороны контролирующих органов.

Дополнительные возможности для повышения прозрачности и управляемости мотивационных программ открывает цифровизация

контрольных процедур [13]. Использование автоматизированных систем мониторинга валютных операций, таможенных деклараций, санкционных списков и контрагентской проверки позволяет формировать объективную доказательственную базу для оценки результатов работы персонала, снижать влияние субъективных факторов при начислении премий и повышать доверие работников к системе стимулирования.

Наконец, важным условием эффективности мотивационной системы является внедрение прозрачных премиальных схем, основанных на заранее определенных и документально закреплённых критериях, понятных для сотрудников и согласованных с корпоративными регламентами. Четкая формализация порядка начисления и лишения премий, их связи с KPI и результатами комплаенс-контроля способствует укреплению правовой определенности и снижению конфликтности трудовых отношений [14].

С учетом изложенных направлений может быть предложена многоуровневая модель мотивации, включающая следующие взаимосвязанные блоки:

1. Стратегический уровень	<ul style="list-style-type: none"> • цели внешнеэкономической деятельности предприятия; • требования регуляторной устойчивости и риск-менеджмента; • корпоративные ценности и культура комплаенса.
2. Нормативно-правовая основа	<ul style="list-style-type: none"> • трудовое законодательство и отраслевое регулирование; • локальные нормативные акты; • антикоррупционные и санкционные политики; • процедуры правовой экспертизы.
3. Организационная основа	<ul style="list-style-type: none"> • взаимодействие HR-службы, юридического отдела, службы ВЭД и комплаенс; • централизованная либо децентрализованная модель управления; • цифровые системы контроля.
4. Мотивационный инструментарий	<ul style="list-style-type: none"> • специализированные KPI; • показатели правовой добросовестности; • материальные и долгосрочные стимулы; • нематериальные механизмы (карьера, обучение, участие в проектах).
5. Система оценки и обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> • аттестации и аудит операций; • мониторинг регуляторных рисков; • корректировка KPI и премиальных схем.

Рисунок 1 - Модель формирования системы мотивации персонала ВЭД с учетом организационно-правовых факторов

В совокупности данная модель отражает переход от традиционного стимулирования, ориентированного преимущественно на коммерческий результат, к интегрированной системе мотивации, в которой экономическая эффективность внешнеэкономической деятельности достигается в неразрывной связи с правовой корректностью операций, развитием человеческого капитала и институциональным укреплением корпоративного комплаенса.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд обобщающих выводов. Система мотивации персонала в сфере внешнеэкономической деятельности должна рассматриваться как комплексный организационно-правовой механизм,

интегрированный в стратегию компании, структуру корпоративного управления и контур комплаенса. Установлено, что отраслевые особенности ВЭД – высокая регуляторная нагрузка, воздействие санкционных режимов, повышенная юридическая ответственность работников и стрессогенный характер профессиональной среды — предопределяют необходимость отхода от универсальных HR-моделей и формирования специализированных мотивационных программ. Обосновано, что правовое регулирование не только ограничивает дискрецию работодателя при выборе стимулирующих инструментов, но и направляет их развитие, задавая ориентиры для включения в показатели эффективности критериев правовой добросовестности и устойчивости международных операций.

Направления дальнейших исследований могут быть связаны с эмпирической проверкой предложенной модели мотивации на базе конкретных компаний или отраслей, сравнительным анализом отечественной и зарубежной практики стимулирования персонала ВЭД, изучением влияния цифровых инструментов комплаенса на трудовое поведение работников, а также разработкой отраслевых профессиональных стандартов и методик оценки компетенций специалистов, занятых во внешнеэкономической деятельности.

Список использованных источников

1. Романиченко, И. В. Современные тенденции развития системы мотивации персонала / И. В. Романиченко. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 51 (550). — С. 120-122.
2. Сотникова, С. И. Мотивация трудовой деятельности государственных гражданских служащих: разнообразие и инклюзивность / С. И. Сотникова // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 399-418. – DOI 10.18334/et.9.2.114167
3. Черная, Л. В. Влияние поколенческих различий на формирование эффективной системы мотивации персонала предприятия-субъекта ВЭД / Л. В. Черная, А. А. Косинский, Д. А. Григорьева // Наука и практика регионов. – 2025. – № 4(41). – С. 69-77. – EDN XRGUAQ.
4. Ягудина, А. И. Система мотивации персонала в организации / А. И. Ягудина // Modern Science. – 2021. – № 9-2. – С. 63-64. – EDN LZAZGW.
5. Босых, Е. И. Система мотивации основного персонала в организации / Е. И. Босых // Актуальные вопросы современной экономики. – 2025. – № 1. – С. 126-130. – EDN XPXHVТ.
6. Загоруйко, И. Ю. Нормативно-правовые основы регулирования системы мотивации персонала / И. Ю. Загоруйко, И. В. Сивинцева // A Posteriori. – 2022. – № 7. – С. 10-11. – EDN ASEZFF.
7. Кузнецов, С. А. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом / С. А. Кузнецов // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 6. – С. 207. – EDN OQNJPH.

8. Корнеева, В. А. Влияние системы мотивации персонала на эффективность деятельности / В. А. Корнеева, С. А. Тронин // Поиск (Волгоград). – 2023. – № 3(16). – С. 86-89. – EDN ANNUHU.
9. Корнеева, В. А. Понятие системы мотивации персонала на основе KPI / В. А. Корнеева // Поиск (Волгоград). – 2023. – № 1(14). – С. 129-132. – EDN IANRDC.
10. Гурбанова, К. Г. Построение системы мотивации персонала с использованием системы сбалансированных показателей / К. Г. Гурбанова, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-1(71). – С. 90-93. – DOI 10.24411/2411-0450-2021-1021. – EDN OFXXBA.
11. Ферафонтова, М. В. Направления совершенствования системы мотивации персонала как фактор повышения эффективности системы оплаты труда персонала предприятия / М. В. Ферафонтова, Н. М. Белова // Научный взгляд в будущее. – 2020. – Т. 2, № 17. – С. 27-31. – DOI 10.30888/2415-7538.2020-17-02-026. – EDN YXWLQW.
12. Столбов, М. М. Трансформация системы мотивации персонала производственных предприятий в условиях экономической турбулентности: новые подходы и инструменты / М. М. Столбов // Общество: социология, психология, педагогика. – 2025. – № 2(130). – С. 80-86. – DOI 10.24158/spp.2025.2.7. – EDN UEJNZG.
13. Устинович, И. В. Системы мотивации персонала промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации / И. В. Устинович, Н. С. Лукашевич, Н. С. Алексеева // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2025. – № 3(54). – С. 109-119. – DOI 10.21777/2587-554X-2025-3-109-119. – EDN TFKFNL
14. Реброва, Т. А. Совершенствование системы управления мотивацией персонала предприятия / Т. А. Реброва // Век качества. – 2024. – № 4. – С. 191-208. – EDN IAKGGH.
15. Оценка аграрного экспорта России в условиях нестабильности / Н. Л. Шкилева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2024. № 5. С. 149-157.
16. Мотивация персонала: современные подходы и зарубежная практика / В.А. Щербань [и др.] // Наука и практика регионов. 2020. № 1 (18). С. 53-59.
17. Зюкин, Д. В. Оценка динамики и структуры безработицы Курской области / Д. В. Зюкин, Т. С. Проколопова, В. Н. Качкин // Наука и практика регионов. – 2016. – № 2(3). – С. 28-32. – EDN WFIZCH.

ВЫЯВЛЕНИЕ ТРЕНДОВ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ

Николаева О. Н.

*канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
olga-popy@yandex.ru*

Марченко А.О.

*обучающаяся бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности»), Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
marchenko.allina10@gmail.com*

Аннотация. В условиях турбулентности современной экономики способность компаний предвидеть изменения становится критическим фактором выживания и роста. Данная статья посвящена исследованию роли выявления трендов (трендвотчинга) в обеспечении стратегической адаптивности бизнеса. Рассматриваются методологические подходы к систематическому отслеживанию «слабых сигналов», анализируются практические аспекты успешной адаптации компаний, а также выявляются ключевые проблемы внедрения трендвотчинга в корпоративную практику. Сделан вывод о роли сочетания предвидения долгосрочных трендов и оперативной адаптации к ним в повышении эффективности бизнеса.

Ключевые слова: тренд, трендвотчинг, деловая среда, стратегическое управление, гибкость, адаптивность, минимизация рисков, оптимизация затрат

IDENTIFYING TRENDS AS A BASIS FOR STRATEGIC ADAPTATION

Nikolaeva O.N., Marchenko A.O.

Annotation. In the context of the turbulence of the modern economy, the ability of companies to anticipate changes is becoming a critical factor for survival and growth. This article is devoted to the study of the role of trend identification (trendwatching) in ensuring the strategic adaptability of a business. Methodological approaches to the systematic monitoring of "weak signals" are considered, practical aspects of successful adaptation of companies are analyzed, and key problems of introducing trendwatching into corporate practice are identified. The conclusion is made about the role of a combination of anticipating long-term trends and rapid adaptation to them in improving business efficiency.

Key words: trend, trendwatching, business environment, strategic management, flexibility, adaptability, risk minimization, cost optimization.

Современная деловая среда характеризуется беспрецедентной скоростью технологического развития в условиях высокой изменчивости макроэкономических факторов. Как отмечает Лев Мазараки, председатель совета директоров инвестиционно-промышленной группы компаний «Стилобат», «...скорость внедрения технологий опережает возможности многих компаний по адаптации своих операционных моделей. Классические методы стратегического планирования, построенные на долгосрочных прогнозах на годы вперед, окончательно ушли в прошлое...» [1].

Статистика подтверждает эту тенденцию: большинство топ-менеджеров сегодня ограничивают горизонт планирования 6-12 месяцами, а оперативные корректировки происходят еженедельно. В таких условиях традиционные подходы к стратегическому управлению теряют эффективность. На смену им приходит необходимость системного выявления трендов (трендвотчинга) – процесса, характеризующегося как «систематическое слушание сигналов будущего» [2].

Актуальность темы подтверждается и ростом научного интереса к проблематике трендвотчинга. Исследователи (Барышников В.С., Скуратов С.В., Швец К.И.) отмечают возрастающую потребность компаний гибко адаптироваться к динамичной конкурентной среде при помощи стратегического планирования, опирающегося на анализ рыночных и потребительских трендов [3-5].

Целью статьи является выявление роли трендов в обеспечении стратегической адаптации компаний.

Трендвотчинг (trendwatching) представляет собой систематический процесс выявления, анализа и интерпретации «слабых сигналов», указывающих на зарождение новых моделей потребительского поведения, технологий и ценностей. Ключевое отличие трендвотчинга от традиционных маркетинговых исследований заключается во временной ориентации: если маркетинговые исследования отвечают на вопрос «Что происходит сейчас?», анализируя текущее поведение потребителей, то трендвотчинг задается вопросом «Что будет происходить завтра?», выискивая первые проявления зарождающихся трендов на ранней стадии.

Зачастую трендвотчинг ассоциируется с миром моды и дизайна. Однако сегодня он представляет собой междисциплинарный инструмент, объединяющий элементы маркетинга, социологии, анализа данных и др., и становится обязательной компетенцией для топ-менеджмента, наравне с финансовым планированием или управлением рисками.

Процесс трендвотчинга включает несколько этапов:

- сбор данных;
- анализ;
- формирование гипотез;
- реализация решений на основе выявленных трендов (табл. 1).

Таблица 1 - Характеристика этапов процесса тредвотчинга

Этап	Характеристика	Особенности	Результат
Сбор данных (Сканирование / Мониторинг)	Фиксация максимально широкого спектра информации — от глобальных новостей и статистики до субкультурных явлений и повседневных практик людей	«Слабые сигналы» (ранние признаки перемен), странности, аномалии, то, что выбивается из общего ряда. Источниками могут быть СМИ, соцсети, отчеты, уличные наблюдения, искусство, наука.	Неструктурированный «банк сырых данных» (заметки, фото, графики, цитаты), который предстоит осмыслить
Анализ (обработка и интерпретация)	Очистка данных от «шума», поиск повторяющихся связей и закономерностей. Важно не просто увидеть похожие события, но и понять их контекст, движущие силы	Группировка сходных явлений), кросс-культурный анализ (как явление проявляется в разных странах), выявление противоречий. Часто используются методы контент-анализа или машинной обработки больших данных	Выявленные модели (шаблоны) и направления изменений
Формирование гипотез (синтез и прогнозирование)	На основе выявленных моделей формулируется предположение о том, как именно будет развиваться тенденция. Гипотеза должна отвечать на вопрос «Что из этого следует?» и «Куда это приведет?»	Гипотеза — это проверяемая модель. На данном этапе тредвотчер предлагает несколько альтернативных сценариев развития событий	Сформулированный тренд
Реализация решений (Имплементация / Активация)	Перевод абстрактных трендов на язык конкретных действий. Гипотезы «переупаковываются» в продукты, сервисы, маркетинговые кампании или стратегии развития	Как этот тренд может повлиять на целевую аудиторию? Какой новый продукт можно создать? Как изменить сообщение бренда?	Новая бизнес-стратегия, запуск инновационной линейки продукта, корректировка коммуникации или отказ от устаревших практик

Следует отметить, что выявление трендов становится фундаментом. Однако без развитой системы стратегической адаптации и неприменения ключевых инструментов, позволяющих компаниям гибко реагировать на выявленные тренды, тредвотчинг не принесет результата.

Теоретики и практики выделяют различные инструменты, которые компании могут применять при выявлении трендов, как по отдельности, так и комплексно (табл. 2).

Таблица 2 - Характеристика инструментов тредвотчинга

Инструмент	Характеристика
Agile-стратегия	Подход заимствован из IT-сферы. Основан на принципах итеративности, гибкости и клиентоориентированности. В отличие от традиционного стратегического планирования с жесткими пятилетними планами, Agile-стратегия предполагает регулярную корректировку курса на основе обратной связи и новых данных
Аналитически ориентированный подход	Использование аналитики и данных для принятия обоснованных решений, оптимизации процессов и повышения конкурентоспособности. Особое значение придается прогнозированию трендов, улучшению клиентского опыта и разработке инновационных решений на основе данных
Сценарное планирование и скользящие прогнозы	В условиях высокой неопределенности традиционное бюджетирование уступает место скользящим прогнозам и сценарному анализу (what-if анализ). Это позволяет компаниям оперативно перестраивать планы при изменении рыночной ситуации
Гибкий управленческий учет	Исследователи доказывают, что традиционная запаздывающая модель учета создает опасный разрыв между скоростью принятия решений и скоростью формирования финансовой картины. Гибкий управленческий учет, основанный на принципах непрерывности и сценарности, превращает финансовую функцию из контролера в стратегического партнера бизнеса

По мнению компании TDI Group применение инструментов трендвотчинга в процессе принятия решений способно увеличить операционную прибыль компаний на 5-15% в течение 3-5 лет за счет снижения рисков, сокращения доли неэффективных инвестиций, оптимизации затрат [6].

Несмотря на растущую значимость, трендвотчинг как область сталкивается с рядом проблем. Исследователь К.И. Швец выделяет следующие ключевые ограничения [5]:

1. Трендвотчинг остается слабо освещенным в современной научной литературе. Отсутствует комплексный подход к сбору, анализу, экспертной оценке и внедрению трендов.

2. Сбор данных о потребительском поведении, особенно с использованием цифровых инструментов, поднимает вопросы конфиденциальности и этичности таких исследований.

3. В условиях информационной перегрузки критически важно отличать устойчивые тренды от краткосрочных колебаний (проблема дифференциации сигнала и шума). Как отмечает Яннис Христодулу, доцент ВШМ СПбГУ, современные компании должны быть «амбидекстрными» - одновременно поддерживать текущие операции и внедрять инновации, что требует особой организационной культуры [7].

4. Сбор данных без перехода к действиям может привести к тому, что компания будет бесконечно анализировать, но так и не примет стратегических решений.

С развитием искусственного интеллекта трендвотчинг становится все более технологичным. Несмотря на способность нейросетей анализировать большие потоки информации, эксперты сходятся во мнении, что машина не заменит человека полностью: искусственный интеллект становится мощным

инструментом, но стратегическое мышление, способность видеть взаимосвязи и принимать нестандартные решения – это человеческая компетенция, которая будет только возрастать в цене.

Подводя итог, можно отметить, что в условиях, когда неопределенность превратилась из временного фактора в постоянную характеристику среды, выявление трендов становится фундаментом стратегической адаптации. Компании, которые выстроят системную работу со «слабыми сигналами» и создадут гибкую инфраструктуру для быстрой трансформации этих сигналов в новые продукты и бизнес-модели, получат решающее преимущество в конкурентной борьбе.

Можно согласиться с Яннисом Христодулу в том, что «гибкость и адаптивность – ключевые элементы современной стратегии, позволяющие компаниям меняться без потери стратегической согласованности. Долгосрочное планирование не утратило актуальности, но теперь оно сочетается с краткосрочной гибкостью» [7]. Именно сочетание предвидения долгосрочных трендов и оперативной адаптации к ним определит успех бизнеса в современном мире.

Список использованных источников

1. Лев Мазараки рассказал об адаптации бизнеса к новой реальности. - URL: <https://newsnn.ru/news/2026-01-16/lev-mazaraki-rasskazal-ob-adaptatsii-biznesa-k-novoy-realnosti>
2. Практика трендвотчинга: что помогает распознавать сигналы из будущего. - URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/>
3. Барышников В.С. Особенности стратегического планирования в условиях цифровой трансформации бизнеса // Journal of Monetary Economics and Management. - 2024.- №12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-strategicheskogo-planirovaniya-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-biznesa>
4. Скуратов, С. В. Управление устойчивым развитием компании в период кризиса / С. В. Скуратов // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 3. — URL: <https://esj.today/PDF/48FAVN323.pdf>
5. Швец К.И. Научный и прикладной аспект трендвотчинга как отрасли маркетинговых исследований: история, проблемы и перспективы // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 96–110. DOI: 10.54861/27131211_2024_5_96
6. Орлова Н. Бизнес будущего: как корпорации «ловят» тренды. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/5BcyCUBmqr/biznes-buduschego-kak-korporatsii-lovyat-trendyi/>
7. Христодулу Я. От кризиса к устойчивому росту: как компании строят стратегии в эпоху неопределенности. - URL: <https://gsom.spbu.ru/students/blog/blog2025-04-01-1/>
8. Назилин, В. С. Анализ влияния внедрения автоматизированной системы планирования на бизнес-процессы хлебопекарного производства / В. С. Назилин, Д. И. Жилияков // Социальные и экономические системы. – 2024. – № 7(57). – С.

152-166.

9. Цифровые технологии в учетно-аналитической практике организаций АПК / Д. Д. Шевченко [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2024. № 6. С. 149-157.

10. Состояние российской экономики в призме отраслевого развития / Л. А. Жилинкова, Д. В. Зюкин, А. М. Козырева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 6. – С. 137-143.

11. Благополучие населения России в условиях экономического кризиса / О. В. Власова, О. В. Святова, А. А. Головин [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2022. – № 2. – С. 151-157.

ПРЕИМУЩЕСТВА И ТРУДНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РАДИОЭЛЕКТРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ

Сапунов А. В.

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и корпоративного управления института цифровой экономики и управления бизнес-процессами, НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ» г. Краснодар, Россия
dismallll@mail.ru*

Малахова Ю. В.

*обучающаяся бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент организации») института цифровой экономики и управления бизнес-процессами, НАН ЧОУ ВО Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), г. Краснодар, Россия
j.malaxowa2016@yandex.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности внедрения концепции бережливого производства на предприятиях радиоэлектронной промышленности России. Проанализированы преимущества применения инструментов бережливого производства, включая оптимизацию производственных потоков, снижение потерь и повышение технологической готовности. Особое внимание уделено трудностям, возникающим при адаптации японских и западных методик к российским условиям, таким как проблемам мотивации персонала, высокой неопределенности производственных процессов, сложностям нормирования труда в наукоемких производствах. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к внедрению бережливого производства, учитывающего отраслевую специфику и особенности корпоративной культуры отечественных предприятий.

Ключевые слова: бережливое производство, радиоэлектронная

промышленность, производственный менеджмент, потери, цифровизация, мотивация персонала, импортозамещение.

ADVANTAGES AND DIFFICULTIES OF IMPLEMENTING THE CONCEPT OF LEAN PRODUCTION AT ENTERPRISES OF THE RADIO-ELECTRONIC INDUSTRY IN RUSSIA

Sapunov A. V. Malakhova Y.V.

Annotation. The article examines the peculiarities of implementing the lean production concept at Russian radio-electronic industry enterprises. The advantages of using lean production tools are analyzed, including optimization of production flows, waste reduction, and improvement of technological readiness. Special attention is paid to the difficulties arising during the adaptation of Japanese and Western methods to Russian conditions: problems of personnel motivation, high uncertainty of production processes, complexities of labor rationing in knowledge-intensive industries. The conclusion is made about the need for an integrated approach to lean production implementation that takes into account industry specifics and peculiarities of corporate culture of domestic enterprises.

Key words: lean production, radio-electronic industry, production management, waste, digitalization, personnel motivation, import substitution.

Введение. Современный этап развития российской экономики характеризуется изменениями, которые вызваны необходимостью технологического суверенитета и импортозамещения. Особое место в данных процессах занимает радиоэлектронная промышленность, от состояния которой напрямую зависит обороноспособность страны, развитие цифровой инфраструктуры и конкурентоспособность высокотехнологичных отраслей. В условиях санкционного давления, разрыва логистических цепочек и ограниченности финансовых ресурсов перед предприятиями отрасли стоят сложные задачи: не только наращивать объемы производства, но и кардинально повышать операционную эффективность.

В поиске инструментов для решения данных задач многие отечественные предприятия обращаются к концепции бережливого производства, которая зарекомендовала себя в мировой практике как действенный метод устранения потерь и оптимизации процессов. Данная концепция предлагает системный подход к организации производства, ориентированный на создание ценности для потребителя при минимальном расходе ресурсов. Однако успешное применение бережливого производства в высокотехнологичных отраслях, к которым относится радиоэлектроника, сопряжено с рядом особенностей. Специфика наукоемких производств, высокая доля ручного труда, неопределенность результатов на отдельных операциях и проблемы мотивации персонала требуют адаптации классических инструментов.

Цель исследования: выявить и проанализировать преимущества и трудности внедрения концепции бережливого производства на предприятиях радиоэлектронной промышленности России с учетом отраслевой специфики и

современных экономических условий.

Методология исследования: исследование выполнено в рамках системного подхода к управлению производственными процессами с использованием методов сравнительного анализа.

Результаты: Применение системного подхода позволяет утверждать, что методология бережливого производства сохраняет высокий потенциал для радиоэлектронной промышленности, однако требует адаптации к российским условиям.

Современное состояние радиоэлектронной промышленности России характеризуется переплетением рыночных реформ последних десятилетий и новых вызовов, связанных с санкционным давлением. Предприятия данной отрасли вынуждены одновременно решать задачи импортозамещения деталей, наращивания выпуска продукции и повышения собственной операционной эффективности в условиях ограниченности ресурсов [4]. Именно в таком контексте концепция бережливого производства приобретает особую значимость и предлагает проверенный инструментарий для устранения потерь и оптимизации производственных процессов. Однако перенос зарубежных управленческих методик на российскую почву никогда не бывает простым, а в случае с высокотехнологичным радиоэлектронным производством данная сложность усиливается отраслевой спецификой. Концепция бережливого производства, развитая в работах Джеймса Вумека и Дэниела Джонса, базируется на фундаментальном принципе, то есть ценность продукта определяет потребитель, а задача производителя – выстроить поток создания данной ценности таким образом, чтобы минимизировать все виды потерь. Классическими видами потерь считаются:

- перепроизводство;
- излишние запасы;
- ненужные перемещения материалов и людей;
- простои;
- лишние этапы обработки;
- выпуск дефектной продукции;
- нереализованный творческий потенциал сотрудников [8].

Для предприятий радиоэлектронной промышленности данные категории наполняются конкретным содержанием. А именно излишние запасы дорогостоящих импортных компонентов замораживают оборотные средства, дефекты на поздних стадиях производственного цикла приводят к огромным финансовым потерям, а нерациональная организация рабочих мест монтажников и сборщиков снижает производительность труда.

Обращаясь к преимуществам внедрения бережливого производства, следует отметить, что радиоэлектронная отрасль обладает высоким потенциалом для применения методологии бережливого производства. Современные исследования показывают, что цифровизация производства в рамках концепции Индустрия 4.0 органично сочетается с принципами бережливости. Создание единого информационного пространства, где цифровые модели изделий,

технологических процессов и материальных потоков связаны с деятельностью персонала, позволяет достичь прозрачности и управляемости организационной структуры. Инструменты визуального менеджмента на предприятиях электронной промышленности могут быть реализованы с использованием современных информационных систем, которые отображают в реальном времени загрузку оборудования, выполнение плана и возникновение отклонений. Это не только повышает эффективность управления, но и вовлекает рядовых сотрудников в процесс непрерывных улучшений производства.

Стоит отметить, что еще одним важным преимуществом является возможность интеграции бережливого и гибкого подходов к управлению производством. Для радиоэлектронной промышленности критически важна способность адаптироваться к изменениям внешней среды и индивидуальным требованиям заказчиков. Исследователи предлагают концепцию, которая основана на определении точки развязки, то есть границы, где стандартизированный продукт превращается в кастомизированный. Выше этой точки, где производство идет на склад, эффективно применение бережливых методов, ориентированных на минимизацию издержек. Ниже точки развязки, где продукция изготавливается под конкретного заказчика, на первый план выходит гибкость, позволяющая быстро реагировать на меняющиеся требования. Данный подход позволяет предприятиям радиоэлектроники сочетать экономичность с адаптивностью, что становится главным конкурентным преимуществом [1].

Технологическая эффективность производства электронного оборудования напрямую зависит от деятельности персонала, который является активным элементом организационной системы управления. Формирование научно-методических основ прогностического управления технологической эффективностью позволяет сокращать потери еще на этапе планирования производства. Использование инструментов бережливого производства, таких как картирование потока создания ценности и расчет общей эффективности оборудования, дает возможность объективно оценивать узкие места и принимать обоснованные управленческие решения. Применительно к радиоэлектронной промышленности данный факт означает возможность выстраивания сбалансированной загрузки дорогостоящего монтажного и контрольного оборудования, сокращение времени переналадки и минимизацию межоперационных заделов [6].

Однако наряду с очевидными преимуществами внедрение бережливого производства на российских предприятиях радиоэлектронной промышленности сталкивается с серьезными трудностями. Одной из главных проблем является человеческий фактор и связанные с ним вопросы мотивации. Внедрение методологии бережливого производства часто вызывает у сотрудников неприятие, так как изменения навязываются руководством без должного вовлечения исполнителей в процесс преобразований. Работники не понимают смысла нововведений, опасаются ужесточения контроля и увеличения интенсивности труда без адекватной компенсации. Данная проблема усугубляется разрывом между административным корпусом и

производственным персоналом, отсутствием культуры доверия и открытости, необходимой для успешного функционирования системы непрерывных улучшений [2].

Также стоит обратить внимание на необходимость работы с мотивацией при применении принципов бережливого производства, предлагая активно обучать сотрудников основам системы 5S, которая помогает сократить потери на рабочем месте. Создание учебных классов, моделирующих производственные ситуации и требующих управленческого воздействия с использованием принципов бережливого производства, рассматривается как действенный способ преодоления сопротивления. Однако на практике многие предприятия ограничиваются формальным проведением тренингов, не создавая реальных механизмов материального и нематериального стимулирования сотрудников, выдвигающих и реализующих предложения по улучшениям.

Другая группа трудностей связана с технологической спецификой радиоэлектронного производства, которая характеризуется высокой степенью неопределенности конечного результата на отдельных операциях. В отличие от механической обработки, где время выполнения большинства операций поддается достаточно точному нормированию, в производстве электроники существуют операции с вероятностным характером выхода годной продукции. К ним относятся, например, термообработка, нанесение покрытий, процессы монтажа микросхем, где неизбежны технологические потери, планируемые на уровне технических условий. Наличие данных операций требует создания страховых запасов и заделов, что формально противоречит классическому принципу бережливого производства, то есть работе с нулевыми запасами. Игнорирование этой особенности может привести к срыву производственного цикла и невыполнению заказов [5].

Также выделяют пять основных типов операций производства электронной техники в зависимости от способа передачи потока предметов труда. Среди них присутствуют как детерминированные операции, так и операции с высокой степенью неопределенности, требующие особых подходов к планированию. Это означает, что механическое копирование инструментов бережливого производства, которые успешно работают в массовом машиностроении, на предприятиях радиоэлектроники может не дать ожидаемого эффекта или даже нанести вред.

Значительным препятствием является также высокая зависимость отечественных производителей радиоэлектроники от импортной компонентной базы и оборудования. До недавнего времени доля импорта в данной сфере достигала критических значений. Санкционные ограничения нарушили сложившиеся логистические цепочки, сделали непредсказуемыми сроки поставок и цены на комплектующие. В этих условиях применение принципа «точно вовремя» становится крайне затруднительным, поскольку внешние факторы постоянно генерируют сбои и простои. Предприятия вынуждены возвращаться к практике создания значительных страховых запасов, что противоречит философии бережливого производства и увеличивает потребность

в оборотных средствах [7].

Кроме того, организационная структура многих предприятий радиоэлектронной промышленности характеризуется длительными циклами согласования управленческих решений. Внедрение бережливого производства требует делегирования полномочий на нижние уровни, предоставления мастерам и рабочим права останавливать конвейер при обнаружении дефектов. Однако в условиях жесткой вертикали власти и планово-административной системы управления такие изменения воспринимаются как угроза сложившемуся балансу влияния. Создание сквозных потоков создания ценности часто наталкивается на межцеховые и межведомственные барьеры, преодолеть которые можно только при поддержке высшего руководства [3].

Подводя итог рассмотрению преимуществ и трудностей внедрения бережливого производства на предприятиях радиоэлектронной промышленности России, можно сделать вывод, что потенциал данной концепции остается востребованным, но ее реализация требует учета целого комплекса факторов. Методология бережливого производства способна стать действенным инструментом повышения конкурентоспособности, снижения издержек и улучшения качества продукции, что особенно важно в условиях импортозамещения и необходимости освоения новых рыночных ниш. Интеграция бережливого производства с цифровыми технологиями и гибкими методами управления открывает перспективы создания производственных систем нового поколения.

Выводы и предложения.

1. Концепция бережливого производства сохраняет высокий потенциал для радиоэлектронной промышленности России. Её применение позволяет оптимизировать потоки, сократить потери и повысить эффективность в условиях импортозамещения.

2. К преимуществам внедрения относятся интеграция с цифровыми технологиями и возможность сочетать бережливые методы с гибким управлением. Данный факт повышает конкурентоспособность предприятий.

3. Основные трудности связаны с сопротивлением персонала, отсутствием мотивации и культуры доверия. Технологическая специфика отрасли требует страховых запасов, что противоречит классическим принципам бережливости.

4. Внешние факторы, такие как зависимость от импорта и санкции, нарушают логистику и затрудняют применение системы «точно вовремя».

5. Успех внедрения требует адаптации западных методик к российским условиям, а не их копирования. Необходимо учитывать отраслевую специфику и организационные барьеры.

6. Важными условиями эффективной реализации являются вовлечение и мотивация сотрудников, развитие культуры улучшений и поддержка руководства. Только комплексный подход позволит раскрыть потенциал бережливого производства.

Список использованных источников

1. Буянова А. А. Концепция бережливого производства, как решение проблем на производстве в России //Вестник науки. – 2024. – Т. 3. – №. 10 (79). – С. 102-114.
2. Вагин М. С. Влияние бережливого производства на конкурентоспособность российской промышленности //Власть и управление на Востоке России. – 2025. – №. 1 (110). – С. 145-157.
3. Положенцева Ю. С., Чаплыгина В. А. Формирование концепции бережливого производства: сравнительный анализ зарубежных и российских подходов //Beneficium. – 2025. – №. 1 (54). – С. 131-141.
4. Сапунов А. В., Сапунова Т. А. Перспективы развития «Бережливого» производства в России //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №. 4-2. – С. 105-108.
5. Смирнов С. А., Сорокин Г. С. Применение бережливого производства в российских компаниях //Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – 2022. – №. 4 (42). – С. 55-67.
6. Тюрина Д. А., Стефанова Н. А. Проблемы внедрения концепции бережливого производства //Журнал прикладных исследований. – 2023. – №. 2. – С. 98-103.
7. Удальцова Н. Л. Практика и проблемы применения концепции бережливого производства в российских компаниях //Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13. – №. 12. – С. 5383-5396.
8. Фролов В. П. Концепция бережливого производства как современная концепция организации труда работников предприятия //Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14. – №. 2. – С. 32.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ В УСЛОВИЯХ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ПРИМЕРЕ ООО
«ИНВЕСТСТРОЙ»**

Сапунова Т. А.

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и корпоративного управления института цифровой экономики и управления бизнес-процессами, НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ» г. Краснодар, Россия
zipow@mail.ru*

Распопова Е. Д.

*обучающаяся института цифровой экономики и управления бизнес-процессами, НАН ЧОУ ВО Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), г. Краснодар, Россия
raspovaelizaveta@gmail.com*

Аннотация. В статье исследуется специфика формирования и корректировки производственной программы предприятия в условиях высокой волатильности и

неопределенности внешней макроэкономической среды. На основе анализа подтвержденных финансовых и операционных данных крупного инвестиционно-строительного холдинга ООО «Инвестстрой» (г. Краснодар) рассматриваются ключевые факторы риска, влияющие на операционную деятельность. Обоснована необходимость внедрения сценарного подхода и скользящего планирования как ключевых инструментов повышения гибкости производства товарного бетона и реализации строительных проектов. Разработана сценарная матрица адаптации производственной программы, а также проведена прогнозная оценка экономической эффективности предложенных мероприятий на 2025 год.

Ключевые слова: производственная программа, планирование, неопределенность, сценарный подход, строительство, ООО «Инвестстрой», прогнозирование, инвестиционно-строительный холдинг.

PLANNING THE PRODUCTION PROGRAM IN CONDITIONS OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY ON THE EXAMPLE OF LLC "INVESTSTROY"

Sapunova T. A. Raspopova E. D.

Annotation. The article examines the specifics of forming and adjusting an enterprise's production program under conditions of high volatility and uncertainty in the external macroeconomic environment. Based on the analysis of confirmed financial and operational data of the large investment and construction holding LLC "Investstroy" (Krasnodar), the key risk factors affecting operational activities are considered. The necessity of implementing a scenario approach and rolling forecasting as key tools for increasing the flexibility of ready-mixed concrete production and the implementation of construction projects is substantiated. A scenario matrix for adapting the production program has been developed, and a predictive assessment of the economic efficiency of the proposed measures for 2025 has been carried out.

Key words: production program, planning, uncertainty, scenario approach, construction, LLC Investstroy, forecasting, investment and construction holding.

Введение. Для современного менеджера внешняя среда бизнеса — это зона постоянного риска. Санкционное давление, инфляционные скачки, рушащиеся логистические цепочки и абсолютно непредсказуемый спрос делают классическое планирование практически бесполезным [4].

Для руководителя производственная программа это ответ на главные вопросы бизнеса: что мы производим, когда, для кого и какими силами?

Если мы откроем классический учебник по бизнес-планированию В. А. Горемыкина [4], мы увидим детерминированные схемы расчета производственных мощностей. В стабильной экономике они работают идеально: менеджер берет данные за прошлый год, закладывает 5% роста и утверждает бюджет. Однако в текущих реалиях жесткое планирование на год вперед начинает терять свою актуальность.

Отраслевая специфика этого кризиса отлично разобрана в современных исследованиях строительного сектора. Как отмечает коллектив авторов под руководством Х. М. Гумбы [2], в строительстве возникает фатальный разрыв: контракты на возведение объектов заключаются на 2-3 года вперед с фиксированной сметой, а цены на сырье (цемент, металл) меняются чуть ли не каждую неделю. В таких условиях, как справедливо подчеркивает в своих работах по стратегическому менеджменту А. В. Тебекин [3], горизонт планирования неизбежно сужается. Управленцам требуется переходить к антикризисным моделям, сценарному подходу и непрерывному мониторингу среды.

В данной статье мы разберем, как строительному холдингу перестроить свои планы так, чтобы при рыночных колебаниях окупать затраты и не останавливать производство.

Цель исследования: разработать для менеджмента ООО «Инвестстрой» прикладное руководство, определив стратегию развития с помощью прогнозирования. Мы стремимся показать, как именно нужно планировать производственную программу с учетом постоянно меняющихся факторов неопределенности, и главное — оценить, какую реальную экономическую эффективность принесет этот подход компании в ближайшем будущем.

Материалы и методы исследования. Прежде чем рекомендовать новые управленческие решения необходимо опираться на надежную базу. В качестве теоретического фундамента мы использовали труды отечественных авторов в области стратегического менеджмента и отраслевого планирования в строительстве [3, 4].

В качестве нашей эмпирической базы выступила официальная открытая финансовая отчетность ООО «Инвестстрой» за 2023–2024 годы [5, 6]. Так же мы применили методы системного и финансово-экономического анализа, интегрировали метод сценарного моделирования и скользящего прогнозирования.

Результаты исследования. В ходе исследования мы выяснили, что в управлении ООО «Инвестстрой» старые методы менее эффективны. Ниже мы шаг за шагом разберем полученные результаты: от анализа уникальности положения компании на рынке до конкретных стратегий поведения менеджера и расчета ожидаемой прибыли.

В чем уникальность управления строительным гигантом? Менеджер должен понимать масштаб системы, которой он управляет. ООО «Инвестстрой» — это один из крупнейших налогоплательщиков Краснодарского края. Согласно базовым правилам ведения бизнеса и Гражданскому кодексу РФ [1], компания заявлена как игрок в сфере венчурного инвестирования. Но на практике для управленца это огромный производственный корабль. Компания строит дороги, возводит жилые здания и производит колоссальные объемы товарного бетона.

Анализ официальных финансовых результатов свидетельствует о колоссальных масштабах деятельности (Таблица 1).

Таблица 1 — Основные финансово-экономические показатели ООО «Инвестстрой»

Показатель	2023 г.	2024 г.	Динамика
Выручка, млрд руб.	709,8	715,4	+ 0,8%
Чистые активы, млрд руб.	8,2	8,5	+ 3,6%
Среднесписочная численность, чел.	545	545	0%
Уставный капитал, тыс. руб.	10	10	0%

Источник: составлено автором на основе данных информационно-аналитических порталов [5, 6].

Цифры финансовой отчетности подтверждают масштаб: в 2024 году выручка холдинга составила 715,4 млрд рублей (показав небольшой, но стабильный рост на 0,8% к 2023 году). Чистые активы достигли 8,5 млрд рублей (+3,6%), а команда состоит из 545 штатных специалистов. Уставный капитал при этом остается на базовом уровне в 10 тыс. рублей. Отсюда возникает нюанс, что управлять таким объемом выручки крайне сложно. Ошибка в планировании загрузки бетонных узлов даже на 1% оборачивается для компании потерей сотен миллионов рублей.

Мы выявляем три главных риска для менеджера. Несмотря на высокую выручку, производственная составляющая компании ежедневно сталкивается с тремя ключевыми неопределенностями, которые могут разрушить любой долгосрочный контракт:

1. Волатильность цен на сырье — это значит, что вы не можете предсказать, сколько завтра будет стоить цемент, песок или арматура. Цены скачут из-за инфляции и стоимости логистики.

2. Колебания спроса происходят как только Центробанк меняет ключевую ставку, это мгновенно бьет по ипотечному рынку. Нет доступной ипотеки — нет спроса на новые квартиры — не нужен товарный бетон [4].

3. В строительной отрасли наблюдается острый дефицит квалифицированных специалистов — инженеров, машинистов, бетонщиков [7].

В случае использования классического подхода «от достигнутого» и планирование производства жестко на год вперед, может возникнуть серьезный производственный дисбаланс. Возникнут либо риски заморозки оборотного капитала (склады будут забиты сырьем, а скоропортящийся бетон придется списывать), либо срывы сроков сдачи объектов из-за нехватки резервных мощностей [2].

Стратегии, которые выбирает менеджер — это сценарный подход. Следование плану, который может устаревать еще на этапе согласования, приведёт к убыткам. Поэтому наиболее эффективный выход для ООО «Инвестстрой» — отказаться от жестких годовых рамок и перейти на скользящее планирование.

План должен стать плавающим, с постоянной корректировкой каждый месяц [3]. Это позволит быстро учитывать изменения цен на сырье. Для производства товарного бетона менеджеру необходимо держать в голове сценарную матрицу из трех вариантов:

Сценарий 1. «Оптимистичный». Происходит снижение ключевой ставки ЦБ, рост спроса на жилье, стабилизация цен на стройматериалы. Компания увеличивает объем производства до 115–125% от базового плана. Вводятся дополнительные ночные смены, арендуется побочная спецтехника (миксеры, бетононасосы). В логистике заключаются долгосрочные контракты с поставщиками и выкуп сырья большими партиями, фиксируя выгодную цену.

Сценарий 2. «Базовый». Макроэкономические параметры не меняются, инфляция остается умеренной, рынок стабилен. Компания удерживает производство на уровне 100%. Бетонные узлы (БСУ) работают в рамках своей нормальной плановой загрузки без переработок. В логистике поставки осуществляются по графику JIT (Just-in-Time — точно в срок). Сырье подвозится ровно тогда, когда оно нужно для замеса бетона.

Сценарий 3. «Пессимистичный». Себестоимость материалов резко возрастает более чем на 15%, инвестиции в стройку замораживаются, спрос падает. Компания снижает производство до 70–80% от базы. Часть производственного оборудования консервируется, чтобы не тратить деньги на его амортизацию и обслуживание. Рабочие бригады перераспределяются на другие проекты холдинга. Сырье закупается мелкими партиями для минимизации «замороженных» в остатках денег.

Хорошая производственная программа — это всегда гибкий инструмент. Вы должны быть готовы переключиться между этими тремя сценариями за одну неделю, если рынок подал соответствующий сигнал. Поскольку финансовая отчетность по итогам 2025 года еще формируется, мы применим метод прогнозного моделирования на базе фактических потерь 2024 года.

Таблица 2 — Прогнозная экономическая эффективность внедрения гибкого планирования в производственном сегменте ООО «Инвестстрой» на 2025 год

Статья оптимизации	Текущие потери (оценка 2024 г.)	Прогноз потерь после внедрения (2025 г.)	Экономический эффект (снижение издержек), %
Издержки на хранение избыточных запасов сырья	12% от бюджета закупок	5% от бюджета закупок	-7%
Потери от заговаривания (списание нереализованного бетона)	4,5% от объема выпуска	1,5% от объема выпуска	-3%
Штрафы за простой спецтехники / срыв сроков	3% от стоимости подрядов	0,5% от стоимости подрядов	-2,50%

Определение эффективности здесь строится не от абстрактных доходов, а от реальной экономии (Метод «Полезь»). Внедрение скользящего планирования кардинально меняет структуру операционных затрат, минимизируя складские издержки и снижая процент брака. В следствии чего мы предлагаем:

1. Снизить издержки на склады, так как ранее компания теряла около 12% от бюджета закупок на хранения избыточных запасов сырья, а при переходе на гибкую логистику этот показатель упадет до 5%. Чистая выгода составит минус 7% неэффективных трат.

2. Ликвидировать затоваривания, потому что бетон нельзя хранить долго. Убытки от списания нереализованного бетона составляли 4,5% от объема выпуска, а скользящий план снизит этот брак до 1,5%, что по итогу выгода составит минус 3% потерь продукта.

3. Исключить простои, ибо штрафы за срыв сроков и простой спецтехники «съедали» до 3% от стоимости подрядов, а точное планирование сведет этот показатель к погрешности в 0,5%. Выгода составит минус 2,5% непредвиденных расходов.

В итоге скользящий график с шагом корректировки в 1 месяц позволяет сократить логистические издержки и производственные потери в среднем на 12,5%. Для компании масштабов ООО «Инвестстрой» эти доли процента экономии в абсолютном выражении трансформируются в сотни миллионов рублей высвобожденного оборотного капитала. Сэкономленные средства собственник сможет reinvestировать в основные фонды

Выводы и предложения. Проведенный анализ показал: чтобы оставаться в плюсе, ООО «Инвестстрой» требуется постоянная адаптация системы управления. Для повышения эффективности и модернизации производственной программы менеджменту рекомендуется внедрить следующий комплекс из 5 практических шагов. Ниже подробно разобрано, как именно каждое действие повлияет на жизнь компании после внедрения:

1. Внедрить систему скользящего прогнозирования (горизонт 12 месяцев, корректировка каждый месяц) [3]. Это избавит менеджеров от «синдрома устаревшего бюджета». Вместо того чтобы в ноябре пытаться выполнить план, написанный год назад в совершенно других экономических реалиях, руководители подразделений будут ежемесячно актуализировать объемы закупок. Это позволит исключить ситуации, когда компания закупает дорогой металл для объектов, финансирование которых приостановлено.

2. Интегрировать сценарные матрицы для всех ключевых направлений [2]. Это уберет из работы фактор управленческой паники. Если завтра поставщик цемента поднимает цены на 20%, то начальник производства сможет действовать по регламенту «Пессимистичного сценария» и в течение дней переведёт завод на закупки мелкими партиями с консервацией лишних БСУ, без необходимости в неделях совещаний.

3. Автоматизировать процессы через внедрение современных модулей ERP-систем [4]. Ручной труд в электронных таблицах уходит в прошлое. Менеджер получит дашборд (цифровую панель), где в реальном времени будет отображаться факторный анализ: план vs факт. Система будет показывать, если расход песка на куб бетона превысил норму или логистика начала съедать прибыль.

4. Запустить систему кросс-функционального обучения рабочих бригад. Кадровый дефицит перестанет быть фатальной угрозой. Если компания останавливает часть бетонных узлов, людей не придется увольнять или отправлять в неоплачиваемый отпуск. Благодаря кросс-обучению, менеджер сможет в тот же день перевести операторов БСУ на участки дорожного строительства или монолитных работ.

5. Диверсифицировать пул поставщиков инертных материалов. Переход от зависимости от одного монополиста-поставщика к пулу из 4-5 независимых партнеров. Если один контрагент попытается навязать невыгодные условия ссылаясь на инфляцию, система гибкого планирования позволит в короткие сроки перевести объемы закупок, что позволит защититься от резких рыночных потрясений.

Такой системный подход снижает риски для предприятия и делает производственный процесс максимально защищенным. Реализация этих гибких инструментов обеспечит ООО «Инвестстрой» повышенную организационную гибкость, что изменит подход компании к преодолению кризисов внешней среды и повысит рентабельность на расчетные 12,5% уже в 2025 году.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
2. Сапунова Т.А. Внедрение современных методов управления в проектную деятельность организации. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №5-4 (68). С. 210-213.
3. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 333 с.
4. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник для вузов / В. А. Горемыкин. – 9-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 857 с.
5. ООО "Инвестстрой" (ИНН 2310141799): бухгалтерская отчетность и финансовый анализ контрагента // Информационно-аналитический портал Audit-it.ru. – URL: <https://www.audit-it.ru/> (дата обращения: 05.03.2026).
6. Профиль организации ООО «Инвестстрой» (Краснодар): реквизиты, суды, выручка // Сервис проверки контрагентов Rusprofile. – URL: <https://www.rusprofile.ru/> (дата обращения: 05.03.2026).
7. Сенатор Высокинский отметил серьезный дефицит кадров в строительной отрасли РФ // ТАСС : tass.ru/ekonomika. — 2026 г. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/26666657> (дата обращения: 08.03.2026). — Текст : электронный.

СУЩНОСТЬ, ФОРМЫ И МОДЕЛИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКСПАНСИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Метляева К. М.

обучающаяся бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности»), Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
kmetlyayeva@bk.ru

Научный руководитель:

Николаева О. Н.

канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
olga-nony@yandex.ru

Аннотация. В статье исследуется сущность, формы и модели международной экспансии предприятий в условиях структурной трансформации экономики. На основе сравнительного анализа теоретических подходов уточнено понятие «экспансия». Выделены ключевые характеристики экспансии. Систематизированы экономические и неэкономические методы экспансии, а также обоснованы две модельные стратегии – экономического подавления и экономической поддержки, различающиеся по философии, целям, инструментарию и долгосрочным рискам. Рассмотрены основные формы выхода предприятий на зарубежные рынки: экспорт, контрактные модели (лицензирование, франчайзинг), стратегические альянсы и прямые иностранные инвестиции. Определена классификация форм экспансии по уровню контроля, степени риска, распределению прав и механизмам трансфера знаний. Выявлены ключевые факторы выбора модели экспансии, включая стратегические цели, транзакционные издержки, отраслевую динамику и организационные компетенции. Обоснован вывод о теоретической значимости форм и моделей международной экспансии для разработки эффективных стратегий выхода на внешние рынки и минимизации сопутствующих рисков.

Ключевые слова: международная экспансия, стратегии экспансии, формы выхода на зарубежные рынки.

THE ESSENCE, FORMS AND MODELS OF INTERNATIONAL EXPANSION OF ENTERPRISES

Metlyayeva K. M., scientific supervisor: O. N. Nikolaeva

Annotation. The article examines the essence, forms and models of international expansion of enterprises in the context of the structural transformation of the economy.

Based on a comparative analysis of theoretical approaches, the concept of «expansion» has been clarified. The key characteristics of expansion are highlighted. The economic and non-economic methods of expansion are systematized, and two model strategies are substantiated - economic suppression and economic support, differing in philosophy, goals, tools, and long-term risks. The main forms of enterprises entering foreign markets are considered: exports, contractual models (licensing, franchising), strategic alliances and foreign direct investment. The classification of expansion forms according to the level of control, degree of risk, distribution of rights and knowledge transfer mechanisms is determined. The key factors of choosing an expansion model are identified, including strategic goals, transaction costs, industry dynamics, and organizational competencies. The conclusion about the theoretical importance of forms and models of international expansion for the development of effective strategies for entering foreign markets and minimizing associated risks is substantiated.

Key words: international expansion, expansion strategies, forms of entry into foreign markets.

В условиях структурной трансформации экономики и насыщения внутреннего рынка, выход на внешние рынки становится для предприятий стратегической необходимостью. Однако этот процесс сопряжен с комплексом организационно-правовых рисков, особенно для компаний, функционирующих в уникальных геополитических реалиях. Нивелирование этих рисков является критически важным условием для реализации экспортного потенциала.

Таким образом, актуальность исследования определяется необходимостью теоретического осмысления качественно новых явлений в сфере международной экспансии предприятий, а его цель заключается в создании целостного теоретико-методологического представления о сущности, формах и моделях этого процесса, адекватного современным экономическим реалиям.

В экономической литературе процесс выхода компании на новые зарубежные рынки с целью расширения своей деятельности, увеличения доли на глобальном рынке и повышения прибыли называется международной экспансией предприятий.

Категория «экспансия» обладает междисциплинарной широтой. Сравнительный анализ дефиниций представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительный анализ трактовки категории «экспансия»

Источник	Ключевая трактовка
Большой толковый словарь русского языка / Под ред. С. А. Кузнецова [1]	Расширение сферы господства монополистических объединений или государств, осуществляемое как экономическими, так и внеэкономическими методами
Крысин Л.П. Толковый словарь иноязычных слов [2]	Политика, направленная на экономическое и политическое подчинение других стран, на расширение сфер влияния, на захват чужих территорий
Бугаёва Э. А. [3]	Это совокупность действий, направленных на экономическую среду с целью достижения экономической выгоды

Некоторые авторы отождествляют понятия «экспансия» и «расширение». Однако такой подход считаем неоправданным, поскольку расширение сводится к простому увеличению объема или усилению интенсивности, а экспансия представляет собой более сложный, комплексный процесс, в который расширение входит в качестве базового, но не единственного элемента.

На основании анализа исследований (Б. Шапталов и др.) к ключевым характеристикам экспансии относятся:

- стратегическая цель — наращивание влияния;
- диапазон форм реализации — от добровольных до принудительных;
- этапность развития при принципиальной безграничности сферы приложения;
- полимасштабность проявления (экономика, политика, культура, право);
- многоканальность направлений (территориальное, культурное, геополитическое) [4].

Вместе с тем, следует согласиться с Возным Н.И., по мнению которого экспансия включает ряд этапов (фаз развития), которые, однако, не всегда заканчиваются конкретным результатом, а могут останавливаться на промежуточных стадиях [5].

Сопоставление различных точек зрения показывает, что экспансия — это особая фаза развития, при которой простое накопление ресурсов или влияния перерастает в новое качество, становясь двигателем серьезных перемен в обществе или экономике.

Классификация форм экспансии связана с применяемым инструментарием, что позволяет разграничить такие её виды, как военно-политическая, культурно-идеологическая, правовая, экономическая.

Экономическая экспансия нацелена на обретение субъектом экономического доминирования на целевых рынках и территориях, что создаёт возможность системной эксплуатации локальных ресурсов — как сырьевой базы, так и контролируемого потребительского рынка, обеспечивающего необходимый уровень производства и прибыльности для актора экспансии.

Ядро экономической экспансии составляет применение именно экономических методов. Однако её эффективность зачастую обеспечивается комплексом косвенных, неэкономических мер, также ведущих к установлению доминирования. Как отмечает Н.И. Возный [5], к базовым экономическим методам относятся:

- прямые инвестиции и локализация активов в зарубежных юрисдикциях для закрепления на рынке;
- проведение протекционистской политики (тарифные и нетарифные барьеры, субсидирование национальных производителей);
- использование монетарных и валютных инструментов для создания конкурентных преимуществ;
- внешнее кредитование (как предоставление, так и привлечение капитала);

–реализация международных совместных проектов и программ развития.

В дополнение к ним, к неэкономическим методам, способствующим достижению экономического лидерства, можно отнести:

–лоббирование выгодных международных соглашений в таможенной, налоговой и финансовой сферах;

–экспорт и насаждение собственных экономических, учётных и регуляторных стандартов;

–формирование благоприятного потребительского спроса посредством продвижения определённой культуры и ценностей;

–установление привилегированных дипломатических отношений [5].

Совокупность используемых инструментов формирует уникальную стратегию экономической экспансии, которая определяет её характер, потенциальную эффективность и сопутствующие риски. Каждый международный актор выстраивает стратегию, исходя из объективных факторов (ресурсная база, доступные инструменты) и субъективных особенностей (политическая культура, исторически сложившаяся роль в мировой экономике).

Исторический анализ практики экспансии европейских государств в различные эпохи, а также современных тенденций, позволяет выделить две фундаментальные модельные стратегии:

1. Стратегия экономического подавления (доминирования), основанная на устранении конкуренции и установлении контроля.

2. Стратегия экономической поддержки (кооптации), опирающаяся на создание взаимозависимости и институциональное влияние.

Результаты сравнительного анализа модельных стратегий экспансии приведены в табл. 2.

Таблица 2 - Сравнительный анализ модельных стратегий экспансии

Критерий сравнения	Стратегия экономического подавления (Доминирование / Эксплуататорская)	Стратегия экономической поддержки (Кооптации / Интеграционная)
Философия	Игра с нулевой суммой. Благополучие субъекта растёт за счёт изъятия ресурсов и подавления развития объекта.	Игра с положительной суммой. Развитие объекта создаёт устойчивый рынок и укрепляет всю систему, ведя к взаимному росту.
Аналог в бизнесе	Одностороннее извлечение выгоды из партнерских отношений.	Создание альянсов, экосистем и цепочек создания стоимости с взаимной зависимостью.
Цели	Краткосрочная максимизация выгоды для субъекта; решение внутренних проблем за счёт внешних ресурсов.	Долгосрочное обеспечение рынков сбыта и стабильности через развитие промышленного комплекса партнеров.
Условия применения	Сильное преимущество субъекта (технологическое, рыночное, военное) и слабость/богатство объекта (сырьё, слабая экономика).	Ограниченное преимущество субъекта и общее отставание объекта, который нуждается в развитии.
Экономические механизмы	Неэквивалентный обмен: вывоз добавленной стоимости и сырья, импорт готовых товаров, блокировка технологий.	Кооперация: совместные проекты, постепенный трансфер технологий, создание общего рынка.
Ключевые инструменты	Экономические: ВТК, контроль над ключевыми секторами, схемы «станки за нефть».	Экономические: совместные предприятия, контроль только в высокотехнологичных секторах.

	Неэкономические: военное присутствие, культурный диктат, эксплуатация через международные институты (как инструмент давления).	Неэкономические: «мягкая сила» - обучение кадров, культурный диалог, трансляция моделей управления.
Экономическое следствие	Усиление диспропорций: объект деградирует, субъект богатеет. Возникновение модели «центр – периферия».	Конвергенция (сближение): постепенное выравнивание экономического и технологического уровней.
Потенциальные конфликты	Гуманитарные катастрофы, потеря управления, миграционные кризисы, прямая военная конфронтация.	Размывание суверенитета объекта, сложности в координации, конфликты с партнерами при распаде системы.
Ключевой риск для субъекта	Системный коллапс и ответная агрессия. Создание зон хаоса, которые угрожают безопасности самого субъекта.	Утрата доминирующих позиций и превращение бывшего партнера в прямого конкурента

Можно утверждать, что международная экспансия позволяет компании диверсифицировать источники доходов, получать доступ к новым клиентам и ресурсам, а также усиливать конкурентные позиции.

Основные причины, по которым компании решаются на международное расширение, являются:

– рост доходов – выход на новые рынки открывает доступ к более широкой базе клиентов и большему объёму продаж;

– диверсификация рисков – экспансия на международные рынки помогает диверсифицировать риски, связанные с экономическими, политическими или социальными кризисами в одной стране;

– доступ к новым ресурсам – международная экспансия предоставляет компаниям доступ к ресурсам, таким как сырьё, рабочая сила или технологии, которые могут быть более доступными или дешёвыми в других странах.

Диверсификация форм международной экспансии отражает стратегический выбор между иерархическим контролем и операционной гибкостью, где пассивные формы типа косвенного экспорта соседствуют с комплексными инвестиционными моделями создания зарубежных дочерних структур.

Формами международной экспансии предприятий являются:

– экспорт – продажа товаров или услуг компании на зарубежные рынки без физического присутствия или создания офисов в других странах;

– лицензирование и франчайзинг – передача прав на использование бренда, технологий или производственных процессов местным компаниям в другой стране;

– совместные предприятия – сотрудничество с местной компанией для создания нового бизнеса в другой стране. Партнёры делят между собой как риски, так и прибыли, а также совместно управляют предприятием;

– стратегические альянсы – сотрудничество с иностранными компаниями для совместного использования ресурсов, технологий или логистических сетей. Альянсы не предполагают создание новых юридических лиц, но позволяют компаниям совместно решать определённые задачи.

Диверсификация форм отражает стратегический выбор между иерархическим контролем и операционной гибкостью. Классификационный ряд

выстраивается по принципу нарастания уровня контроля и риска (табл. 3).

Выбор модели экспансии представляет собой задачу, решение которой обусловлено такими ключевыми факторами, как:

- стратегическая цель освоения рынка (доступ к ресурсам/рынкам/технологиям);
- транзакционные издержки;
- динамика отраслевой конкуренции и институциональной среды;
- кумулятивная природа организационных компетенций предприятия.

Подводя итог, следует сформулировать ряд выводов.

1. Международная экспансия предприятий представляет собой сложный многоаспектный процесс, выходящий за рамки простого расширения деятельности. Данная форма характеризуется целенаправленным наращиванием влияния, многообразием форм проявления и инструментов реализации – от экономических до культурно-идеологических.

2. Теоретический анализ выделяет две принципиально различные модельные стратегии экспансии: экономического подавления и экономической поддержки. Выбор между ними определяется текущей эффективностью, долгосрочными рисками, уровнем контроля и распределения прав.

Таблица 3 - Классификация форм международной экспансии предприятия по уровню контроля, риска и характеру взаимодействия

Форма экспансии	Ключевая характеристика	Уровень контроля	Уровень риска	Распределение прав	Механизм трансфера знаний и технологий
1. Экспорт (прямой/косвенный)	Реализация товаров, произведенных в стране базы, на зарубежный рынок	Минимальный (контроль ограничен продуктом)	Низкий (операционные и валютные риски)	Полная собственность у экспортера	Односторонний, несистемный
2. Контрактные модели (лицензирование, франчайзинг)	Передача прав на использование нематериальных активов партнеру	Умеренный, юридический	Умеренный (риск утечки компетенций)	Разграничение прав между владельцем и пользователем	Формализованный договором, риск неконтролируемого распространения
3. Стратегические альянсы (совместные предприятия, консорциумы)	Совместная деятельность для достижения общей цели	Разделенный (основан на переговорной силе)	Высокий (репутационные стратегические)	Долевая или договорная	Взаимный, двусторонний, требует глубокой интеграции
4. Прямые иностранные инвестиции	Прямое владение и контроль над активами за рубежом	Максимальный (полный операционный контроль)	Максимальный (капитальные, политические риски)	Полная или преобладающая собственность	Полностью внутренний, максимальная защита знаний

Таким образом, в условиях структурной трансформации экономики теоретическое осмысление сущности, форм и моделей международной экспансии приобретает не только теоретическую, но и прикладную значимость, выступая основой для разработки эффективных стратегий выхода предприятий на внешние рынки и минимизации сопутствующих рисков.

Список использованных источников

1. Большой толковый словарь русского языка / Под ред. С. А. Кузнецова. Санкт-Петербург, Норинт, 2000. – URL: <https://djvu.online/file/h38T2vpZl163x?ysclid=mmj4q76ez0843614027>
2. Крысин Л.П. Толковый словарь иноязычных слов. Эксмо, 2008. – 944 с.
3. Бугаёва Э. А. Стратегия экспансии фирм на внешние рынки: теория, методология, основные факторы // Известия Гомельского государственного университета имени Ф. Скорины, № 5 (134), 2022. URL: <https://elib.gsu.by/bitstream/123456789/47587/1/>
4. Шапталов Б. Теория и практика экспансионизма. Опыт сильных держав / Б. Шапталов. – М.: Либроком, 2009. – 384 с.
5. Возный Н. И. Экспансия, как ключевой элемент общественного развития [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/>
6. Анализ состояния мирового рынка пшеницы и перспективы россии по расширению экспортного потенциала / Д. И. Жилияков, В. Я. Башкатова, Ю. В. Плахутина [и др.] // Экономические науки. – 2020. – № 183. – С. 38-43.
7. Акишин, П. С. Проблемы и перспективы развития экспорта свинины / П. С. Акишин, Д. И. Жилияков // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2025. – Т. 15, № 4. – С. 126-140.
8. Проблемы формирования человеческого капитала в аграрной сфере / Д. А. Григоров, Д. В. Зюкин, С. В. Баринов, Д. И. Жилияков // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2025. – № 4. – С. 262-268.

ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ ПОТЕРЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕГИОНА В РЕЗУЛЬТАТЕ ДИСПАРИТЕТА ЦЕН

Новиков Д.С.

*аспирант, ФГБОУ ВО Курский государственный аграрный университет,
novikoff.di2015@yandex.ru,*

Жилияков Д.И.

*проректор по научной работе и инновациям, доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО Курский государственный аграрный университет, г. Курск, Россия,
zhilyakov@yandex.ru,*

Аннотация. В статье представлены результаты анализа финансовых потерь сельскохозяйственных организаций Курской области в результате неблагоприятной конъюнктуры цен, приводящей к изъятию части добавленной стоимости, произведенной в отрасли. В основу анализа положена авторская методика расчета интервально-параметрического индикатора, позволяющая

оценить степень негативного влияния диспаритета цен на экономическую деятельность аграриев региона.

Ключевые слова: сельскохозяйственные организации, Курская область, ценообразование, диспаритет цен.

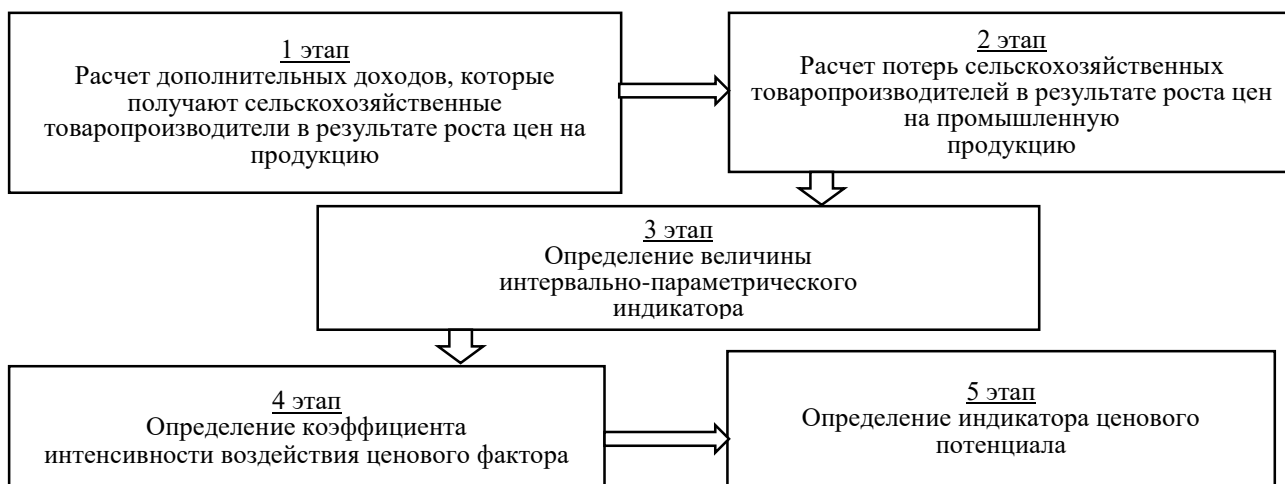
Многие авторы уделяют существенное внимание проблеме несправедливого ценообразования на сельскохозяйственную продукцию, которая существенно снижает эффективность деятельности аграриев. Н.А. Борхунов и М.В. Авдеев делают вывод о негативном влиянии ценовых соотношений в отраслях АПК на рентабельность хозяйственных процессов сельскохозяйственных предприятий [1.-С.38]. Описанию проблем, связанных с диспаритетом цен, посвящена публикация И.А. Папахян, в которой автор отмечает, что рост цен на сельскохозяйственную продукцию по причине ряда отраслевых особенностей и сезонной конъюнктуры рынка заметно отстает от динамики цен на промышленных товары, что формирует экономически невыгодные условия хозяйствования [2.-С.23]. К числу основных негативных последствий диспаритета цен в сельском хозяйстве необходимо отнести:

- формирование предпосылок для убыточности, которая может привести к банкротству сельскохозяйственных предприятий;
- снижение конкурентоспособности производства продукции;
- сокращение финансового потенциала инвестиционной активности [3.-С.43].

Последствием диспаритета цен, по мнению Н.Ф. Зарук и Е.С. Снеговской, является изъятие части доходов из сельского хозяйства [4.-С.52]. Величина финансовых потерь отражает недополученный объем прибавочного продукта, который мог быть использован для стабилизации финансового положения и поддержания инвестиционной активности [5.-С.113]. Определение величины финансовых потерь имеет важное значение для обоснования объема финансовой поддержки, необходимой сельскохозяйственным организациям со стороны государства для обеспечения оптимальных условий хозяйствования при неблагоприятной конъюнктуре цен.

При разработке авторской методики оценки финансовых потерь сельскохозяйственных организаций от диспаритета цен были использованы подходы С.О. Новосельского [6.-С.11], Н.Ф. Зарук [7.-С.10], М.В. Авдеева [8.-С.20], позволившие обосновать алгоритм определения величины интервально-параметрического индикатора, представленный на рисунке 1.

Особенностью предложенной методики является определение комплекса абсолютных (дополнительный доход, финансовые потери, интервально-параметрический индикатор) и относительных (коэффициент интенсивности воздействий ценового фактора, индикатор ценового потенциала) показателей.



Источник: составлено авторами

Рисунок 1 – Алгоритм определения величины интервально-параметрического индикатора

Методика определения интервально-параметрического индикатора подразумевает последовательный расчет следующих показателей:

$$D_{\text{Ицен}} = \frac{B}{I_{\text{Цс-х}}} * (I_{\text{Цс-х}} - 100\%), \quad (1)$$

где $D_{\text{Ицен}}$ – доходы сельскохозяйственных товаропроизводителей, сформированные в результате роста цен;

B – выручка сельскохозяйственных товаропроизводителей;

$I_{\text{Цс-х}}$ – индекс цен на сельскохозяйственную продукцию.

$$P_{\text{Ицен}} = \frac{3}{I_{\text{Цпр}}} * (I_{\text{Цпр}} - 100\%), \quad (2)$$

где $P_{\text{Ицен}}$ – расходы сельскохозяйственных товаропроизводителей, связанные с ростом цен на приобретаемые промышленные товары;

3 – затраты на приобретение промышленных товаров и услуг субъектами агробизнеса;

$I_{\text{Цпр}}$ – индекс цен на промышленную продукцию, приобретаемую сельскохозяйственными предприятиями.

$$Y = D_{\text{Ицен}} - P_{\text{Ицен}}, \quad (3)$$

где Y – величина интервально-параметрического индикатора.

$$K_{\text{Ицф}} = \frac{Y}{B} * 100\%, \quad (4)$$

где $K_{\text{Ицф}}$ – коэффициент интенсивности воздействия ценового фактора;

$$P = \frac{B * (I_{\text{Цс-х}} - I_{\text{Цпр}})}{B} * 100\%, \quad (5)$$

где P – индикатор ценового потенциала;

$I_{\text{Цс/х}}$ – цепной индекс цен на сельскохозяйственную продукцию;

$I_{\text{Цпр}}$ – цепной индекс цен на промышленную продукцию.

Результаты расчета величины интервально-параметрического индикатора с учетом экономических показателей деятельности сельскохозяйственных организаций Курской области представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Расчет интервально-параметрического индикатора эффективности

государственного регулирования ценообразованием на сельскохозяйственную продукцию в Курской области

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Д _{цен} , млрд руб.	10,0	6,1	-4,7	-0,8	11,0	-3,9	45,7	1,8	-29,0	15,5
Р _{цен} , млрд руб.	5,4	3,8	3,1	2,2	7,2	-3,4	27,3	-0,9	6,0	20,1
У, млрд руб.	4,6	2,4	-7,8	-3,0	3,8	-0,4	18,4	2,7	-35,0	-4,7
Величина интервально-параметрического индикатора накопительным итогом за 2015-2024 гг., млрд рублей										19,0

Источник: рассчитано на основе годовых форм отчетности сельскохозяйственных организаций Курской области

По итогам расчетов можно сделать вывод, что за 2015-2024 гг. было сформировано равное значение периодов с положительными и отрицательными значениями индикатора. Максимальный объем доходов аграриев в результате благоприятной конъюнктуры цен фиксируется в 2021 г. в размере 18,4 млрд рублей, наибольшие финансовые потери по причине диспаритета цен отмечены в 2023 г. примерно в районе 35 млрд рублей. В 2024 г. субъекты агробизнеса Курской области также понесли финансовые потери в размере 4,7 млрд рублей за счет отсутствия «справедливого» ценообразования. Агрегированные расчеты показали, что за десять рассмотренных лет аграрии региона в результате диспаритета цен потеряли чуть более 19 млрд рублей доходов.

На рисунке 2 представлена динамика относительных показателей, значения которых определены на основе полученных параметров интервально-параметрического индикатора.

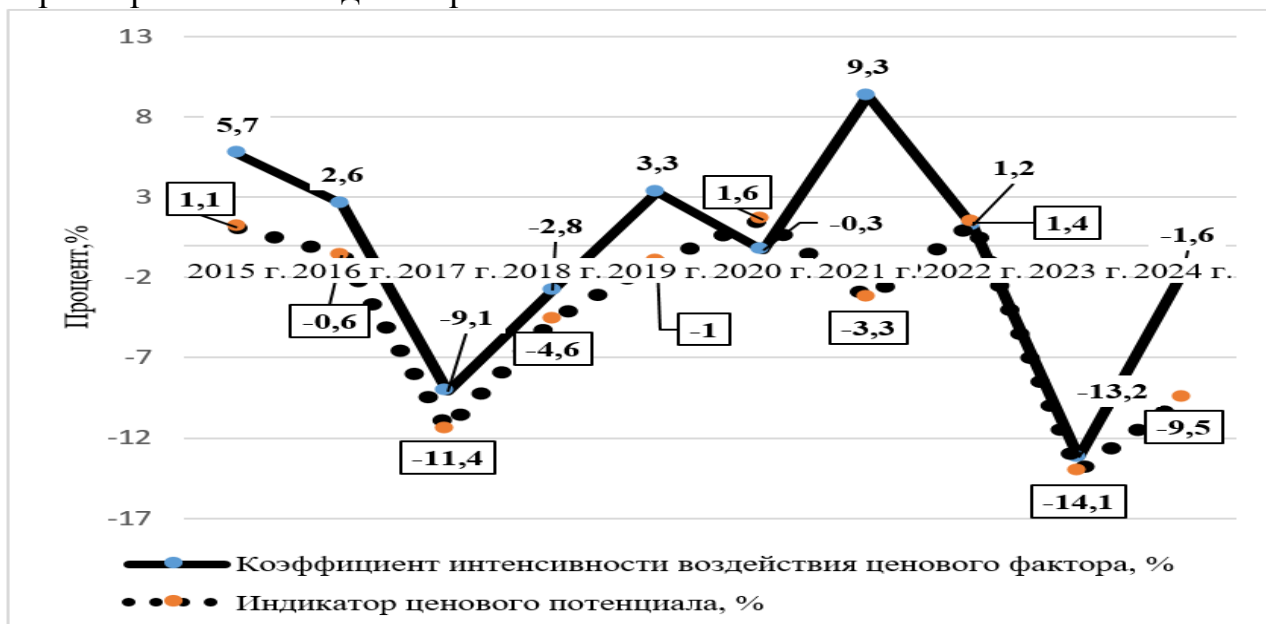


Рисунок 2 – Коэффициент интенсивности воздействия ценового фактора при реализации сельскохозяйственной продукции в Курской области и индикатор ценового потенциала сельскохозяйственных организаций Курской области

Источник: рассчитано авторами

На протяжении 2015-2024 гг. коэффициент интенсивности воздействия ценового фактора пять раз имел положительное значение и пять раз отрицательное, то есть присутствует паритетное число периодов благоприятного и неблагоприятного влияния конъюнктуры цен на деятельность сельскохозяйственных предприятий Курской области. В 2021 г. значение коэффициента составило 9,3%, что отражает максимальное положительное влияние ценовых отношений, а в 2023 г. коэффициент был отрицательным в размере 13,2%, то есть в этот год отмечается наиболее сильное негативное влияние диспаритета цен. Индикатора ценового потенциала на протяжении 2015-2024 гг. за исключением трех лет был всегда отрицательным. Полученные результаты расчетов показывают, что в 2015, 2020 и 2022 гг. при положительном значении индикатора ценового потенциала, ценовые отношения благоприятно сказывались на экономических показателях деятельности субъектов агробизнеса региона, а остальные годы влияние было отрицательным. В 2023 и 2024 гг. значения ценового индикатора, составившие 14,1% и 9,5% соответственно, характеризуют максимально негативное влияние конъюнктуры цен.

Таким образом, негативное влияние фактора диспаритета цен на аграриев Курской области присутствует, но не носит ярко выраженный характер. В рамках рассмотренного периода в условиях существовавшей динамики цен совокупная величина финансовых потерь аграриев превышает сумму полученного дохода. Значение интервально-параметрического индикатора свидетельствует о несбалансированных ценовых отношениях в сельском хозяйстве региона, которые отличаются непредсказуемостью, что требует разработки более эффективных мер государственного регулирования.

Список использованных источников

1. Борхунов Н.А., Авдеев М.В. Цены и ценовые соотношения в сельском хозяйстве // АПК: экономика, управление. – 2014. – №9. – С.36–42.
2. Папахян И.А. Ценообразование в сельском хозяйстве и АПК // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – №3 (13). – С.22-24.
3. Новиков Д.С., Жилияков Д.И. Оценка эффективности государственного регулирования ценообразования на сельскохозяйственную продукцию // В сборнике: Актуальные проблемы региональной и отраслевой экономики. Материалы III Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курск, 2025. – С.41-46.
4. Зарук Н.Ф., Снеговская Е.С. Формирование объемов государственной финансовой поддержки сельского хозяйства на основе методики изъятия финансовых ресурсов из отрасли через систему цен // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – №12 (45). – С.50–54.
5. Новиков Д.С., Жилияков Д.И. Ценовое регулирование в сельском хозяйстве России // Экономика России в условиях глобальных вызовов: материалы III Международной научно-практической конференции, Курск, 02 декабря 2024 года. – Курск: Курский государственный аграрный университет имени И.И. Иванова, 2025. – С. 110-116.

6. Новосельский С.О. Использование механизма индикативного планирования // *Аграрная наука*. – 2006. – №9. – С. 11-12.
7. Зарук Н.Ф., Шереужева М.А. Оценка стоимости бюджетного финансирования сельского хозяйства // *Международный технико-экономический журнал*. – 2017. – №4. – С.7–13.
8. Авдеев М.В. Методический подход к определению объема ценовых потерь сельскохозяйственных организаций от диспаритета отношений в АПК // В сборнике: *Актуальные проблемы финансирования и налогообложения АПК в условиях глобализации экономики*. – 2016. – С.17–22.
9. Мусьял, А. В. Модернизация сельского хозяйства: стимулы и условия / А. В. Мусьял // *Актуальные проблемы современной экономики и систем управления : Материалы VIII Международной научно-практической конференции, пос. Персиановский, 24–26 ноября 2016 года*. – пос. Персиановский: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Донской государственный аграрный университет", 2016. – С. 141-144.
10. Российский агропромышленный комплекс в условиях санкций: угрозы, риски, последствия / Е. В. Скрипкина, З. И. Латышева, О. В. Еременко [и др.] // *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии*. – 2023. – № 5. – С. 145-151.
11. Власова, О. В. Особенности регулирования импорта России в условиях санкций: основные тенденции и правовая основа / О. В. Власова, Н. Л. Шкилева // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. – 2023. – Т. 12, № 2(43). – С. 15-19.
12. Жилияков Д.И. Оценка системы государственного регулирования аграрной экономики с использованием международных показателей и направления ее совершенствования // *Экономика и предпринимательство*. 2020. № 5 (118). С. 284-287.
13. Характеристика факторов, влияющих на ценообразование в АПК / Д. С. Новиков [и др.] // *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии*. 2025. № 5. С. 262-269.
14. Совершенствование механизма государственного регулирования в системе аграрной политики / Д. И. Жилияков и др. // *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии*. 2023. № 1. С. 166-172.
15. Петрушина О.В., Жилияков Д.И. Направления оптимизации государственного регулирования цен и поддержки зернового производства // *Инновации в АПК: проблемы и перспективы*. 2021. № 3. С. 149-157.
16. Зюкин, Д. В. Оценка динамики и структуры безработицы Курской области / Д. В. Зюкин, Т. С. Прокопова, В. Н. Качкин // *Наука и практика регионов*. – 2016. – № 2(3). – С. 28-32.

СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА: ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНСТРУМЕНТОВ РЕАЛИЗАЦИИ В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ

Сапунев А. В.

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и корпоративного управления института цифровой экономики и управления бизнес-процессами, НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ» г. Краснодар, Россия
dismallll@mail.ru

Осина С. А.

обучающаяся института цифровой экономики и управления бизнес-процессами, НАН ЧОУ ВО Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), г. Краснодар, Россия
sofiya.osina@bk.ru

Аннотация. В статье рассматривается эффективность инструментов реализации государственной молодежной политики в Краснодарском крае. На основе анализа нормативно-правовой базы, статистических данных и региональных программ оценивается степень вовлеченности молодежи в социальные, образовательные и профессиональные проекты. Выявлены ключевые направления государственной поддержки, а также определены факторы, влияющие на результативность реализуемых мер. Сделан вывод о необходимости совершенствования механизмов мониторинга и повышения адресности молодежной политики в регионе.

Ключевые слова: государственная молодежная политика, эффективность, региональное управление, Краснодарский край, молодежные программы.

STATE YOUTH POLICY: EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTATION INSTRUMENTS IN THE KRASNODAR KRAI

Sapunov A. V., Osina S. A.

Annotation. The article examines the effectiveness of the instruments used to implement state youth policy in the Krasnodar Krai. Based on the analysis of the regulatory framework, statistical data, and regional programs, the level of youth involvement in social, educational, and professional projects is assessed. Key areas of state support are identified, and the factors influencing the effectiveness of the implemented measures are determined. The study concludes that it is necessary to

improve monitoring mechanisms and enhance the targeting of youth policy in the region.

Key words: state youth policy, effectiveness, regional governance, Krasnodar Krai, youth programs.

Введение. Государственная молодежная политика (ГМП) Российской Федерации представляет собой комплекс мер государственного воздействия, направленных на создание условий для социально экономической, образовательной и культурной самореализации молодежи [1]. Молодежная политика рассматривается как важное направление устойчивого развития регионов, поскольку вовлеченность молодых людей в социальные процессы напрямую влияет на социальную стабильность, инновационный потенциал и качество человеческого капитала общества в целом [5].

На федеральном уровне деятельность в этой сфере регламентируется, в частности, Федеральным законом от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации». Этот документ закрепляет ключевые понятия государственной молодежной политики, права и обязанности органов власти, а также основные направления работы с молодежью [1].

В субъектах Российской Федерации ГМП адаптируется с учетом местных особенностей. Объектом настоящего исследования выступает Краснодарский край — один из крупнейших по численности субъектов РФ, где молодежная политика осуществляется как на уровне регионального законодательства, так и через целевые программы. Региональный закон «О молодежной политике в Краснодарском крае» с поправками 2021 г. закрепляет основные направления деятельности органов власти и принципы взаимодействия с молодежью, включая патриотическое воспитание, содействие трудоустройству, поддержку инициатив молодых граждан и развитие добровольчества [2].

Цель исследования: оценить эффективность ключевых инструментов реализации государственной молодежной политики в Краснодарском крае, выявить проблемные аспекты и обосновать пути совершенствования данной деятельности.

Материалы и методы исследования. В исследовании использованы системный и сравнительный анализ, контент-анализ нормативных документов и региональных программ. Проведена оценка динамики вовлеченности молодежи в государственные программы и уровня ее социально-экономической активности.

Результаты исследования. Государственная молодежная политика на федеральном уровне определяется рядом нормативных актов. Фундаментальные принципы политики установлены в Федеральном законе № 489 ФЗ(2020), который определяет молодежь как граждан в возрасте от 14 до 35 лет и формирует базу для взаимодействия государства с молодежью.

На региональном уровне реализация ГМП осуществляется в соответствии с законодательством Краснодарского края. Так, Закон края от 30.04.2021 г. № 4461КЗ обновил положения регионального законодательства, гармонизировав

его с федеральным законом и расширив область действий органов власти (вплоть до мониторинга и оценки программ). В частности, документ подробно перечисляет направления реализации молодежной политики: от патриотического воспитания до содействия занятости и поддержки предпринимательства

Кроме того, основным институциональным документом, направленным на практическую реализацию молодежной политики в регионе, является государственная программа Краснодарского края «Молодежь Кубани». Она охватывает широкий спектр мероприятий, включая поддержку социальных инициатив, конкурсы, образовательные проекты, развитие добровольческих движений и формирование молодежных советов (сведения об этой программе подтверждаются в региональных правовых системах и официальных документах региона).

Краснодарский край характеризуется значительной долей молодежи в общей структуре населения. Социально-экономические условия региона влияют на потребности молодых людей в образовании, занятости, профессиональном становлении и досуге [3].

В многочисленных эмпирических исследованиях подчеркивается, что молодые люди готовы участвовать в социально значимых проектах, причем мотивация социальной активности связана с желанием решать реальные проблемы общества (по данным опросов, среди молодежи доминируют социальная и экологическая мотивации участия).

Исследования также показывают, что молодое поколение склонно занимать субъектную позицию в своей жизни и стремится активно влиять на процессы в обществе (94 % респондентов готовы самостоятельно решать собственные проблемы).

Практика реализации молодежной политики в Краснодарском крае включает несколько групп инструментов:

1. Организационные инструменты. Организационные меры включают создание молодежных советов и экспертных групп, проведение форумов, круглых столов и стратегических сессий, а также формирование устойчивой инфраструктуры через молодежные центры и муниципальные штабы.

Такие формы вовлечения способствуют формированию социального капитала молодежи, расширяют возможности диалога между молодыми людьми и органами власти.

2. Информационно коммуникационные механизмы. Современные информационные технологии используются для распространения информации о возможностях участия, конкурсах и образовательных проектах, а также для обратной связи с молодежью.

3. Образовательные и проектные инициативы. Образовательные проекты — школы молодежных лидеров, тренинги, профессиональные семинары — направлены на развитие компетенций и подготовку молодых специалистов.

4. Социально-экономические меры. Это программы поддержки трудоустройства, стимулирование предпринимательской активности через

гранты и субсидии, участие в социально-значимых проектах, развитии волонтерского движения.

Инструменты направлены на достижение трех ключевых ценностей государственной молодежной политики: вовлеченность, доступность и результативность [1].

В научной литературе отмечается, что оценка эффективности молодежной политики требует применения нескольких групп критериев:

1. Количественные показатели — уровень участия молодежи в мероприятиях, число поданных и реализованных проектов, охват грантовых конкурсов.

2. Качественные показатели — уровень осведомленности молодежи, удовлетворенность программами молодежной поддержки, внутреннее восприятие молодежной политики как значимого института участия [4].

3. Интеграционные критерии, отражающие влияние молодежной политики на социальную адаптацию, гражданскую активность и профессиональное становление молодежи.

Для оценки эффективности реализации молодежной политики на уровне Краснодарского края было выбрано сочетание всех трех категорий показателей.

Эмпирические исследования показывают, что молодежь Краснодарского края активно участвует в региональных инициативах, особенно в образовательных семинарах, волонтерских проектах, молодежных форумах и грантовых конкурсах. Как видно из Таблицы 1, мероприятия с социальной и образовательной направленностью привлекают больше участников, чем формальные форумы. Это подтверждает, что инструменты государственной поддержки эффективно вовлекают молодежь в социально значимую активность. Таблица 1- Участие молодежи Краснодарского края в мероприятиях программы «Молодежь Кубани»

Направление участия	Количество участников, чел	Доля от общей численности молодежи (%)
Образовательные программы и семинары	298 000	18,9
Добровольческие проекты	252 000	15,9
Молодежные форумы и площадки	118 000	7,5
Участники грантовых конкурсов	21 400	1,3

Анализ представленных данных показывает, что в 2025 году сохраняется тенденция доминирования образовательных и добровольческих форм вовлечения. Их суммарный охват составляет более 550 тыс. человек, что подтверждает устойчивость проектно-ориентированной модели молодежной политики региона.

Одновременно обращает на себя внимание сравнительно низкая доля участников грантовых конкурсов (1,3 %). Несмотря на рост по сравнению с предыдущим периодом, данный показатель свидетельствует о необходимости

расширения механизмов популяризации проектной деятельности и снижения барьеров участия.

Таким образом, количественные данные 2025 года фиксируют расширение охвата молодежи программными мероприятиями, однако демонстрируют неравномерность распределения активности по направлениям.

Качественная оценка эффективности в 2025 году основывается на результатах исследований восприятия молодежной политики, опубликованных в научных изданиях (Шашкова Я.Ю., Иванов К.Е., Слепченко А.С., 2025; Самаркина И.В., Мирошниченко И.В., 2022).

Согласно данным исследования 2025 года, проведенного среди учащейся молодежи, около 46–50 % респондентов в Краснодарском крае затрудняются системно описать приоритеты государственной молодежной политики региона.

Дополнительно в ходе исследования было установлено, что основным каналом получения информации о молодежных программах для большинства респондентов выступают цифровые платформы и социальные сети: данный источник указали 54 % опрошенных. Вместе с тем лишь 29 % участников исследования отметили наличие регулярной и системной коммуникации с представителями органов государственной власти, что свидетельствует о недостаточной институционализации диалога между молодежью и управленческими структурами. Кроме того, более 35 % респондентов подчеркнули, что информация о грантовых возможностях представлена недостаточно подробно и требует дополнительного разъяснения, что может выступать фактором, сдерживающим более широкое участие молодежи в конкурсных механизмах поддержки инициатив.

Сопоставление этих показателей с данными таблицы 1 позволяет выявить противоречие: при высоком количественном охвате мероприятий сохраняется недостаточный уровень институциональной осведомленности молодежи. Это означает, что участие часто носит ситуативный характер и не всегда сопровождается осознанием стратегических целей государственной политики.

Интеграционные показатели в 2025 году демонстрируют влияние молодежных программ на социально-экономическую активность.

По данным Министерства экономики Краснодарского края (2025), 15 % субъектов малого и среднего предпринимательства, зарегистрированных в 2024 году, были созданы лицами до 35 лет. Данный показатель свидетельствует о постепенном росте предпринимательской активности молодежи.

Согласно результатам исследования Самаркиной И.В. и Мирошниченко И.В., участие в молодежных проектах повышает:

1. Уровень профессиональной самооценки (в среднем на 17 %),
2. Готовность к предпринимательской деятельности (на 11–13 %),
3. Гражданскую активность (примерно на 20 %).

Структура поддержанных грантовых проектов в 2025 году представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Структура грантовой поддержки молодежи в Краснодарском крае

Направление	Кол-во поддержанных проектов в 2025г.	Доля в общей структуре (%)
Социальные инициативы	135	30
Образовательные проекты	112	25
Культурные инициативы	95	21
Предпринимательские стартапы	103	24

Анализ показывает, что в 2025 году увеличилась доля предпринимательских проектов, что может свидетельствовать о постепенном усилении экономической составляющей молодежной политики.

Важную роль в формировании гражданской позиции молодежи играет волонтерская активность, охватывающая экологические, благотворительные и культурные инициативы (Таблица 3). Эти показатели свидетельствуют о том, что комплексная государственная поддержка способствует не только количественной вовлеченности, но и качественному развитию социальной активности.

Таблица 3- Участие молодежи в добровольческих и волонтерских проектах

Тип инициативы	Кол-во участников, чел	Процент вовлеченности (%)
Волонтерские экологические проекты	1250	15
Благотворительные акции	2100	20
Культурные и спортивные события	1800	18
Патриотические акции	950	10

Анализ показал, что реализация молодежной политики в Краснодарском крае осуществляется в рамках единой нормативной системы: базовые положения закреплены в Федеральный закон № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации», а региональная специфика отражена в Закон Краснодарского края № 4461-КЗ. Практическая деятельность сосредоточена в программе «Молодежь Кубани».

Статистические данные 2025 года свидетельствуют о высоком уровне вовлеченности молодежи, прежде всего в образовательные и добровольческие инициативы. Вместе с тем участие в грантовых конкурсах остается ограниченным. Качественные исследования показывают, что значительная часть молодых граждан недостаточно осведомлена о стратегических приоритетах молодежной политики, а коммуникация с органами власти носит фрагментарный характер. Интеграционные показатели демонстрируют положительное влияние программ на профессиональную самооценку, гражданскую активность и предпринимательские установки молодежи.

Выводы и предложения. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что молодежная политика Краснодарского края развивается на основе нормативной согласованности федерального и регионального уровней регулирования, что обеспечивает целостность управленческой модели и устойчивость её функционирования. В последние годы фиксируется стабильный рост охвата молодых граждан различными формами участия, что

свидетельствует о востребованности реализуемых мер и расширении институциональных возможностей для самореализации молодежи.

Наиболее выраженный эффект демонстрируют образовательные и добровольческие форматы, которые способствуют формированию профессиональных компетенций, развитию социальной ответственности и укреплению гражданской активности. Вместе с тем выявляется определённое противоречие: при значительном масштабе вовлеченности сохраняется недостаточный уровень осведомлённости молодежи о стратегических приоритетах и механизмах государственной поддержки.

Для совершенствования молодежной политике можно рекомендовать:

1. Усиление информационной прозрачности — разработка единой цифровой платформы с понятной навигацией по мерам поддержки, конкурсным процедурам и возможностям участия.

2. Развитие системной коммуникации — регулярные встречи, общественные обсуждения и консультационные форматы взаимодействия молодежи с представителями органов власти.

3. Снижение барьеров участия в грантовых конкурсах — упрощение процедур подачи заявок, методическое сопровождение и проведение обучающих семинаров по социальному проектированию.

4. Расширение поддержки предпринимательских инициатив — наставнические программы, акселераторы и интеграция молодежных проектов в региональные программы развития МСП.

5. Введение регулярного мониторинга эффективности — сочетание количественных и качественных показателей с последующей корректировкой программных мероприятий.

Реализация указанных мер позволит повысить институциональную осведомленность молодежи, укрепить ее субъектную позицию и обеспечить более сбалансированное развитие всех направлений молодежной политики региона. В целом реализуемые в регионе меры оказывают положительное влияние на социально-экономическую активность молодых граждан, способствуя росту их предпринимательских установок, профессиональной самооценки и участию в общественно значимых инициативах, что подтверждает результативность выбранной модели молодежной политики.

Список использованных источников

1. О молодежной политике в Российской Федерации: федер. закон Рос. Федерации от 30 дек. 2020 г. № 489-ФЗ (ред. действующая) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2021. – № 1. – Ст. 28.
2. О молодежной политике в Краснодарском крае : закон Краснодар. края от 30 апр. 2021 г. № 4461-КЗ (ред. действующая) // Кубанские новости. – 2021. – № 67.
3. Об утверждении государственной программы Краснодарского края «Молодежь Кубани» : постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края // Официальный сайт администрации Краснодарского края. – Краснодар, 2023.

4. Сапунова Т.А. Реализация молодежной политики Краснодарского края и её роля в управлении государством. Наука и практика регионов. 2022. №2 (27). С. 145-148.
5. Самаркина И. В., Мирошниченко И. В. Молодежная политика как фактор формирования гражданской активности молодежи // Власть. – 2022. – Т. 30, № 4. – С. 112–118.

АРХИТЕКТУРНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ МИКРОСЕРВИСНОЙ ПЛАТФОРМЫ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ

Петличенко Е. В.

*студентка магистратуры направления подготовки «Прикладная информатика», ЧОУ ВО "Курский Институт Менеджмента Экономики и Бизнеса" (г. Курск), г. Курск, Россия,
E-mail:epetlichenko@mail.ru*

Аннотация. Современные тенденции развития клиентских сервисов требуют создания высокомасштабируемых, отказоустойчивых и гибких систем автоматизированной поддержки. Переход от монолитных архитектур к микросервисной парадигме является ключевым ответом на эти вызовы. В статье рассматриваются архитектурные принципы проектирования микросервисной платформы для автоматизированной клиентской поддержки. Проведён анализ и синтез таких принципов, как декомпозиция по бизнес-возможностям, автономность сервисов, изоляция отказов, централизация конфигурации и наблюдения, а также стратегии обеспечения согласованности данных в распределённой среде. Особое внимание уделяется практическим аспектам: организации коммуникации между сервисами, контейнеризации, оркестрации и построению сквозных пайплайнов. В результате исследования сформулирован комплекс архитектурных решений, позволяющий построить адаптивную платформу, способную к непрерывной интеграции новых модулей обработки естественного языка, анализа сентимента и машинного обучения, что в совокупности повышает скорость внесения изменений, надёжность и качество обслуживания конечных пользователей.

Ключевые слова: микросервисная архитектура, автоматизированная клиентская поддержка, чат-боты, распределённые системы, отказоустойчивость, масштабируемость

ARCHITECTURAL PRINCIPLES FOR BUILDING A MICROSERVIS PLATFORM FOR AUTOMATED CUSTOMER SUPPORT

Petlichenko E. V.

Annotation. Current trends in customer service development require the creation of highly scalable, fault-tolerant, and flexible automated support systems. The transition

from monolithic architectures to a microservices paradigm is a key response to these challenges. This article examines the fundamental architectural principles of designing a microservices platform for automated customer support. It analyzes and synthesizes principles such as decomposition by business capabilities, service autonomy, fault isolation, centralized configuration and monitoring, and strategies for ensuring data consistency in a distributed environment. Particular attention is paid to practical aspects: organizing communication between services, containerization, orchestration, and building end-to-end pipelines. The study resulted in a set of architectural solutions that enable the construction of an adaptive platform capable of continuously integrating new modules for natural language processing, sentiment analysis, and machine learning, which collectively improves the speed of change, reliability, and quality of end-user service.

Key words: microservice architecture, automated customer support, chatbots, distributed systems, fault tolerance, scalability

А. А. Акаева и Н. В. Гордеева выявили, что «цифровизация внедряется постепенно в каждую отрасль государства, начиная от оказания услуг, заканчивая созданием бизнес-планов и их реализации» [8, с. 405]. В следствии чего, эволюция цифровых каналов взаимодействия с клиентами и рост ожиданий по скорости и качеству обслуживания обусловили необходимость трансформации систем автоматизированной клиентской поддержки (АКП) [1, с. 31]. Традиционные монолитные системы, объединяющие все функции (диалоговый движок, базу знаний, движок бизнес-правил, аналитику) в единое целое, становятся препятствием для быстрого внедрения инноваций, таких как интеграция продвинутых моделей искусственного интеллекта и обработки естественного языка. Их характерные недостатки – сложность модификации, длительные циклы развёртывания, низкая отказоустойчивость и ограниченная горизонтальная масштабируемость, что делает их неадекватными для динамичной бизнес-среды.

Альтернативой выступает микросервисная архитектура, которая предполагает декомпозицию приложения на набор слабосвязанных, независимо развёртываемых сервисов, организованных вокруг бизнес-возможностей [2, с. 43]. В контексте платформы автоматизированной поддержки это позволяет независимо развивать такие компоненты, как сервис интенций, сервис диалогового управления, сервис интеграции с внешними CRM и ERP-системами, сервис аналитики диалогов и другие.

Однако проектирование микросервисной платформы сопряжено с комплексом архитектурных и операционных задач: выбор стратегии декомпозиции, обеспечение надёжной межсервисной коммуникации, поддержание согласованности данных, централизованное наблюдение и управление конфигурацией. Несмотря на исследования по микросервисным архитектурам в целом [3, с. 1112], вопросы специализированного применения этих принципов для предметной области автоматизированной клиентской поддержки, требуют отдельного рассмотрения.

Целью данной статьи является систематизация и адаптация ключевых архитектурных принципов построения микросервисной платформы для систем автоматизированной клиентской поддержки.

В основу исследования положен метод теоретического анализа и синтеза существующих подходов к проектированию распределённых систем. Для достижения поставленной цели применялся комплекс взаимодополняющих методов: системный анализ и архитектурное моделирование; сравнительный анализ паттернов и технологий; сравнительный анализ архитектурных паттернов интеграции; анализ вторичных источников; концептуальное проектирование.

В результате проведённого анализа сформирована совокупность архитектурных принципов и конкретных решений для построения микросервисной платформы АКП.

Установлено, что наиболее эффективной стратегией для АКП является декомпозиция по бизнес-возможностям, дополненная критерием единой ответственности. На основе анализа предложена типовая структура сервисов: интерфейсный шлюз, сервис диалогового управления, сервис распознавания интенций, сервис интеграции с внешними системами, сервис базы знаний, сервис аналитики и метрик. Ключевым аспектом является выделение сервиса диалогового управления как координатора состояния сессии, что позволяет отделить логику диалога от механизмов коммуникации и NLP [4, с. 105]. Такая декомпозиция обеспечивает независимую масштабируемость вычислительно сложных моделей и модулей интеграции.

Анализ показал, что архитектура должна комбинировать различные модели взаимодействия. Для коротких запросов, требующих немедленного ответа, оптимальны синхронные вызовы по gRPC, обеспечивающие низкую задержку [1, с. 80]. Для длительных, асинхронных или фоновых процессов (обучение моделей, обновление кэшей, сложная аналитика) необходима событийно-ориентированная архитектура на основе брокера сообщений. Реализация шаблона «Событийный каталог» позволяет сервисам слабо связно реагировать на значимые бизнес-события, повышая гибкость и расширяемость системы [5, с. 284].

В распределённой среде АКП неизбежны частичные отказы. Для их обработки рекомендовано обязательное применение шаблонов «Контур разрыва» и «Повторы с экспоненциальной задержкой» на уровне межсервисных вызовов, что может быть делегировано инфраструктурному слою [1, с. 308]. Для поддержания согласованности данных между сервисами при выполнении бизнес-транзакций, охватывающих несколько сервисов (например, создание заявки в CRM на основе диалога), целесообразно использовать паттерн «Сага» на основе хореографии событий. Это позволяет избежать распределённых транзакций с двухфазным коммитом и сохранить автономность сервисов.

Результатом исследования является обоснование необходимости строгого следования принципам DevOps и GitOps. Контейнеризация каждого сервиса и оркестрация с помощью Kubernetes признаны стандартом де-факто,

обеспечивающим развёртывание, масштабирование и отказоустойчивость [6, с. 131].

Предложенный набор принципов формирует целостный каркас для построения платформы АКП. Главное преимущество такой архитектуры – способность к эволюции: новые алгоритмы или каналы связи могут добавляться в виде отдельных сервисов с минимальным воздействием на существующую систему. Однако выявлены и компромиссы: распределённый мониторинг, отладка и обеспечение безопасности требуют больше усилий по сравнению с монолитом; межсервисные вызовы вносят дополнительную латентность, что требует проектирования API и кэширования; принятие Saga и событийно-ориентированной модели означает отказ от строгой мгновенной согласованности в пользу более высокой доступности и производительности, что необходимо учитывать в бизнес-логике.

Таким образом, переход на микросервисную архитектуру для АКП является стратегическим решением, которое оправдано в условиях необходимости высокой скорости изменений, масштабируемости и интеграции разнородных технологий. Представленные принципы и паттерны служат практическим руководством, позволяющим реализовать потенциал микросервисов, минимизируя присущие им риски и сложности.

Проведённое исследование позволило систематизировать и адаптировать ключевые архитектурные принципы построения современных платформ автоматизированной клиентской поддержки на основе микросервисной парадигмы. Основным результатом исследования является сформулированный комплекс взаимосвязанных принципов, который включает: декомпозицию по бизнес-возможностям с выделением ключевых доменных сервисов, обеспечивающую независимость разработки и масштабирования компонентов; гибридную модель коммуникаций, комбинирующую синхронные протоколы и асинхронную событийно-ориентированную архитектуру для фоновых процессов и обеспечения слабой связанности; применение шаблонов устойчивости и управления распределёнными транзакциями для создания отказоустойчивой системы, сохраняющей работоспособность при частичных сбоях; неизменность инфраструктурного стека, основанного на контейнеризации, оркестрации, централизованном управлении конфигурацией и сквозной наблюдаемости, как фундамента для операционной надёжности.

Реализация данных принципов на практике позволяет преодолеть ключевые ограничения монолитных систем АКП: низкую скорость внесения изменений, сложность масштабирования и высокую стоимость интеграции новых технологий. Платформа, построенная в соответствии с предложенными подходами, приобретает свойства эволюционности, эластичности и операционной устойчивости, что критически важно в условиях динамичного рынка и роста ожиданий клиентов.

Однако, принятие микросервисной архитектуры сопряжено с неизбежными компромиссами: ростом операционной сложности, необходимостью проектировать для отказов и следованию модели

согласованности в конечном счёте. Таким образом, переход оправдан для сложных, развивающихся систем с высокими требованиями к доступности и темпу внедрения инноваций.

Список использованных источников

1. Ричардсон, К. Микросервисы. Паттерны разработки и рефакторинга / К. Ричардсон. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 544 с.
2. Кравченко, Д. А. Микросервисная архитектура / Д. А. Кравченко // Интерактивная наука. – 2022. – № 4 (69). – С. 43–44.
3. Олейник, П. П. Предметно-ориентированное проектирование и реализация информационных систем для предметных областей массового обслуживания клиентов / П. П. Олейник // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2015. – Т. 15, № 6. – С. 1105–1114.
4. Дерябин, С. А. Язык моделирования архитектуры цифрового предприятия: методологический подход к проектированию систем индустрии 4.0 / С. А. Дерябин, Е. И. Кондратьев, У. А. Рзаде, И. О. Темкин // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2022. – № 2. – С. 97–110.
5. Жусип, М. Н. Разработка мультимодальных чат-ботов: текст, голос и визуальные данные / М. Н. Жусип, Д. О. Жаксыбаев // Вестник науки. – 2024. – Т. 2, № 9 (78). – С. 283–286.
6. Власов, К. П. Оценка влияния функциональной полноты систем развертывания на скорость запуска контейнеров / К. П. Власов, И. Б. Трамов, М. С. Кирпиченко, А. С. Саадиев // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 3-2 (66). – С. 129–133.
7. Цифровые технологии в учетно-аналитической практике организаций АПК / Д. Д. Шевченко [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2024. № 6. С. 149-157.
8. Акаева, А. А. Цифровизация финансового сектора / А. А. Акаева, Н. В. Гордеева // Экономика. Наука. инноватика : III Международная научно-практическая конференция, Донецк, 23 марта 2023 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. – С. 405-408.

**УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ И ЛОЯЛЬНОСТЬЮ:
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ
СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Малик М. А.

*Кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк
E-mail: malik-ma@ranepa.ru*

Карпович Д. Ю.

*обучающийся магистратуры кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк
E-mail: luche58@mail.ru*

Дощечкина Д. В.

*обучающийся магистратуры кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк
E-mail: luche58@mail.ru*

Аннотация. В статье исследуется организационно-правовой инструментарий управления брендом и лояльностью потребителей. Рассмотрена правовая природа бренда как совокупности объектов интеллектуальной собственности, проанализированы ключевые юридические инструменты его охраны. Особое внимание уделено этапам жизненного цикла бренда, правовым аспектам программ лояльности и клиентоцентричному подходу как фактору повышения лояльности. Систематизированы практические рекомендации по формированию эффективной системы управления брендом и определены перспективные направления развития организационно-правового инструментария.

Ключевые слова: бренд, товарный знак, правовая охрана, интеллектуальная собственность, лояльность потребителей, программы лояльности, клиентоцентричность, управление брендом.

**BRAND AND CUSTOMER LOYALTY MANAGEMENT:
ORGANIZATIONAL AND LEGAL INSTRUMENTS OF A MODERN
ENTERPRISE**

Malik M. A., Karpovich D. Yu., Doshchekina D. V.

Annotation. The article examines the organizational and legal tools for brand and customer loyalty management in a modern enterprise. The legal nature of a brand as a set of intellectual property objects is considered, and the key legal instruments for its protection are analyzed. Special attention is paid to the stages of the brand lifecycle, legal aspects of loyalty programs, and the customer-centric approach as a factor in increasing loyalty. Practical recommendations for forming an effective brand management system are systematized, and promising directions for the development of organizational and legal tools are identified.

Key words: brand, trademark, legal protection, intellectual property, customer loyalty, loyalty programs, customer-centricity, brand management.

В условиях динамичного развития рыночной экономики и усиления конкурентной борьбы управление брендом и лояльностью потребителей становится одной из ключевых стратегических задач современного предприятия. Бренд сегодня представляет собой не просто название или логотип, а сложный нематериальный актив, включающий комплекс идентификаторов, формирующих устойчивые ассоциации у потребителей и обеспечивающих добавленную стоимость продукту или услуге. Правовая природа бренда в российском законодательстве не имеет прямого закрепления – существуют товарный знак, промышленный образец, фирменное наименование и иные объекты интеллектуальной собственности, которые в совокупности составляют то, что в деловой практике именуется брендом. Формирование эффективной системы управления брендом требует комплексного подхода, сочетающего маркетинговые, организационные и правовые инструменты, направленные как на создание и продвижение бренда, так и на его защиту от недобросовестных действий конкурентов. Особую значимость приобретает правовая составляющая, поскольку именно надлежащее оформление прав на результаты интеллектуальной деятельности создает основу для монетизации бренда и предотвращения его незаконного использования третьими лицами. Актуальность темы обусловлена также ростом внимания потребителей к аутентичности брендов и соответствию декларируемых ценностей реальным действиям компаний, что непосредственно влияет на уровень лояльности клиентов. Цель данной статьи заключается в систематизации организационно-правового инструментария управления брендом и лояльностью и выработке практических рекомендаций для современных предприятий.

Теоретические основы управления брендом и лояльностью. Современная теория брендинга рассматривает бренд как совокупность материальных и нематериальных элементов, формирующих уникальный образ в сознании потребителя. Лояльность, в свою очередь, понимается как приверженность потребителя определенному бренду, выражающаяся в повторных покупках, положительных рекомендациях и устойчивости к действиям конкурентов. Исследователи выделяют несколько уровней лояльности: поведенческую (фактические повторные покупки), аффективную (эмоциональная привязанность) и когнитивную (осознанное предпочтение) [1]. Управление

брендом и лояльностью неразрывно связано с правовой охраной элементов бренда, поскольку только защищенный бренд может быть объектом долгосрочных инвестиций и основой формирования устойчивых потребительских предпочтений [2].

Организационно-правовой инструментарий создания и регистрации бренда. Принципиально важным является разграничение понятий охраны и защиты бренда: охрана представляет собой комплекс превентивных мер для предотвращения возможных нарушений, тогда как защита – это действия владельца после состоявшегося нарушения. Грамотная охрана бренда должна заключаться в моделировании возможных имитаций на этапе создания бренда, что позволяет опередить недобросовестных конкурентов. Правовая конструкция бренда включает несколько основных юридических инструментов, имеющих непосредственное отношение к его идентификации и охране [3]. Данные инструменты представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Юридические инструменты охраны бренда

Инструмент	Объект охраны	Особенности применения
Товарный знак	Обозначение для индивидуализации товаров и услуг	Требует государственной регистрации, действует в отношении зарегистрированных классов МКТУ
Фирменное наименование	Наименование юридического лица	Возникает с момента регистрации компании, действует на всей территории РФ
Промышленный образец	Внешний вид изделия, дизайн	Патентная охрана, срок действия до 25 лет
Авторское право	Логотипы, изображения, тексты	Возникает с момента создания, не требует регистрации
Доменные имена	Адреса в сети Интернет	Администрирование через регистраторов, возможны споры о недобросовестной регистрации
Антимонопольное законодательство	Защита от недобросовестной конкуренции	Запрет на копирование, смешение, дискредитацию

Эффективное управление брендом предполагает комплексное применение всех перечисленных инструментов, поскольку каждый из них защищает отдельный аспект идентификации и может быть использован недобросовестными лицами для захвата или имитации бренда. Например, регистрация товарного знака не защищает дизайн продукта, который может быть скопирован конкурентами, если не оформлен как промышленный образец. Аналогично, авторское право на логотип не препятствует регистрации сходного обозначения в качестве товарного знака другим лицом, если правообладатель не имеет более ранних прав.

На этапе создания и запуска бренда ключевое значение имеет проведение тщательного анализа результатов творческой деятельности на предмет отнесения их к объектам интеллектуальной собственности. Для каждого объекта необходимо определить возможную правовую форму оформления и защиты. Принципиально важным является недопущение публичного использования

результатов интеллектуальной деятельности до момента фиксации принадлежности прав на них. Если регистрация объектов носит длительный характер, необходимо сформировать предварительную доказательственную базу: подготовить договоры с подрядчиками, акты приема-передачи, переписку и иные материалы, подтверждающие первое упоминание и закрепление результата интеллектуальной деятельности за правообладателем [4].

Особого внимания требует процедура регистрации товарного знака, в рамках которой важнейшее значение имеет составление перечня классов Международной классификации товаров и услуг (МКТУ). Выбор классов является стратегическим решением, поскольку регистрация только под текущие товары и услуги существенно сужает защиту и требует подачи дополнительных заявок при расширении ассортимента. В этой связи рекомендуется планировать перспективу развития на несколько лет вперед и включать в заявку смежные классы, где возможно развитие бизнеса. Так, например, производитель одежды может зарегистрировать товарный знак не только для одежды, но и для аксессуаров, парфюмерии, розничной торговли, что позволит в дальнейшем развивать лицензионные программы и предотвратить регистрацию сходных обозначений конкурентами в этих сегментах.

В тесной связи с регистрацией находится последующий мониторинг использования объектов интеллектуальной собственности третьими лицами, который приобретает первостепенное значение на этапе коммерческого использования бренда. Регулярный мониторинг маркетплейсов, социальных сетей, сайтов и рекламных каналов позволяет выявлять нарушения на ранней стадии, оперативно пресекать их и сводить к минимуму репутационные и финансовые риски. При обнаружении нарушений необходимо обеспечить своевременный и юридически грамотный сбор доказательств, включая контрольную покупку, осмотр интернет-ресурса, а при необходимости – привлечение независимых экспертов. Особую сложность представляет защита бренда в сети Интернет, где нарушения зачастую носят трансграничный характер; эффективным инструментом здесь является использование механизмов административной защиты доменных имен (UDRP), позволяющих оспорить недобросовестную регистрацию домена без обращения в суд.

Еще одним важным направлением, дополняющим мониторинг, выступает управление портфелем товарных знаков. Оно включает своевременное продление регистраций, отказ от неиспользуемых знаков, а также мониторинг заявок третьих лиц на сходные обозначения. Подача возражений против регистрации сходных товарных знаков на стадии экспертизы позволяет предотвратить появление на рынке обозначений, способных ввести потребителя в заблуждение, тем самым защищая репутацию бренда и сохраняя доверие клиентов.

Все перечисленные меры направлены на внешнюю защиту бренда, однако не менее важным является внутренний инструментарий – правовое обеспечение программ лояльности, которое представляет собой самостоятельный блок в системе управления брендом. Введение систем скидок и бонусов позволяет не

только приобрести постоянных клиентов, но и использовать клиентскую базу в рекламных целях. Однако такая практика требует тщательной юридической проработки во избежание претензий со стороны потребителей и контролирующих органов. В частности, законодательство о персональных данных требует получения предварительного согласия клиента на обработку его персональных данных. В анкете или заявлении на выдачу дисконтной карты необходимо предусмотреть специальное поле для выражения клиентом согласия на обработку персональных данных с указанием конкретных целей обработки [5]. При этом согласие должно быть конкретным, информированным и сознательным, что предполагает осознание клиентом, на какие именно действия по обработке данных и в каких целях он соглашается.

Помимо согласия на обработку персональных данных, требуется получение согласия на получение рекламы по сетям электросвязи. Согласно Федеральному закону «О рекламе», распространение рекламы по сетям электросвязи допускается только при условии предварительного согласия абонента или адресата, причем бремя доказывания наличия согласия лежит на рекламодателе. Важно учитывать, что информационные рассылки по закрытому перечню адресатов (например, держателям дисконтных карт) антимонопольные органы и суды также признают рекламой, поскольку признак рекламы – предназначенность для неопределенного круга лиц – означает отсутствие указания о конкретных лицах, для которых реклама создана, а не количество фактических получателей.

Для минимизации рисков в правилах программ лояльности рекомендуется предусматривать положения, позволяющие компании изменять условия программы в одностороннем порядке с предварительным уведомлением участников. Данный механизм позволяет избежать конфликтов при необходимости изменения системы накопления бонусов или правил их списания. Также целесообразно включать условия о порядке разрешения споров и применимом праве, что особенно актуально для компаний, работающих с клиентами из разных регионов.

Все вышеперечисленные правовые и организационные меры создают надежный фундамент для управления брендом. Однако даже самая совершенная правовая защита не гарантирует лояльности клиентов, если компания не ориентирована на их потребности. Именно поэтому современные подходы к управлению брендом и лояльностью все более смещаются в сторону клиентоцентричности. Концепция клиентократии предлагает новую структуру организации, при которой ключевым фактором в принятии решений выступает польза для конечного потребителя. Основной фокус такого подхода – создаваемая для клиента ценность, которую обеспечивает система обещаний от сотрудников компании к потребителю. В отличие от традиционных моделей, где приоритет отдается интересам акционеров или внутренним бизнес-процессам, клиентоцентричная организация выстраивает все свои действия вокруг потребностей клиента.

Практическая реализация клиентоцентричного подхода требует перестройки организационной культуры, систем мотивации и процессов принятия решений. Важнейшим элементом становится сбор и анализ обратной связи от клиентов, оперативное реагирование на их запросы и вовлечение сотрудников в постоянное улучшение клиентского опыта. Исследования подтверждают, что компании с высоким уровнем клиентоцентричности демонстрируют более высокие показатели удовлетворенности клиентов, их лояльности и, как следствие, финансовые результаты [6]. В таблице 2 представлены результаты внедрения клиентоцентричных подходов в российских компаниях.

Таблица 2 – Результаты внедрения клиентоцентричных подходов

Компания	Показатель	Изменение
Роскачество	Текучесть персонала	Снижение с 40% до 14%
Роскачество	Вовлеченность сотрудников	Рост с 54% до 71%
Роскачество	Доля успешно проходящих испытательный срок	Рост с 66% до 88%
«ВкусВилл»	Ежегодный рост бизнеса	Более 30% ежегодно

Приведенные данные свидетельствуют о том, что клиентоцентричность не только улучшает отношения с потребителями, но и положительно влияет на внутренние показатели компании – снижает текучесть, повышает вовлеченность и эффективность адаптации новых сотрудников. Это подтверждает тезис о том, что лояльность клиентов неразрывно связана с лояльностью сотрудников и корпоративной культурой, а значит, управление брендом должно быть направлено как вовне, так и внутрь организации.

Данный вывод закономерно подводит к необходимости использования структурированных подходов к управлению брендом, одним из которых выступает национальный стандарт ПНСТ 451.4-2020 «Инновационный менеджмент. Управление продукцией. Часть 4. Рекомендации по управлению брендом для малых и средних предприятий». Этот стандарт предлагает методологию управления брендом, разделенную на шесть последовательных фаз: начальная фаза (определение требований к разработке бренда), фаза анализа (оценка состояния предприятия и рынка), фаза ориентации (определение будущей ориентации бренда и целевых групп), фаза апробации (разработка брендовых стратегий), фаза планирования проекта (конкретизация обстоятельств и задач), фаза практической реализации и контроллинга [7]. Данная методология представляет собой структурированный инструментарий, применимый для предприятий различных отраслей и масштабов деятельности, и может служить основой для разработки корпоративных стандартов управления брендом.

Важно отметить, что стандарт ориентирован на малые и средние предприятия, которые зачастую не имеют достаточных ресурсов для привлечения дорогостоящих консультантов и нуждаются в четких практических рекомендациях. Внедрение стандартизированных процедур позволяет систематизировать работу с брендом, минимизировать риски и повысить эффективность инвестиций в брендинг, что особенно актуально в условиях ограниченности ресурсов.

Однако, несмотря на наличие стандартизированных подходов и растущее понимание значимости клиентоцентричности, анализ современной практики позволяет выделить ряд проблем в области управления брендом и лояльностью. Во-первых, сохраняется низкий уровень правовой грамотности предпринимателей, которые зачастую пренебрегают оформлением прав на интеллектуальную собственность до момента возникновения конфликта. Эта проблема усугубляется тем, что, во-вторых, процедуры регистрации товарных знаков и иных объектов остаются достаточно длительными и затратными, что создает дополнительные барьеры, особенно для малого бизнеса. В-третьих, стремительное развитие цифровых платформ и маркетплейсов порождает новые формы нарушений, требующие совершенствования существующих механизмов защиты.

Из обозначенных проблем логически вытекают перспективные направления развития организационно-правового инструментария. К ним относятся: цифровизация процедур регистрации и учета объектов интеллектуальной собственности, развитие механизмов досудебного урегулирования споров, совершенствование законодательства о защите прав в сети Интернет, а также внедрение образовательных программ для предпринимателей в сфере правовой охраны брендов. Реализация этих направлений позволит снизить остроту выявленных проблем и повысить эффективность управления брендами в целом.

Проведенный анализ позволяет заключить, что управление брендом и лояльностью представляет собой комплексную задачу, требующую применения разнообразных организационно-правовых инструментов на всех этапах жизненного цикла бренда. Как показало исследование, эффективная система управления должна включать несколько ключевых элементов: надлежащее оформление прав на объекты интеллектуальной собственности с учетом перспектив развития бизнеса; документальное закрепление отношений с подрядчиками и сотрудниками; регулярный мониторинг использования бренда третьими лицами; юридически грамотное оформление программ лояльности; внедрение клиентоцентричных подходов к управлению и развитие корпоративной культуры, ориентированной на создание ценности для потребителя. При этом все перечисленные элементы находятся в тесной взаимосвязи: так, правовая защита создает основу для выстраивания доверительных отношений с клиентами, а клиентоцентричность, в свою очередь, усиливает ценность бренда как охраняемого актива.

Только комплексное применение всех рассмотренных инструментов способно обеспечить устойчивое развитие бренда, рост лояльности клиентов и долгосрочные конкурентные преимущества предприятия в современных рыночных условиях. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку отраслевых методик управления брендом, адаптацию зарубежного опыта к российской правовой и деловой практике, а также на изучение влияния цифровой трансформации на механизмы формирования и

защиты брендов, что позволит своевременно реагировать на новые вызовы и возможности.

Список использованных источников

1. Белова, Л. Г. Правовая охрана средств индивидуализации в предпринимательской деятельности / Л. Г. Белова // Вестник Московского университета. Серия 11: Право. – 2023. – № 2. – С. 45–58. – DOI: 10.1234/vestnik2023-2-45.
2. Котляров, И. Д. Эволюция концепции лояльности потребителей в цифровой экономике / И. Д. Котляров, О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2023. – Т. 21, № 4. – С. 487–506.
3. Ершова, И. В. Средства индивидуализации в системе объектов интеллектуальных прав / И. В. Ершова // Журнал российского права. – 2022. – № 8. – С. 67–79. – DOI: 10.12737/jrp.2022.076.
4. Гущин, В. В. Интеллектуальная собственность в коммерческом обороте: правовые аспекты / В. В. Гущин // Хозяйство и право. – 2025. – № 3. – С. 33–41.
5. Петрова, Т. А. Правовое регулирование программ лояльности: проблемы и перспективы / Т. А. Петрова // Юридический мир. – 2024. – № 5. – С. 22–26.
6. Виноградова, Е. В. Клиентоцентричность как стратегия управления современным предприятием / Е. В. Виноградова, А. И. Соколова // Российский журнал менеджмента. – 2024. – Т. 22, № 1. – С. 112–128.
7. ПНСТ 451.4-2020. Инновационный менеджмент. Управление продукцией. Часть 4. Рекомендации по управлению брендом для малых и средних предприятий. – Введ. 2021-01-01. – М.: Стандартинформ, 2020.
8. Анализ состояния и ключевых тенденций социально-экономического развития региона в условиях глобальной нестабильности / Д. И. Жилияков [и др.] // Учет и статистика. 2023. № 1(69). С. 38-50.
9. Конкурентный анализ бизнес-среды и рыночных позиций предприятия / Ю.В. Буровникова [и др.] // Наука и практика регионов. - 2020. - № 3 (20). - С. 14-22.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЧЕЛОВЕЧЕСКОМУ ПОВЕДЕНИЮ ДАНИЭЛЯ КАНЕМАНА И ЕГО КРИТИКА

Кликунов Н. Д.

*к.э.н., доцент, проректор по научной работе и инновациям ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», г. Курск, Российская Федерация
nklikunov@yandex.ru*

Окороков В. М.

*к.э.н., доцент, ректор ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», г. Курск, Российская Федерация
vto@tebik.ru*

Окорокова П. В.

старший преподаватель, ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», г. Курск, Российская Федерация
 ruo@tebik.ru

Окороков А. В.

старший преподаватель ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», г. Курск, Российская Федерация
 okorokoff46@gmail.com

Аннотация. В статье представлен критический анализ психологического наследия нобелевского лауреата Даниэля Канемана с точки зрения принципов экономической теории. Показано, что Даниэль Канеман является продолжателем фрейдистского психологического подхода к человеческому поведению. Дан анализ основных эффектов, искажающих рациональность поведения, и показано, что чем более значимы принимаемые решения, тем искажающие когнитивные эффекты играют меньшую роль.

Ключевые слова: когнитивные искажения, рациональность, фрейминг, анкоринг, эффект владения, эффект ореола.

**DANIEL KANEMAN'S METHODOLOGICAL APPROACH TO HUMAN
 BEHAVIOR AND ITS CRITICISM**

Klikunov N. D., Okorokov V. M., Okorokova P. V., Okorokov A. V.

Annotation. The article presents a critical analysis of the psychological legacy of Nobel laureate Daniel Kahneman from the perspective of economic theory. It shows that Daniel Kahneman is a follower of the Freudian psychological approach to human behavior. The article analyzes the main effects that distort the rationality of behavior and demonstrates that the more significant the decisions made, the less significant the cognitive distortions become.

Key words: cognitive biases, rationality, framing, anchoring, ownership effect, halo effect

Введение

27 марта 2024 года умер Даниэль Канеман, скорее психолог, чем экономист, нобелевский лауреат по экономике 2002 года. Канеман родился в Тель-Авиве (тогда территория подконтрольной Великобритании Палестины) в 1934 году, в семье литовских евреев. Детские годы провел в Париже, попал под нацистскую оккупацию, когда и понял значимость психологии в процессе принятия решений. После краха нацистской Германии его семья вернулась в Израиль в 1946 году.

В возрасте 20 лет получил степень бакалавра математики и психологии в Еврейском университете в Иерусалиме, после чего заключил контракт и служил

в армии обороны Израиля. Его специализацией была подготовка молодых солдат и офицеров к воинской службе. В 1958 году Даниэль Канеман переехал в Соединённые Штаты Америки, поступил в аспирантуру и получил степень PhD по психологии в Беркли (Калифорнийский университет) в 1961 году. Вся дальнейшая карьера и научная деятельность связана так или иначе с социальной психологией.

Канеман работал в лаборатории с Амосом Тверски, автором концепции систематических когнитивных искажений в оценке риска и потенциальной выгоды, введшим в экономический обиход идею гиперболического дисконтирования, умершим в 1998 году в возрасте 59 лет [1], Ричардом Галером автором концепции «либертарианского патернализма» [2] и Джеком Кнетчем [3], психологическим экспериментатором, известным по обоснованию и попытке теоретической формулировки «эффекта владения».

В 2002 году Канеман получил нобелевскую премию по экономике формулировкой «за применение психологической методики в экономической науке, в особенности — при исследовании формирования суждений и принятия решений в условиях неопределённости» (премия получена совместно с Верноном Смитом [4], основателем международного фонда экспериментальных экономических исследований (англ. The International Foundation for Research in Experimental Economics, IFREE)).

Методологический вклад Даниэля Канемана в понимание человеческого поведения

Психолог – исследователь, убежденный в том, что в человеке отсутствует цельность. Пионером этой идеи можно считать Зигмунда Фрейда, представившим психику человека как поле для конфликта между рациональным «эго», примитивным, инстинктивным «ид», контролирующе-морализующим суперэго[5].

Несколько примитивизирующий концепцию Фрейда Эрик Берн предлагает рассматривать человеческое мышление как результат конфликта между «я-ребенок» (ид в фрейдовской концепции), «я-взрослый» (эго) и «я-родитель» (супер-эго) [6]. У людей с психическими отклонениями рациональный «я-взрослый» подпадает под диктат «ребенка» или «родителя», и человек становится ограничено дееспособным и/или нерациональным.

Даниэль Канеман, исследующий поведение «обычных» людей, т.е. студентов психологических факультетов, продолжает эту традицию, но с некоторой модификацией. В его трактовке все люди делятся на «эконо», т.е. мыслящими как «*homo economicus*», не допускающих когнитивных искажающих ошибок, и «гумано» - людей, регулярно искажающих рациональность восприятия [7]. Для людей первого типа психологи не нужны, а вот со вторым типом нужно использовать психологическое воздействие, чтобы исправлять их когнитивные искажения. В этом и состоит задача психологии – находить искажения в человеческом мышлении, восприятии окружающего мира и исправлять их.

Почему возникают когнитивные искажения?

По Канеману это результат конфликта между системой один и системой два. Канеман для иллюстрации этих систем приводит аналогию между быстрой (оперативной) и медленной (жесткий диск) компьютерными видами памяти [8]. Всегда в процессе человеческой деятельности вначале автоматически включается «система один», которая быстро решает текущие вопросы, типа:

- Определить, какой из двух объектов ближе.
- Сориентироваться в сторону источника резкого звука.
- Закончить фразу «хлеб с...».
- Изобразить гримасу отвращения при виде мерзкой картинки.
- Определить враждебность в голосе.
- Решить пример $2 + 2 = ?$
- Прочитать слова на больших рекламных стенах
- Вести машину по пустой дороге.
- Понять простое предложение.

Система один работает по аналогии, она стереотипна, автоматична, однозначна, но главным ее преимуществом является быстрота реакции на внешние вызовы.

Если стоящая перед человеком проблема не может быть решена автоматически или человек не хочет «походя» решать проблему, то включается «система два», умеющая рассуждать, сравнивать, делать то, чему учат в средней и высшей школе. Это вопросы типа:

- Услышать в переполненной шумной комнате голос нужного человека.
- Заметить седую женщину в толпе.
- Идентифицировать удививший звук, порывшись в памяти.
- Намеренно ускорить шаг.
- Следить за уместностью поведения на лекции или вечеринке
- Считать количество букв «а» в тексте
- решить нетривиальную математическую задачу
- Продиктовать собеседнику свой номер телефона.
- Сравнить две стиральные машины по цене и функциям.
- Заполнить налоговую декларацию или написать научную статью
- Проверить состоятельность сложных логических аргументов.

Одна из ключевых задач Системы 2 — преодолевать импульсы Системы 1. По мысли Канемана Система 2 отвечает за самоконтроль человека. Вместе с тем перегруженность Системы 1 снижает уровень контроля со стороны Системы 2, и человек может допускать существенные когнитивные искажения.

Даниэль Канеман, подобно Зигмунду Фрейду и Эрику Берну, исходит из внутреннего конфликта, только вместо Ид и Супер-эго у него Система 1, а вместо Эго Система 2. Система 2 контролирует Систему 1 в обычном психологическом состоянии, но контроль требует умственных ресурсов, система 2 может лениться, временно выключаться и тогда быстрая система один начинает доминировать над психикой [9].

Механизм включения и контроля системы 2 над системой 1 Канеманом не описан, как впрочем и у Фрейда, и у Берна алгоритмов и условий доминирования одной части психики над другой также не изложено [10].

Поэтому сам вклад методологию описания проблемы является достаточно условным.

Целеполагание и подбор средств, как считал Людвиг фон Мизес, являются ключевыми факторами, определяющими суть человеческого поведения [11]. В современной интерпретации этот посыл лежит в основе теории потребительского выбора [12].

Любой из нас обладает набором предпочтений, определяющих набор целей, пусть и не всегда осознаваемых. Это то, что человек хочет. Задача психолога – вывести цели из категории «неосознаваемое» в категорию «осознаваемого» или рационального. Так представлял задачу Зигмунд Фрейд – нужно научиться жить со своими комплексами. В концепции Канемана этот подход находит выражение в нескольких дополняющих друг друга функциях полезностей [13]:

- испытываемая полезность (experienced utility)
- воспоминаемая полезность (remembered utility)
- предвкушаемая полезность (anticipated utility)
- полезность решения (decision utility)

Причем Канеман утверждает, что полезность можно измерять!

Не очень ясно, каким образом измерить каждый из описываемых видов полезностей, и как на основании измерения каждого вида построить интегральный индекс? И с каким весом каждый вид полезности?

По нашему мнению, ситуация с множественностью полезностей только запутывает, а не распутывает проблему «Что хочет индивид?» [14]

Примерно такая же проблема возникает с оценкой средств или вопросом «Что может индивид?»

Здесь Канеман вводит идеи гиперболического дисконтирования, т.е. когнитивного искажения, при котором репрезентативный индивид предпочитает меньшие немедленные вознаграждения большим, но отложенным в будущем, прокрастинации, т.е. это склонности добровольно и постоянно откладывать выполнение важных дел на потом, даже когда это осознается как вредное, в пользу менее значимых или более приятных занятий. Говоря языком экономической теории, Канеман утверждает, что при выборе средств люди, как правило, близоруки [15], т.е. нерационально предпочитают сегодняшние выгоды, а ничегонеделание тоже выгода, завтрашним.

Авторы статьи также не согласны с этим тезисом. Люди могут быть как «близоруки», так и «дальнозорки», т.е. предпочитать завтрашние выгоды сегодняшним, а концепция жизненного цикла Милтона-Модильяни [16] утверждает, что для человека нет рациональных оснований предпочитать какой-то отдельный период своей жизни другим периодам.

Психологи с этим не согласны. Например, вот так по данным группы немецких психологов меняется ощущение счастья у людей, вступивших в брак:

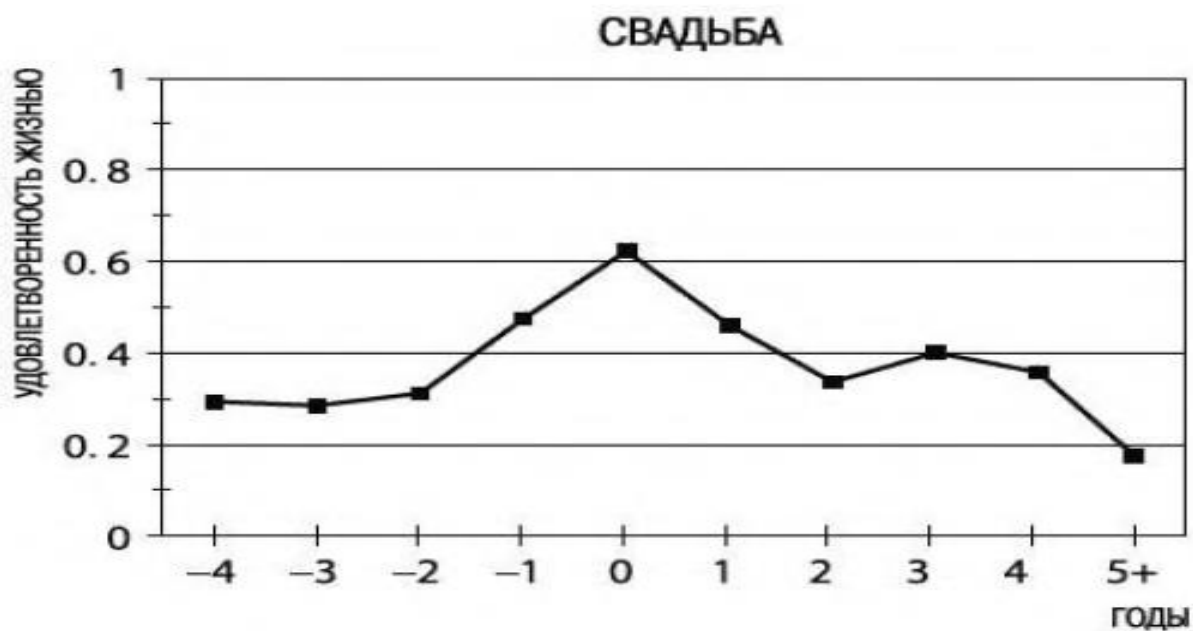


Рисунок 1. Удовлетворенность жизнью до и после вступления в брак (цитируется по [8])

Возможно, в рационализации выборе средств и лежит проблемное поле в дискуссиях между экономистами и психологами [17]

Вопрос принятия решений, т.е. выбор, также получает у Канемана психологических эффектов, в виде изначальных «фрустраций», ведущих к общей неэффективности принятия управленческих, экономических и даже бытовых решений.

Эффекты, искажающие рациональность восприятия, и их критика

Несмотря на признание эффектов психологическим сообществом возникает определенная путаница в вопросах где, когда и насколько значим тот или иной эффект, искажающих рациональность восприятия. В основе каждого эффекта лежит прайминг (грунтовка), т.е. механизм внутренней установки на принятие решения и когерентность, т.е. согласованность между внутренним состоянием и его действиями:

Эффект ореола – нерациональное предубеждение в том, что хорошие люди всегда поступают хорошо, а плохие люди плохи во всем. Примеры, очарование партнером в период ухаживания, очарование кандидатом в период избирательной компании, фанаты в спорте, театре и/или музыке.

Эффект привязки (эффект якоря) – нерациональное искажение, при котором человек избыточно полагается на изначальную полученную информацию и/или впечатление. Примеры, распродажи, скидки в супермаркетах, акции, «правило» писать 999 вместо 1000, установление изначальными завышенных цен с последующей игрой на понижение, следование изначальному непродуманному решению.

Эффект владения – нерациональное искажение, заключающееся в том, что люди больше ценят те вещи (партнеров?, идеи?), которые им принадлежат, чем те, на которые не распространено право их собственности. Примеры, период бесплатного пользования, подарочный купон, сделанная или отремонтированная самостоятельно вещь.

Эффект фрейминга (рамки) – нерациональное искажение, предполагающее, что решения, принимаемые людьми, зависит от манипулирования в позитивном или негативном ракурсе при подаче информации. Примеры, мясо маркированное «80% постного» продается лучше, чем «20% жирного», чистящее средство, которое «убивает 95% микробов», кажется эффективнее чем то, что «оставляет 5% микробов», и т.д., и т.п. [18]

В основе каждого из четырех выделенных Канеманом и его последователями эффектов восприятия лежит временная инверсия предпочтений. Изначально индивид рассматривает в качестве приоритетного вариант А, но в результате определенных внешних психологических манипуляций выбирает вариант Б. Почему так происходит? Почему предпочтения оказываются неустойчивыми и нарушается одна из ключевых экономических предпосылок об относительном по сравнению с изменением цен и доходов, устойчивых предпочтений индивидов?

Канеман в качестве объяснения предлагает неустойчивость и манипулируемость системы 1, и сразу предлагает решение – не нужно никогда торопиться, для принятия решения нужно, по возможности, подключать более рациональную систему 2, т.е. обдумывать, учиться, просвещаться. А если решения нужно принимать быстро, то нужно тренировать систему 1, и учиться на своих прошлых ошибках или ошибках других, которые Даниэль Канеман приводит в своих книгах. В общем, это вполне разумный педагогический подход

Но вместе с тем возможны два других объяснения.

Первое. Когнитивные искажения возникают потому, что сами принимаемые решения не очень значимы для индивида. В общем случае ему может быть относительно безразлично что конкретно выбирать, поэтому незначительные манипуляции могут влиять на выбор. Если решение значимо для индивида, то включаются защитные механизмы неприятия манипулятивных практик, от отказа общения до ответной агрессии

Второе. Когнитивные искажения могут возникать в результате искажения сознания под воздействием алкоголя и других психотропных средств. В этом случае стандартные практики поведения выработаны задолго до появления психологии – не принимайте решений в неадекватном состоянии

Полученные результаты

По убеждению Канемана и его последователей каждый индивид должен соблюдать определенную ментальную гигиену при принятии. Иначе возникают когнитивные искажения или шум [19], которые можно рассматривать как синонимы субъективности восприятия объективной социально-экономической реальности. Насколько применим данный подход к пониманию человеческого поведения покажут дальнейшие исследования в области когнитивной и социальной психологии. На данном этапе развития манипулятивных практик в области маркетинга и прочих видов наджинга [20] вреда больше, чем пользы

Выводы

1. Даниэль Канеман – последователь фрейдистской парадигмы подхода к человеческому поведению.

2. Система 1 и Система 2 – полезные инструменты исследования потребительского поведения при принятии относительно незначимых решений

3. Значимость эффектов, искажающих рациональность восприятия индивидов нужно исследовать дополнительно и подвергнуть более серьезной статистической проверке

Список использованных источников

1. Tversky, Amos. Preference, belief, and similarity: Selected writings / Eldar Shafir. — Massachusetts Institute of Technology, 2004. — 1023 с.
2. Thaler, Richard H. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness / Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein. — Yale University Press, 2008.
3. Шапошников А. От признания иррациональности поведения до нового патернализма: обзор литературы по теории потребления и поведенческой экономике // Экономический вестник ИПУ РАН. – 2022. – Т. 3. – №. 2. – С. 23-44.
4. Нуреев, Р.М. Вернон Смит – основоположник экспериментальной экономики. – Текст: электронный // URL: <http://rustem-nureev.ru/wp-content/uploads/2011/01/317.pdf>
5. Фрейд, З. Введение в психоанализ – Текст: электронный // URL: https://lib.uni-dubna.ru/search/files/psy_freud/1.pdf
6. Берн, Э. Трансакционный анализ в психотерапии / - Текст: непосредственный // пер. с англ. А. А. Грузберга. — М. : Эксмо, 2009. — 416 с].
7. Кликунов Н.Д., Окорочков А.В. Очевидные неочевидности или в чем заслуга Даниэля Канемана // Детерминанты развития малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции (Минск, 14 мая 2021) / редкол.: В.Л. Цыбовский (гл. ред) [и др.].– Минск: Ковчег, 2021. –202 с. ISBN 978-985-884-060-0. С.98-99
8. Канеман Даниэль. Думай медленно... решай быстро. Москва: АСТ. 2014 – 653 с.
9. Kahneman, Daniel; Sibony, Olivier; Sunstein, Cass (2021). Noise: A Flaw in Human Judgment. New York: Little, Brown Spark. P. 339
10. Авакян-форер А. Г. Проблема поведения экономического субъекта в теориях Д. Канемана, А. Тверски, Р. Талера: социально-философский анализ/ - Текст: электронный // Философия и культура. 2019. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-povedeniya-ekonomicheskogo-subekta-v-teoriyah-d-kanemana-a-tverski-r-talera-sotsialno-filosofskiy-analiz> (дата обращения: 21.10.2025).
11. Мизес, Людвиг фон. Теория и история: интерпретация социально-экономической эволюции. / Пер. с англ. под ред. проф. А.Г. Грязновой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 295 с.
12. Мизес, Людвиг фон. Либерализм в классической традиции / Пер. с англ. А.В. Куряева. – М.: ООО «Социум», ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 239 с.

13. Kahneman, D. Back to Bentham? Explorations of Experienced Utility/ Daniel Kahneman, Peter Wakker, Rakesh Sarin - text: electronic - URL: https://repub.eur.nl/pub/23011/QJE_1997_112_375.pdf
14. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. - Пер. с англ. под науч. ред. Р.И. Капелюшникова. - Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2003. –672 с.
15. Д. Канеман, П. Слоники, А. Тверски. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Пер. с англ. -Х.: Изд-во Института прикладной психологии “Гуманитарный Центр”, 2005,- 632 с.
16. Паркина А. В., Китаева М. В. Научное наследие Франко Модильяни // Наследие нобелевских лауреатов по экономике. – 2016. – С. 180-182.
17. Blastland, Michael (24 June 2021). "Signal failure: Daniel Kahneman's fascinating—and flawed—new book 'Noise'". Prospect Magazine. Archived from the original on 7 July 2021. Retrieved 19 July 2021.// <https://www.prospectmagazine.co.uk/culture/37738/signal-failure-daniel-kahnemans-fascinatingand-flawednew-book-noise>
18. Канеман Д., Тверски А. Рациональный выбор, ценности и фреймы // Психологический журнал. — 2003. — Т. 24. — № 4. — С. 31–42.
19. Канеман Д., Сибони О., Санстейн Касс Р. Шум. Несовершенство человеческих суждений. — М.: АСТ, 2021. —563 с.
20. Кликунов Н. Д. Наджинг как форма самости. Опыт интроспекции //Гражданское общество, власть и бизнес: роль высшей школы в диалоге взаимодействия. – 2019. – С. 14-18.



Научное издание
Электронный научно-практический журнал
«Наука и практика регионов»
№ 1 (42) 2026

Издательство
ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

Статьи публикуются в авторской редакции.

Редакция ведет политику свободного доступа к электронной версии журнала.
Авторы статей несут ответственность за содержание статей и за сам факт их публикации.
Редакция журнала не несет никакой ответственности перед авторами и/или третьими лицами и организациями за возможный ущерб, вызванный публикацией статьи. Редакция вправе изъять уже опубликованную статью, если выяснится, что в процессе публикации статьи были нарушены чьи-либо права или же общепринятые нормы научной этики.

Координаты редакции:
305000 г. Курск, ул. Радищева, 35
к. 108
тел. 8 (4712) 70-82-56
E-mail: meb-journal@ya.ru
Сайт: www.meb-journal.ru
