

ISSN 2072-0297

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



1
ЧАСТЬ III
2026

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 1 (604) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

Жураев Хуснурин Олтинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)

Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук

Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук

Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)

Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук

Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук

Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук

Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)

Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук

Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)

Алиева Таира Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)

Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук

Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)

Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук

Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук

Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук

Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук

Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук

Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук

Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения

Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)

Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)

Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук

Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук

Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук

Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук

Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук

Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)

Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук

Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук

Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук

Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук

Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук

Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук

Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук

Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)

Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)

Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук

Рахмонов Азизхон Боситхонович, доктор педагогических наук (Узбекистан)

Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук

Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук

Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук

Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)

Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук

Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук

Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры

Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)

Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук

Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

Международный редакционный совет:

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)
Ахмеденов Кажмурат Максутович, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)
Буриев Хасан Чутбаевич, доктор биологических наук, профессор (Узбекистан)
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)
Досманбетов Динар Бакбергенович, доктор философии (PhD), проректор по развитию и экономическим вопросам (Казахстан)
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)
Игисинов Нурбек Сагинбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)
Кадыров Кутлуг-Бек Бекмурадович, доктор педагогических наук, и.о. профессора, декан (Узбекистан)
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)
Курпаянди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)

На обложке изображен Эдвин Хаббл (1889–1953), американский астрофизик и космолог.

Эдвин Хаббл родился в городке Маршфилд, штат Миссури, США. Помимо него в семье страховщика Джона Пауэлла Хаббла и Вирджинии Лии Джеймс было еще семеро детей. В 1900 году отец решил перевезти близких в штат Иллинойс, ближе к месту его работы. Семья разместилась в городе Уитоне, где Эдвин получил среднее образование.

В юности будущий ученый увлекался спортом и показывал недюжинные атлетические способности. В школьных соревнованиях он семь раз занимал первое место и только один раз — третье. Однажды Хаббл даже поставил рекорд по прыжкам в высоту среди старшеклассников всего штата.

В науку его привело обещание: умирающий отец взял с Эдвина слово, что сын посвятит жизнь исследованиям, а не спорту. Поступив в Чикагский университет, юноша изучал математику, астрономию и философию, а в 1910 году получил степень бакалавра. На этом останавливаться Эдвин Хаббл не стал и успешно сдал вступительные экзамены в Королевский колледж.

Следующие годы Хаббл посвятил юриспруденции, литературе и испанскому языку, а вскоре стал обладателем магистерской степени.

Когда глава семейства умер, Эдвин вернулся домой, чтобы заботиться о близких. Однако идти по пути отца он не хотел — вместо судебной практики юноша преподавал испанский язык и математику, а также тренировал команду по волейболу. Подаренный Хабблу на один из дней рождений телескоп полностью захватил интерес юноши. Позже Эдвин перевез семью в Луисвилл, поближе к месту своей учебы, и начал изучать астрономию.

Эдвин Хаббл поступил в Йеркскую обсерваторию при Чикагском университете. Именно там он защитил докторскую степень по астрономии, изучая далекие туманности. Во время учебы его труды высоко оценил основатель и директор обсерватории Маунт-Вилсон Джордж Эллери Хейл. Он предложил Хабблу работу, но война изменила их планы.

Эдвин Хаббл отправился на фронт в качестве добровольца сразу после защиты докторской. Он дослужился до звания майора, но практически не застал боевые действия. Когда его полк перекинули в Европу, война уже подходила к концу. Однако именно благодаря этим обстоятельствам у него появилась возможность обменяться опытом с британскими астрономами в Кембридже.

В 1919 году он вернулся в США и отправил Джорджу Хейлу телеграмму — теперь он был готов приступить к работе. Обсерватория находилась недалеко от Пасадены, штат Калифорния. Именно там Эдвин Хаббл проработал

до конца своей жизни, совершив важные открытия о Вселенной.

В этом же году произошло еще одно значительное событие: исследователи заканчивали создание телескопа Хукера, который стал самым большим телескопом в мире. Планировалось, что он сможет «разглядеть» дальние уголки Млечного пути. Но никто не мог даже предугадать, что за пределами нашей галактики существуют и другие.

В 1922 году Эдвин Хаббл с помощью телескопа Хукера увидел спиральные туманности, которые находились настолько далеко от Земли, что не могли быть частью Млечного пути. Уже в следующем году он рассчитал расстояние до туманности Андромеды и созвездия Треугольника и доказал, что они не просто являются другими галактиками, но и превосходят нашу по размеру.

Хаббл также создал классификацию галактик, используя свои снимки; это открытие получило название «последовательность Хаббла». Поначалу научное сообщество не приняло этих наблюдений, однако в 1925 году ученый полностью изменил общее видение Вселенной.

В 1919 году Альберт Эйнштейн выдвинул теорию, что Вселенная статична. Однако расчеты Эдвина Хаббла показывали обратное. Земля не просто не являлась центром мира — скорость удаления галактик была прямо пропорциональна расстоянию от нее. Получается, что чем больше расстояние между галактиками, чем быстрее они «разлетаются» в противоположные стороны. Эйнштейн не поверил открытию и в 1931 году лично приехал в обсерваторию Маунт-Вилсон. Позднее он признал, что совершил самую большую ошибку в своей жизни. Все потому, что, пытаясь доказать статичность Вселенной, подогнал вычисления с помощью искусственно введенной переменной.

Наблюдая галактики, в 1935 году Эдвин Хаббл открыл астероид Цинциннати. В следующее десятилетие ученый работал над созданием телескопа Хейла, который начал свою работу в 1949 году.

Главную награду — Нобелевскую премию — он получить так и не смог.

Только после смерти Хаббла Нобелевский комитет признал астрономию частью физики.

Эдвин Хаббл скончался в 1953 году от кровоизлияния в мозг. В память об ученом астрономы вывели на орбиту Земли самый крупный космический телескоп Хаббл. Из-за бюрократических сложностей запуск состоялся только в 1990 году. С помощью этого устройства астрофизики по сей день открывают новые просторы Вселенной.

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Геращенко И. Н., Геращенко А. А.

Совершенствование кадрового планирования как инструмента развития кадрового резерва государственной гражданской службы в новых регионах Российской Федерации 151

Геращенко И. Н.

Кадровое планирование в системе государственной гражданской службы: современные подходы к формированию кадрового резерва 154

Девликамов И. А.

Банкротство предприятий: сущность, признаки и социально-экономические последствия 158

Детиненко Е. А.

Оценка стратегического потенциала г. Ханты-Мансийска на основе методов PEST- и SWOT-анализа 162

Каргина В. Г., Загудайлова Д. А.

Адаптация метода 5S для складов малого бизнеса: количественная оценка эффективности 164

Каргина В. Г., Загудайлова Д. А.

Стратегическая гибкость: концептуальные основы и практический инструментарий для совмещения долгосрочного видения и оперативной адаптации 166

Каргина В. Г., Загудайлова Д. А.

Теоретические основы оценки инвестиционных проектов в условиях неопределенности: адаптация классических критериев к реалиям малого и среднего бизнеса 167

Каргина В. Г., Загудайлова Д. А.

Теоретические основы формирования инвестиционного портфеля для частного инвестора: адаптация классических принципов 169

Колмакова Д. Д.

Особые экономические зоны на уникальных природных территориях: принципы устойчивого планирования 171

Позднякова Е. Ю.

Методологические основы инновационного анализа в агропромышленном комплексе 173

Сатыбаев К. С.

Пути совершенствование кадрового потенциала системы здравоохранения Казахстана 175

Тулеуленов Е. М.

Железнодорожная логистика Казахстана: вызовы и возможности для вагоноремонтного сектора 177

Хорцева Л. А.

Взаимосвязь кадрового учета и аудита расчетов с персоналом по оплате труда 179

Хорцева Л. А.

Развитие методики аудита расчетов с персоналом по оплате труда 181

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И РР

Алиева Г. Н.

Виды РР и практика их применения 183

Ашрафова Л. З.

Черный пиар и способы противодействия ему 185

Бабикова А. В.

Стратегическое управление визуальным контентом, направленным на принятие решения о покупке женской аудиторией в Российской Федерации 188

Бахтина В. А.	
Стратегическое управление маркетингом футбольных клубов: роль болельщиков в формировании устойчивого развития.....	191
Бирюкова А. А.	
Инфлюенс-маркетинг как способ коммуникации и механизм влияния на массы.....	193
Зарипова Д. А.	
Стратегическое управление объединением медиа-активов для крупного бизнеса в РФ.....	195
Карташова А. М.	
Контент для продвижения танцевальной студии в социальной сети «ВКонтакте»	198
Лутай М. А., Мелконян С. Г.	
Разработка и продвижение нового товара на рынке	202
Минникова Ю. Т.	
Цифровой маркетинг продвижения в Азербайджане	204
Новичкова Е. С.	
Нейромаркетинг на рынке косметики и парфюмерии	207
Попова А. А.	
Что такое эмоциональный маркетинг и зачем он нужен брендам	212
Фомченко А. Д.	
Анализ потребительских мотивов в коммуникационных стратегиях продвижения инфопродуктов в нише «Здоровье» в мессенджере Telegram.....	214
ПОЛИТОЛОГИЯ	
Арсентьева С. А.	
Четвертый кризис в Тайваньском проливе 2022 года и его уроки для безопасности Азиатско-Тихоокеанского региона.....	217
СОЦИОЛОГИЯ	
Ильина Д. Д., Забиран В. А.	
Ложь как этическая проблема: границы моральной допустимости в межличностной и социальной коммуникации	220

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Совершенствование кадрового планирования как инструмента развития кадрового резерва государственной гражданской службы в новых регионах Российской Федерации

Геращенко Ирина Николаевна, студент магистратуры;
Геращенко Александр Александрович, студент магистратуры
Херсонский технический университет (г. Геническ)

В статье рассматривается трансформация механизмов кадрового планирования государственной гражданской службы в новых регионах Российской Федерации в условиях интеграции их административных систем в российское правовое пространство. В течение трёх лет наблюдается этапность формирования новой кадровой архитектуры, основанной на институциональном выравнивании, стандартизации процедур и развитии кадрового резерва как ключевого инструмента обеспечения управленческой устойчивости. На основе анализа динамики кадровых процессов выявлены ключевые структурные несоответствия, определяющие специфику кадровой политики региона: компетентностный, нормативный и цифровой разрывы. Формулируются концептуальные положения по совершенствованию кадрового планирования, ориентированные на прогнозирование кадровых потребностей, формирование структурированного резерва и развитие профессиональных траекторий служащих.

Ключевые слова: кадровое планирование, кадровый резерв, государственная гражданская служба, новые регионы, институциональная интеграция, прогнозирование, компетенции.

Процесс развития кадровой системы в новых регионах Российской Федерации после 2022 года определяется не плавным институциональным переходом, а ускоренным формированием административной структуры, требующей оперативного восполнения управленческих ресурсов. Кадровое планирование в данной ситуации выступает не только как механизм прогнозирования численности персонала, но и как инструмент выстраивания устойчивой модели государственной службы, способной функционировать при неоднородности кадровых практик и различиях в нормативных основаниях [1].

Первые месяцы интеграции характеризовались отсутствием целостного института кадровой службы, что определило компенсаторный характер кадровых решений. На данном этапе ключевой задачей являлось выстраивание кадрового состава, способного обеспечить базовую управленческую деятельность. Отсутствие системной оценки компетенций, регламентированных процедур и цифровой фиксации кадровых операций создавало ситуацию нормативной неопределенности. Кадровый резерв фактически отсутствовал как структурный элемент, что не позволяло осуществлять планирование управленской преемственности.

Развитие кадровой системы в новых регионах Российской Федерации после вхождения в правовое простран-

ство страны сопровождалось масштабным процессом институциональной сборки кадровой политики, который фактически заменил собой отсутствовавшую ранее целостную кадровую инфраструктуру [11]. Этот процесс включал поэтапное внедрение конкурсных процедур, восстановление аттестационных механизмов и разработку первых формализованных подходов к структурированию кадрового резерва. Конкурсные механизмы, вводившиеся постепенно, выполняли функцию не только нормативного выравнивания с общероссийскими стандартами, но и инструментального фильтра, позволяющего идентифицировать служащих, обладающих необходимыми управленческими компетенциями. Аттестационные процедуры, восстановленные в качестве обязательного элемента кадровой работы, обеспечивали оценку профессионального уровня и позволяли сопоставлять реальные компетенции служащих с федеральными квалификационными требованиями [3].

Параллельно с этим осуществлялась масштабная программа переподготовки, направленная на устранение существенного нормативно-компетентностного разрыва между ранее действовавшими региональными правилами и федеральным законодательством. Переподготовка включала как краткосрочные обучающие циклы, ориен-

тированные на базовое освоение законодательства, так и расширенные программы, направленные на развитие управлеченческих компетенций. Несмотря на объём проделанной работы, кадровое планирование на данном этапе оставалось преимущественно реактивным механизмом [10]: кадровые решения принимались в ответ на текущую потребность органов власти, что обуславливалось как нехваткой достоверной информации для прогнозирования, так и отсутствием устойчивой кадровой аналитики. Система не располагала временем на создание долгосрочных прогнозных моделей, поскольку первоочередной задачей была стабилизация управлеченческих процессов и восполнение кадрового дефицита. Таким образом, функциональная логика кадровой работы определялась необходимостью оперативно поддерживать работоспособность органов власти, а не формировать долгосрочные кадровые стратегии [12].

Третий этап развития, относящийся к периоду 2024–2025 годов, знаменует собой переход от компенсаторно-оперативного подхода к формированию стратегически ориентированной кадровой системы. На данном этапе органы государственной власти начинают создавать прогнозные модели кадровых потребностей, опираясь на данные о динамике служебных перемещений, демографических характеристиках кадрового состава, степени готовности служащих к профессиональному развитию и результатах оценки компетенций. Прогнозирование постепенно превращается в самостоятельную аналитическую функцию, позволяющую выявлять будущие кадровые разрывы до того, как они проявятся в практической деятельности органов государственной власти [5].

Кадровый резерв, который ранее формировался в ограниченном и зачастую формальном формате, начинает систематизироваться и приобретать структуру, близкую к федеральным моделям. Резерв разделяется на оперативный, перспективный и управлеченческий уровни, что позволяет учитывать различия в квалификации и уровне готовности кандидатов к замещению должностей. Оперативный резерв обеспечивает быстрое замещение вакантных позиций; перспективный ориентирован на подготовку служащих с высоким потенциалом; управлеченческий формируется для обеспечения преемственности управлеченческих решений и стабильности кадровой вертикали. Такая структура впервые создает условия для планирования и предсказуемого кадрового развития [15].

Одновременно с этим начинают формироваться индивидуализированные траектории профессионального развития, предполагающие целевое обучение, закрепление наставников, участие резервистов в проектных задачах и регулярную оценку их прогресса. Индивидуализация кадрового развития превращает резерв из формальной категории в инструмент управлеченческого роста и подготовки будущих руководителей, что соответствует принципам федеральной кадровой политики.

Несмотря на произошедшие изменения, в кадровой системе новых регионов сохраняются устойчивые струк-

турные разрывы, влияющие на эффективность перехода к стратегическим моделям. Компетентностный разрыв продолжает проявляться в неравномерном уровне подготовки служащих [4]: часть кадров быстро осваивает новые требования, тогда как другая часть испытывает трудности в адаптации к российским регламентам. Нормативный разрыв сохраняется из-за неоднородности практик применения федеральных стандартов и различий в скорости внедрения процедур. Цифровой разрыв остается наиболее заметным: неравномерное использование федеральных цифровых платформ, ограничения инфраструктуры и недостаток компетенций затрудняют автоматизацию кадрового планирования [2].

Сочетание перечисленных факторов определяет специфику кадровой ситуации и формирует контекст, в котором развивается кадровая политика новых регионов. Несмотря на значительный прогресс, достигнутый к 2025 году, кадровая система остается на стадии становления, требующей дальнейшего укрепления аналитических инструментов, развития профессиональных траекторий и повышения цифровой зрелости. Только при условии последовательного устранения структурных разрывов и сохранения ориентации на прогнозные модели кадровое планирование сможет выполнять функцию стратегического обеспечения государственной гражданской службы.

Для аналитической фиксации этапности трансформации кадровой политики представляется целесообразным использование обобщённой таблицы, отражающей ключевые этапы формирования системы кадрового планирования и кадрового резерва (таблица 1).

Вновь формирующаяся система кадрового планирования демонстрирует устойчивое движение к стратегической модели, однако остаются нерешёнными три типа структурных разрывов. Компетентностный разрыв проявляется в несоответствии управлеченческих навыков служащих требованиям федеральных регламентов, что требует перехода от краткосрочной переподготовки к системным образовательным траекториям [9]. Нормативно-процедурный разрыв выражается в разноуровневом освоении единых стандартов, что приводит к неоднородности конкурсных и аттестационных процедур. Цифровой разрыв оказывает прямое влияние на эффективность планирования: недостаточная цифровая культура и ограниченная инфраструктура затрудняют формирование достоверной базы для аналитики и прогнозирования [6].

Совершенствование кадрового планирования в новых регионах Российской Федерации требует перехода от локальных управлеченческих решений к использованию комплексных прогнозных моделей, способных учитывать не только количественные параметры кадровой потребности, но и устойчивость управлеченческих процессов в долгосрочной перспективе [15]. В условиях институционального становления административных структур прогнозирование не может ограничиваться статистической экстраполяцией: оно должно включать оценку вероятностных сценариев, связанных с изменением на-

Таблица 1. Этапы формирования системы кадрового планирования в новых регионах Российской Федерации (2022–2025 гг.)

Период	Характеристика кадровой системы	Состояние кадрового планирования	Уровень институциональной устойчивости
2022 — начало 2023 г	Нормативная и организационная неопределенность; отсутствие структурированного резерва	Реактивное закрытие дефицитов, отсутствие прогнозирования	Низкий
2023–2024 г	Формирование основных кадровых институтов, запуск обучения	Частичное планирование, стандартизация процедур	Средний
2024–2025 г	Институциональная стабилизация, развитие цифровых механизмов	Прогнозная модель, развитие структурного резерва	Становящаяся высокая

грузки на органы государственной власти, динамикой служебных перемещений, появлением новых управлеченческих функций, а также рисками кадровой нестабильности. Такой подход предполагает интеграцию традиционных методов анализа с инструментами компетентностного прогнозирования, моделирования управлеченческих потоков и цифровой аналитики, что позволяет выявлять будущие кадровые дефициты на ранних этапах и выстраивать механизмы их предотвращения.

Необходимым элементом формирования такой системы становится развитие структурированного кадрового резерва. Его функция уже не сводится к формальному наличию списка потенциальных кандидатов, как это было на первоначальном этапе институциональной адаптации. Речь идет о создании многоуровневой конструкции, обеспечивающей управлеченческую преемственность и снижение кадровых рисков при нормативных, организационных и демографических изменениях. Структурированный резерв должен учитывать степень готовности кандидатов к замещению должностей, их управлеченческий потенциал, результаты оценки компетенций, способность к адаптации и участию в межведомственных или проектных форматах работы. Тем самым кадровый резерв превращается из механизма реагирования в инструмент стратегической поддержки управлеченческой системы [13].

Ключевым направлением трансформации кадрового планирования является формирование профессиональных траекторий и компетентностных профилей служащих. Такой подход предполагает отказ от унифицированных моделей развития, часто неприменимых в условиях быстрых институциональных изменений. Профессиональная траектория должна основываться на дифференцированной оценке возможностей сотрудника, его исходного уровня подготовки, специфики должностных обязанностей и потенциала роста. Компетентностные профили позволяют согласовать потребности органов власти с индивидуальными характеристиками служащих, формируя целенаправленное развитие кадрового потенциала [14]. В результате кадровая политика приобретает персонализированный характер, позволя-

ющий не только повышать качество служебной деятельности, но и создавать благоприятные условия для формирования устойчивого управлеченческого корпуса [8].

Особое значение в развитии кадрового планирования приобретает цифровая консолидация кадровых данных, которая становится фундаментом для повышения точности прогнозирования и обеспечения прозрачности кадровой политики. В условиях неоднородности цифровой инфраструктуры и различий в компетенциях служащих введение единой цифровой среды позволяет интегрировать данные о кадровых перемещениях, результатах аттестаций, обучении, профессиональных достижениях и кадровых рисках [4]. Консолидация данных обеспечивает возможность аналитического контроля за кадровыми процессами, уменьшает зависимость управлеченческих решений от субъективных оценок и создает условия для разработки объективных механизмов оценки эффективности персонала. Кроме того, цифровизация способствует стандартизации процедур, снижению организационных ошибок и формированию устойчивых управлеченческих практик, что особенно важно для регионов, находящихся в стадии институционального формирования.

Таким образом, совершенствование кадрового планирования предполагает комплексную модернизацию кадровых процессов, включающую прогнозную аналитику, структурирование кадрового резерва, развитие профессиональных траекторий и внедрение цифровых механизмов консолидации данных. Только совокупность этих элементов позволяет создать устойчивую систему кадрового обеспечения, способную отвечать на стратегические вызовы и обеспечивать развитие управлеченческого потенциала в новых регионах Российской Федерации.

В совокупности происходящие изменения формируют основу для устойчивой кадровой системы, способной обеспечить эффективное функционирование государственной гражданской службы в новых регионах России. Кадровое планирование становится центральным элементом этой системы, связывая институциональное развитие, подготовку кадров и управление кадровым резервом в единый механизм, ориентированный на долгосрочную устойчивость государственной власти [7].

Литература:

1. Афанасьев, М. П. Государственная кадровая политика: современные подходы и тенденции развития / М. П. Афанасьев. — М.: Наука, 2020. — 312 с.
2. Барциц, И. Н. Государственная служба в современной России: проблемы и механизмы модернизации / И. Н. Барциц. — М.: Юрайт, 2019. — 284 с.
3. Баранова, Т. П. Кадровое планирование в системе государственного управления: методы и инструменты / Т. П. Баранова // Управленческое консультирование. — 2021. — № 12. — с. 45–58.
4. Войтенко, А. Ю. Формирование кадрового резерва государственной службы: концепции и практические модели / А. Ю. Войтенко. — СПб.: Питер, 2021. — 196 с.
5. Дятлов, В. А. Прогнозирование кадровых потребностей в органах публичной власти / В. А. Дятлов // Государственное управление. — 2022. — № 4. — с. 33–48.
6. Казанцев, А. А. Цифровая трансформация государственного управления: кадровый аспект / А. А. Казанцев, О. П. Морозова // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2021. — № 5. — с. 72–89.
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика / А. Я. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 559 с.
8. Козбаненко, В. Т. Государственная служба и кадровая политика: правовые и организационные основы / В. Т. Козбаненко. — М.: Проспект, 2018. — 368 с.
9. Кравченко, Н. А. Формирование кадровой политики в условиях административных реформ / Н. А. Кравченко // Региональное управление. — 2023. — № 2. — с. 11–27.
10. Михайлова, Е. В. Компетентностные модели в кадровом планировании государственной службы / Е. В. Михайлова // Государственная служба. — 2020. — № 6. — с. 98–112.
11. Понкин, И. В. Правовое регулирование государственной гражданской службы / И. В. Понкин. — М.: Норма, 2020. — 432 с.
12. Ромашов, Н. А. Развитие кадровой системы в новых российских регионах: институциональные особенности / Н. А. Ромашов // Политическая наука. — 2024. — № 1. — с. 120–139.
13. Тощенко, Ж. Т. Социальные трансформации и кадровые процессы в условиях посткризисного развития / Ж. Т. Тощенко. — М.: Социум, 2019. — 276 с.
14. Федоров, В. Е. Административные преобразования и кадровая политика: региональный аспект / В. Е. Федоров // Федерализм. — 2023. — № 3. — с. 54–68.
15. Чиркова, А. Е. Кадровое обеспечение государственного управления: современные вызовы и подходы / А. Е. Чиркова // Государственная власть и местное самоуправление. — 2022. — № 7. — с. 19–30.

Кадровое планирование в системе государственной гражданской службы: современные подходы к формированию кадрового резерва

Геращенко Ирина Николаевна, студент магистратуры
Херсонский технический университет (г. Геническ)

В статье рассматриваются актуальные вопросы кадрового планирования в системе государственной гражданской службы Российской Федерации. Анализируются современные подходы к формированию кадрового резерва, исследуются основные тенденции развития кадрового состава государственных органов. Особое внимание уделяется нормативно-правовому регулированию процессов формирования кадровых резервов различных уровней. Представлен анализ текущего состояния кадрового потенциала государственной службы, выявлены проблемные зоны и перспективные направления совершенствования кадровых технологий.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, кадровое планирование, кадровый резерв, федеральный кадровый резерв, управленческие кадры, кадровые технологии, кадровая политика.

Эффективность функционирования государственного аппарата во многом определяется качеством кадрового состава органов публичной власти. В условиях динамичных социально-экономических преобразований и возрастающей сложности управленческих задач особую

актуальность приобретает вопрос стратегического кадрового планирования в системе государственной гражданской службы. Формирование кадрового резерва выступает ключевым инструментом обеспечения преемственности и устойчивого развития государственного управления [10].

Нормативно-правовую основу кадрового планирования составляют Конституция Российской Федерации [1], Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [10], а также комплекс указов Президента РФ, регламентирующих процессы формирования различных видов кадровых резервов [5, 6, 7, 8]. Современная система кадрового резерва представляет собой многоуровневую структуру, включающую федеральный резерв управленческих кадров, федеральный кадровый резерв и кадровые резервы федеральных государственных органов.

Целью исследования является анализ современных подходов к формированию кадрового резерва в системе государственной гражданской службы и выявление основных тенденций развития кадрового состава государственных органов. Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования механизмов кадрового планирования для повышения эффективности государственного управления и привлекательности государственной службы как работодателя.

Методологическую основу исследования составляет комплексный подход к анализу кадрового планирования в системе государственной гражданской службы. Использовались методы нормативно-правового анализа для изучения действующего законодательства в сфере государственной службы [2, 9], статистический метод для обработки количественных данных о кадровом составе государственных органов, а также метод сравнительного анализа различных моделей формирования кадровых резервов.

Эмпирическую базу исследования составили официальные статистические данные о численности кадровых резервов, материалы Портала государственной гражданской службы, методический инструментарий по формированию кадрового состава [16], а также аналитические материалы Высшей школы государственного управления

Президентской академии. Особое внимание уделялось анализу современных тенденций развития кадрового состава госслужбы, выявленных экспертами ВШГУ в 2025 году.

Исследование опиралось на системный анализ нормативных документов, регламентирующих процедуры конкурса отбора [4], функционирование федеральной государственной информационной системы управления кадровым составом [3], а также формирование различных уровней кадровых резервов. Применение междисциплинарного подхода позволило учесть как правовые, так и управленческие аспекты кадрового планирования.

Анализ современного состояния кадрового планирования в системе государственной гражданской службы позволяет констатировать наличие как положительных тенденций, так и проблемных зон, требующих управленческого внимания. Согласно исследованию экспертов ВШГУ, в последние годы наблюдается планомерное снижение штатной и списочной численности государственных служащих, что свидетельствует о стремлении к оптимизации государственного аппарата и повышению его эффективности за счет цифровизации процессов [18].

Одной из позитивных тенденций выступает увеличение доли государственных служащих, прошедших аттестацию, что указывает на рост системности оценочных процедур и усиление внимания к профессиональным компетенциям персонала. Ядром кадрового состава остаются наиболее опытные служащие, при этом растет число работников со стажем более 15 лет, что обеспечивает преемственность управленческих практик [11].

Система кадровых резервов характеризуется существенной дифференциацией по уровням и целевым группам. Рассмотрим структуру основных видов кадровых резервов в системе государственной гражданской службы (таблица 1).

Таблица 1. Структура кадровых резервов в системе государственной гражданской службы РФ

Вид кадрового резерва	Численность	Целевая группа	Нормативное регулирование
Федеральный резерв управленческих кадров (базовый уровень)	502 чел	Руководители среднего уровня государственных органов федерального и регионального уровней	Перечень поручений Президента РФ от 01.08.2008 № Пр-1573
Федеральный резерв управленческих кадров (перспективный уровень)	384 чел	Государственные гражданские служащие в возрасте до 35 лет	Перечень поручений Президента РФ от 01.08.2008 № Пр-1573
Кадровый резерв федеральных государственных органов	48 568 чел. (на 01.01.2024)	Служащие для замещения различных должностей	Федеральный закон № 79-ФЗ, Указ Президента № 96
Региональный резерв управленческих кадров	9 732 чел. (на 01.01.2025)	Руководители регионального уровня	Региональное законодательство

Источник: составлено автором по данным [17]

Представленная структура в таблице 1 демонстрирует масштабность системы кадровых резервов и её ориентацию как на текущие потребности государственных

органов, так и на долгосрочное развитие управленческого потенциала. Федеральный резерв управленческих кадров включает 886 человек, что обеспечивает форми-

рование элитной группы высококвалифицированных управленцев. При этом перспективный уровень резерва, ориентированный на молодых специалистов до 35 лет, составляет 43,3 % от общего объема федерального резерва управленческих кадров, что свидетельствует о внимании к развитию молодежного кадрового потенциала.

Однако наряду с позитивными тенденциями выявлен ряд проблемных аспектов. Увеличение среднего воз-

раста сотрудников и ограниченный приток молодых кадров создают риски для обновления кадрового состава. Высокая текучесть кадров и выраженная тенденция снижения доли мужчин на госслужбе указывают на снижение привлекательности государственной службы как работодателя [13]. Для более детального анализа проблем и направлений совершенствования системы рассмотрим ключевые вызовы и меры по их преодолению (таблица 2).

Таблица 2. Проблемные зоны кадрового планирования и направления их решения

Проблемная зона	Характеристика	Направления решения	Целевые показатели
Увеличение среднего возраста служащих	Ограниченный приток молодых специалистов, старение кадрового состава	Развитие программ привлечения молодежи, специальные программы для выпускников, программа «ГосСтарт»	Увеличение доли служащих до 35 лет, размещение вакансий без требований к стажу
Высокая текучесть кадров	Снижение привлекательности госслужбы как работодателя	Существенное увеличение денежного содержания, дифференциация оплаты по результатам работы	Снижение текучести до уровня 7–9 %
Недостаточное качество кадровых технологий	Отсутствие централизованных сервисов оценки и обучения	Повышение качества кадровых технологий отбора и обучения, внедрение централизованных сервисов оценки кандидатов	Реформа системы кадровых резервов
Высокая доля незакрытых вакансий	Дефицит квалифицированных кандидатов, низкая конкурентоспособность	Упрощение процедур поступления, электронное взаимодействие, развитие портала госслужбы	Снижение доли незакрытых вакансий

Источник: составлено автором по данным [18]

Анализ данных таблицы 2 позволяет сделать вывод о необходимости комплексного подхода к совершенствованию системы кадрового планирования. Ключевым направлением является повышение привлекательности государственной службы через увеличение размера денежного содержания служащих и его дифференциацию в зависимости от результатов работы [12]. Важнейшей задачей выступает привлечение молодых сотрудников — по состоянию на текущий момент численность гражданских служащих моложе 35 лет составляет более 140 тысяч человек, однако этого недостаточно для обеспечения устойчивого воспроизводства кадрового потенциала.

Существенное значение имеет развитие цифровой инфраструктуры кадрового планирования. Федеральная государственная информационная система «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» обеспечивает централизацию и стандартизацию кадровых процессов [3, 14]. Портал государственной гражданской службы предоставляет гражданам возможность дистанционного взаимодействия с государственными органами — на текущий момент размещено более 2100 актуальных вакансий, а количество кандидатов, откликнувшихся через портал, превышает 543 тысячи человек.

Реформирование системы кадровых резервов требует совершенствования методического обеспечения процессов отбора и развития персонала [15]. Единая ме-

тодика проведения конкурсов на замещение вакантных должностей призвана обеспечить объективность и прозрачность процедур [4]. При этом необходимо учитывать потенциал опытных госслужащих, возраст которых приближается к «серебряному», их профессиональная экспертиза представляет значительную ценность для системы государственного управления.

Проведенное исследование позволяет констатировать, что современная система кадрового планирования в государственной гражданской службе Российской Федерации характеризуется наличием развитой нормативно-правовой базы и многоуровневой структуры кадровых резервов. Федеральный резерв управленческих кадров, федеральный кадровый резерв и кадровые резервы федеральных государственных органов образуют систему, ориентированную на обеспечение государственных органов квалифицированными управленческими кадрами.

Вместе с тем выявлены существенные вызовы, требующие принятия управленческих решений. Увеличение среднего возраста служащих, высокая текучесть кадров и снижение привлекательности государственной службы создают риски для устойчивого развития кадрового потенциала. Преодоление данных проблем требует комплексного подхода, включающего повышение уровня денежного содержания, совершенствование кадровых технологий, развитие программ привлечения молодежи и цифровизацию процессов управления персоналом.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным анализом эффективности различных моделей формирования кадровых резервов, изучением международного опыта кадрового планирования в публичном

секторе, а также разработкой механизмов оценки результативности инвестиций в развитие человеческого капитала государственной службы.

Литература:

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 28.12.2025).
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025). [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 28.12.2025).
3. Постановление Правительства РФ от 03.03.2017 N 256 (ред. от 01.11.2025) «О федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации». [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_213722/ (дата обращения: 28.12.2025).
4. Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 N 397 (ред. от 24.09.2020) «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов». [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_295086/ (дата обращения: 28.12.2025).
5. Указ Президента РФ от 01.02.2005 N 112 (ред. от 29.04.2023) «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации». [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51515/ (дата обращения: 28.12.2025).
6. Указ Президента РФ от 01.03.2017 N 96 (ред. от 10.10.2024) «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа, кадровом резерве органа публичной власти федеральной территории». [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_213486/ (дата обращения: 28.12.2025).
7. Указ Президента РФ от 13.12.2012 N 1653 (ред. от 26.06.2023) «О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляют Президент Российской Федерации». [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139121/ (дата обращения: 28.12.2025).
8. Указ Президента РФ от 22.01.2024 N 61 (ред. от 06.10.2025) «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» (вместе с «Положением о федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации», «Положением о порядке представления гражданскими служащими и гражданами, претендующими на включение в федеральный кадровый резерв, сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и о порядке осуществления проверки достоверности и полноты представленных сведений»). [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_467699/ (дата обращения: 28.12.2025).
9. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 29.09.2025) «О системе государственной службы Российской Федерации». [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/ (дата обращения: 28.12.2025).
10. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 29.09.2025) «О государственной гражданской службе Российской Федерации». [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 28.12.2025).
11. Быкова, Т. В. Основные кадровые технологии в системе государственной гражданской службы / Т. В. Быкова // Инновационный дискурс развития современной науки: сборник статей XXI Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 01 октября 2024 года. — Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И. И.), 2024. — с. 6–12. — EDN АЕВРКС.
12. Дорошенко, Д. И. Методы кадровой политики в системе государственной гражданской службы / Д. И. Дорошенко, А. В. Бережной // Экономика и управление в условиях современной России: материалы X национальной научно-практической конференции, Краснодар, 15 марта 2025 года. — Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство», 2025. — с. 145–149. — EDN WWWODQ.
13. Зарубина, А. А. Особенности кадровой политики как части системы государственной гражданской службы в РФ / А. А. Зарубина // Студенческий. — 2024. — № 27–3(281). — с. 4–7. — EDN HMXLGO.
14. Каракева, А. П. О применении Единой информационной системы управления кадровым составом на государственной гражданской службе / А. П. Каракева // Социально-экономические, организационные, политические

и правовые аспекты обеспечения эффективности государственного и муниципального управления: Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, Барнаул, 18 октября 2023 года. — Москва: ООО «Директ-Медиа», 2024. — с. 25–26. — EDN ASGOKR.

15. Коновалова, Д. А. Роль формирования кадрового резерва государственной гражданской службы в системе государственного управления / Д. А. Коновалова, Ю. В. Сорокина // Актуальные проблемы защиты прав и свобод личности: теория, история, практика: Материалы 22-ой заочной Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 11 апреля 2024 года. — Воронеж: Редакционно-издательский отдел Воронежского филиала РАНХиГС, 2024. — с. 41–44. — EDN JSKGBG.
16. Методический инструментарий по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации (Версия 4.0). [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/2> (дата обращения: 28.12.2025).
17. Портал государственной гражданской службы. [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: <https://gossluzhba.gov.ru/> (дата обращения: 28.12.2025).
18. Эксперты ВШГУ в своем исследовании выявили современные тенденции в развитии кадрового состава госслужбы. [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: <https://gspm.ranepa.ru/novosti/ekspertyi-vshgu-v-svoem-issledovanii-vyiyavili-sovremennoye-tendencii-v-razvitii-kadrovo-gossluzhbyi/> (дата обращения: 07.01.2026).

Банкротство предприятий: сущность, признаки и социально-экономические последствия

Девликамов Игорь Аритович, студент магистратуры

Научный руководитель: Макарова Людмила Михайловна, кандидат экономических наук, доцент
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье исследуется феномен банкротства предприятий как многоаспектное социально-экономическое явление. Раскрывается сущность банкротства через призму правового и экономического подходов, даётся системная характеристика ключевых признаков несостоятельности хозяйствующих субъектов. Особое внимание уделено комплексной оценке социально-экономических последствий банкротства: проанализированы прямые и косвенные эффекты для рынка труда, отраслевой структуры экономики, бюджетной системы и социальной сферы. Приведена статистика. На основе действующего законодательства и эмпирических данных рассмотрены механизмы предупреждения банкротства и инструменты антикризисного управления.

Ключевые слова: банкротство предприятий, признаки банкротства, финансовая устойчивость, антикризисное управление, социально-экономические последствия.

Bankruptcy of enterprises: the essence, signs and socio-economic consequences

The article examines the phenomenon of bankruptcy of enterprises as a multidimensional socio-economic phenomenon. The essence of bankruptcy is revealed through the prism of legal and economic approaches, and a systematic description of the key signs of insolvency of business entities is given. Special attention is paid to a comprehensive assessment of the socio-economic consequences of bankruptcy: direct and indirect effects on the labor market, the sectoral structure of the economy, the budgetary system and the social sphere are analyzed. Statistics are provided. Based on current legislation and empirical data, bankruptcy prevention mechanisms and anti-crisis management tools are considered.

Keywords: bankruptcy of enterprises, signs of bankruptcy, financial stability, crisis management, socio-economic consequences.

В условиях динамичной и зачастую нестабильной рыночной среды деятельность любого коммерческого предприятия сопряжена с рисками, крайним проявлением которых является неспособность удовлетворить требования кредиторов и обеспечить финансовую ста-

бильность. Эта ситуация находит свое юридическое и экономическое завершение в процедуре банкротства, которая представляет собой сложный, многогранный и социально значимый институт современной экономики.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что процессы банкротства являются неотъемлемым элементом рыночного хозяйства. Они выполняют функцию «естественного отбора», высвобождая ресурсы из неэффективных предприятий и перераспределяя их в более продуктивные сектора. Однако масштабные банкротства, особенно системообразующих предприятий, могут иметь серьезные негативные последствия, создавая угрозу для экономической безопасности региона или даже страны в целом. В связи с этим глубокий анализ сущности, своевременное выявление признаков и всесторонняя оценка социально-экономических последствий несостоятельности являются важнейшей задачей для менеджмента компаний, государственных органов власти и научного сообщества.

Цель статьи — раскрыть сущность банкротства, систематизировать его признаки и проанализировать многоаспектные последствия для экономики и общества.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют: нормативно-правовые акты РФ в сфере несостоятельности (в основе — Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ); труды ведущих экономистов по проблемам антикризисного управления; методы финансового анализа и диагностики банкротства; статистические данные о динамике банкротств в РФ.

Объект исследования — процесс банкротства предприятий как социально-экономический феномен.

Предметом исследования выступают экономические отношения, возникающие в процессе установления признаков несостоятельности и реализации процедур банкротства.

Банкротство (финансовая несостоятельность) — это признанная арбитражным судом или наступившая в результате завершения процедуры внесудебного банкротства гражданина неспособность должника в полном объёме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей (ст. 2 Федерального закона от 26.10.2002 № 127 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»). Закон устанавливает: критерии признания несостоятельности; порядок инициирования процедуры; последовательность этапов банкротства; права и обязанности участников процесса.

В экономическом аспекте банкротство — это индикатор финансовой несостоятельности субъекта хозяйствования; механизм «естественного отбора» в рыночной среде, устраняющий неэффективных участников; инструмент перераспределения активов от неплатёжеспособных собственников к более эффективным; способ минимизации совокупных потерь кредиторов через упорядоченную процедуру реализации имущества.

Необходимо выделить отличие от неплатёжеспособности. Неплатёжеспособность представляет собой текущее финансовое состояние предприятия, при котором оно не может вовремя погасить долги из-за временного отсутствия ликвидных средств или кассовых разрывов. В отличие от нее, банкротство — это официально

признанный судом юридический факт неспособности должника восстановить финансовую устойчивость и удовлетворить требования кредиторов. Если неплатёжеспособность может быть временной и устранимой, то банкротство констатирует системный кризис, требующий внешнего управления или ликвидации бизнеса. Таким образом, неплатёжеспособность выступает экономическим симптомом болезни предприятия, а банкротство — правовым вердиктом о его несостоятельности.

Основные признаки банкротства юридического лица:

1. Неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам. Это означает, что компания не может погасить долги перед физическими и юридическими лицами, включая поставщиков, банки, контрагентов и других кредиторов.

2. Невозможность выплатить выходные пособия и (или) оплатить труд работников. К этому пункту относятся задолженности по заработной плате, выходным пособиям и другим выплатам, положенным по трудовому договору и законодательству.

3. Неспособность исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Сюда входят налоги, сборы, страховые взносы и другие обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

4. Просрочка исполнения обязательств более трёх месяцев. Срок просрочки исчисляется с даты, когда обязательства должны были быть исполнены.

Дополнительные условия:

— Положение о трёхмесячной просрочке применяется, если иное не установлено самим законом. Например, для некоторых категорий организаций (сельскохозяйственные организации, стратегические предприятия, организации — субъекты естественной монополии) может быть установлен повышенный порог задолженности — 3 млн рублей. Для обычных организаций общий лимит составляет свыше 2 млн рублей

— В состав обязательств, учитываемых при определении признаков банкротства, не входят компенсации и возмещение вреда здоровью, вознаграждения авторам интеллектуальных произведений, обязательства перед учредителями, штрафы, пени, возмещение убытков в виде упущенной выгоды.

Банкротство предприятий оказывает комплексное влияние на различные сферы экономики и общества. Его последствия можно разделить на прямые и косвенные, которые затрагивают рынок труда, отраслевую структуру экономики, бюджетную систему и социальную сферу.

Прямые эффекты

Для рынка труда:

— Массовые увольнения. При ликвидации предприятия все сотрудники подлежат увольнению, что приводит к росту безработицы. Это особенно критично для монопрофильных городов или регионов, где предприятие было градообразующим

— Потеря квалификации. Ликвидация производственных предприятий разрушает квалификационный,

образовательный и научный потенциал рабочей силы, так как работники могут долго оставаться без работы и терять профессиональные навыки.

— Снижение покупательской способности. Задержки зарплаты и сокращение доходов сотрудников ухудшают их материальное положение, что снижает общий платёжеспособный спрос в экономике.

Для отраслевой структуры экономики:

— Сокращение предложения. Если предприятие-банкрот производило товары или услуги, их предложение на рынке уменьшается, что может привести к росту цен.

— Нарушение цепочек поставок. Банкротство одного предприятия может вызвать финансовые трудности у его контрагентов, что провоцирует цепную реакцию банкротств в отрасли.

— Концентрация рынка. В некоторых случаях банкротство слабых игроков может привести к усилению позиций крупных компаний и повышению концентрации в отрасли.

Для бюджетной системы:

— Снижение налоговых поступлений. Предприятие-банкрот перестаёт платить налоги, что уменьшает доходы бюджета.

— Увеличение расходов на социальные выплаты. Государство вынуждено тратить больше средств на пособия по безработице и другие формы социальной поддержки пострадавших работников.

Для социальной сферы:

— Рост социальной напряжённости. Массовые увольнения и снижение уровня жизни работников и их семей могут привести к социальным протестам.

— Психологический стресс. Сотрудники и их семьи переживают финансовые и эмоциональные трудности, что негативно сказывается на их психологическом состоянии.

Косвенные эффекты

Для рынка труда:

— Перераспределение рабочей силы. Работники банкротящихся предприятий вынуждены искать работу в других секторах, что может привести к дисбалансу на рынке труда: дефицит кадров в одних отраслях и избыток в других.

— Стимулирование переобучения. В долгосрочной перспективе банкротство может подтолкнуть работников к получению новых навыков и повышению квалификации, чтобы адаптироваться к изменившимся условиям рынка.

Для отраслевой структуры экономики:

— «Очищение» от неэффективных предприятий. Банкротство может способствовать оздоровлению отрасли, освобождая ресурсы (капитал, трудовые ресурсы) для более эффективных компаний.

— Стимулирование структурных изменений. В долгосрочной перспективе банкротство может ускорить процессы модернизации и переориентации отрасли на более востребованные виды деятельности.

Для бюджетной системы:

— Влияние на инвестиционный климат. Массовые банкротства могут снизить доверие инвесторов к экономике, что уменьшит приток инвестиций и замедлит экономический рост.

— Необходимость регулирования. Государство вынуждено тратить ресурсы на совершенствование законодательства о банкротстве и контроль за его исполнением.

Для социальной сферы:

— Развитие социальных программ. Опыт массовых банкротств может подтолкнуть государство к разработке новых мер социальной поддержки и профилактики подобных ситуаций.

— Изменение отношения к предпринимательству. Негативный опыт банкротств может снизить готовность граждан к открытию собственного бизнеса.

Банкротство предприятий имеет как негативные, так и потенциально позитивные последствия. Прямые эффекты чаще всего носят краткосрочный и негативный характер (рост безработицы, сокращение налоговых поступлений, социальная напряжённость), тогда как косвенные могут в долгосрочной перспективе способствовать структурным изменениям в экономике и повышению её эффективности. Однако многое зависит от масштабов банкротств, отраслевой специфики и мер государственной поддержки пострадавших работников и регионов.

Таблица 1. Количество процедур в отношении компаний [6]

	2019	2020	2021	2022	2023
о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства	12393	9924	10306	9047	7400
о введении наблюдения	10129	7769	8572	5225	7532
о введении внешнего управления	209	149	157	140	88
о введении финансового оздоровления	18	22	22	9	9
доля реабилитационных процедур (внеш управлений и финоздоровлений), без учета наблюдений	1,8 %	1,7 %	1,7 %	1,6 %	1,3 %

На основе статистических данных из таблицы 1 за период 2019–2023 гг. можно сделать следующие выводы о состоянии института банкротства юридических лиц:

1. Общая динамика и сокращение ликвидационных процедур

Наблюдается устойчивая тенденция к снижению количества решений о признании компаний банкротами и открытии конкурсного производства.

— За 5 лет число таких процедур сократилось с 12 393 до 7 400, что составляет — 40,3 %.

— Наиболее резкое падение произошло в 2023 году по отношению к 2022 году (-18,2 %), что может быть связано с адаптацией экономики и эффективностью мер поддержки бизнеса.

2. Динамика стадии наблюдения

Процедура наблюдения, являющаяся промежуточным этапом, демонстрирует волатильность:

— После резкого спада в 2022 году (5 225 процедур), в 2023 году зафиксирован значительный рост до 7 532 (+44,1 % к предыдущему году).

— Это может свидетельствовать о возобновлении активности кредиторов и судов после завершения периодов мораториев, действовавших в предыдущие годы.

3. Кризис реабилитационных механизмов

Статистика подтверждает крайне низкую популярность процедур, направленных на спасение бизнеса (внешнее управление и финансовое оздоровление):

Количество внешних управлений сократилось более чем в два раза: с 209 в 2019 году до 88 в 2023 году (-57,9 %).

— Финансовое оздоровление остается единичным явлением (всего 9 процедур в 2023 году против 18 в 2019-м).

— Доля реабилитационных процедур (без учета наблюдения) упала с и без того низкого уровня 1,8 % в 2019 году до критических 1,3 % в 2023 году.

Анализ данных выявляет серьезный дисбаланс в системе банкротства. Институт банкротства в России

продолжает сохранять выраженную ликвидационную направленность. На каждую попытку реабилитации бизнеса приходится около 84 процедур конкурсного производства (в 2023 году). Для исправления ситуации требуется реформирование законодательства в части стимулирования реструктуризации долгов на ранних стадиях

Банкротство предприятий — сложный многоаспектный процесс, сочетающий деструктивные и созидательные элементы. Его сущность раскрывается через взаимодействие правовых, экономических и социальных компонентов. Ранняя диагностика признаков несостоятельности и применение реабилитационных процедур позволяют снизить негативные последствия для всех заинтересованных сторон.

Для сбалансированного регулирования института банкротства необходимо:

- совершенствовать законодательство с акцентом на профилактику;
- развивать инструменты досудебной санации;
- усиливать социальную защиту работников;
- повышать прозрачность процедур для кредиторов.

Перспективные направления исследований — цифровизация процессов банкротства, адаптация зарубежных моделей реабилитации и оценка долгосрочных макроэкономических эффектов массовых несостоятельностей.

Литература:

1. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».
2. Гузнов, А. Г., Рождественская Т. Э. Регулирование, контроль и надзор на финансовом рынке в Российской Федерации. М.: Юрайт, 2024. 584 с.
3. Никитушкина, И. В. Корпоративные финансы: учебник для вузов / И. В. Никитушкина, С. Г. Макарова, С. С. Студников; под общей редакцией И. В. Никитушкиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 588 с
4. Маевская, Е. Б. Экономика организации: учебник. — Москва: ИНФРА — М, 2023. 351 с
5. Савицкая, Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Г. В. Савицкая. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2025
6. Статистический бюллетень Федресурса по банкротству [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://download.fedresurs.ru/news/ %D0 %A1 %D1 %82 %D0 %B0 %D1 %82 %D0 %B8 %D1 %81 %D1 %82 %D0 %B8 %D1 %87 %D0 %B5 %D1 %81 %D0 %BA %D0 %B8 %D0 %B9 %20 %D0 %B1 %D1 %8E %D0 %BB %D0 %BB %D0 %B5 %D1 %82 %D0 %B5 %D0 %BD %D1 %8C %20 %D0 %A4 %D0 %B5 %D0 %B4 %D1 %80 %D0 %B5 %D1 %81 %D1 %83 %D1 %80 %D1 %81 %20 %D0 %B1 %D0 %B0 %D0 %BD %D0 %BA %D1 %80 %D0 %BE %D1 %82 %D1 %81 %D1 %82 %D0 %B2 %D0 %BE %202023.pdf> (дата обращения 23.12.2025 г.).

Оценка стратегического потенциала г. Ханты-Мансийска на основе методов PEST- и SWOT-анализа

Детиненко Елизавета Александровна, студент
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова (г. Улан-Удэ)

В статье демонстрируется применение методов SWOT- и PEST-анализа для оценки преимуществ и проблем регионов и городов. В ходе анализа были выделены основные сильные, слабые стороны, возможности и угрозы для г. Ханты-Мансийска, а также влияние внешних факторов, предусмотренных PEST-анализом.

Ключевые слова: PEST-анализ, SWOT-анализ, Ханты-Мансийск.

В настоящее время обеспечение устойчивого развития городов является первоначальной задачей для представителей государственного управления. Под «устойчивым развитием» понимается такой тип развития, который позволяет удовлетворять потребности, возникающие в настоящем времени без угрозы нанесения вреда возможностям будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности и характеризуется единством и целостностью экономической, общественной и экологической систем [3]. Для эффективного решения поставленной задачи используются многие методики, среди которых особое внимание занимают инструменты, способные анализировать внутренние сильные стороны и возможности, а также инструменты, направленные на выявление угроз извне. Выбор наиболее подходящего инструментария является ключевым фактором для дальнейшего формирования стратегии отдельного города, столицы и региона в целом.

Здесь оптимальным вариантом является использование двух классических инструментов анализа внешней и внутренней среды: PEST и SWOT анализа. PEST-анализ фокусируется на четырех важнейших элементах внешней среды, в то время как SWOT-анализ направлен на исследование внутренних факторов: сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз. Стоит отметить, что данные методы анализа дают наиболее эффективный результат при использовании двух инструментов одновременно.

В данной статье описанные методики применяются для исследования социально-экономического положения города Ханты-Мансийска. Выбор данного города для анализа обусловлен несколькими факторами: с одной стороны, столица Ханты-Мансийского автономного округа

является крупным источником финансирования федерального бюджета, обладая ресурсным потенциалом; с другой стороны, у города присутствуют стратегические риски, связанные с необходимостью диверсификации экономики, решением экологических задач, а также с колебанием цен на энергоносители. В условиях глобального энергетического перехода понимание стратегического потенциала и уязвимостей данного города приобретает особую значимость.

Актуальность данной статьи обусловлена необходимостью перейти от разрозненной оценки к целостному стратегическому видению развития г. Ханты-Мансийска. Здесь применение методов PEST и SWOT анализа позволяет не только выявить отдельные факторы, но и установить связь между внешними условиями и внутренним потенциалом города.

Целью статьи является проведение комплексного анализа г. Ханты-Мансийска на основе методов PEST и SWOT для оценки его текущего положения и определения направлений будущего развития.

PEST-анализ представляет собой метод стратегического планирования, предназначенный для оценки ключевых внешних макроэкономических факторов, влияющих на деятельность организации или региона. В основе методики лежит разделение всей информации на 4 составляющие: политические, экономические, социокультурные, технологические факторы внешней среды [2]. Для формирования целостного понимания контекста, в котором существует и развивается Ханты-Мансийск, в первую очередь необходимо рассмотреть именно вышеперечисленные внешние факторы. Результаты анализа факторов макросреды представлены в таблице 1.

Таблица 1. Результаты PEST-анализа г. Ханты-Мансийска

Факторы	Описание
Политические	Централизованная поддержка; участие в национальных проектах; межмуниципальное и международное сотрудничество; стабильность и низкий уровень социальной напряженности.
Экономические	Зависимость от положения рынка углеводородов; высокие доходы населения и покупательская способность; развитая финансовая инфраструктура и доступность кредитов; высокие издержки производства и строительства; развитие механизмов ГЧП.

Социокультурные	Молодое и растущее население; высокий уровень образования и квалификации кадров; активное гражданское общество; спрос на качественную городскую среду и комфортное жилье; многонациональность и сохранение культур коренных народов.
Технологические	Цифровизация городского хозяйства; развитие научно-исследовательской базы по приоритетным направлениям; доступность государственных и муниципальных услуг в электронном виде; необходимость импортозамещения технологий; развитие инфраструктуры для новых видов транспорта.

На основе проведенного PEST-анализа можно сделать вывод о неоднозначной позиции г. Ханты-Мансийска. Столица функционирует в условиях благоприятной политической обстановки и обладает значительным социально-экономическим потенциалом, выраженным в финансовой устойчивости и качественном человеческом капитале, однако ключевым ограничением остается глубокая зависимость экономики от состояния сырьевого рынка, что формирует структурные риски. В то же время технологическая модернизация и растущие социальные

запросы создают как необходимость трансформации, так и основу для ее осуществления.

Следующим этапом для оценки внутреннего потенциала г. Ханты-Мансийска в данной статье применяется метод SWOT-анализа. SWOT-анализ — анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз [1]. Проведение такого анализа необходимо для понимания способности территории использовать внешние возможности и противостоять угрозам. Результаты анализа факторов микросреды представлены в таблице 2.

Таблица 2. Результаты SWOT-анализа г. Ханты-Мансийска

Факторы	Описание
Сильные стороны	Высокий уровень жизни и доходов населения; динамичное демографическое развитие; развитая социальная и городская инфраструктура; мощный научно-образовательный и инновационный потенциал.
Слабые стороны	Зависимость бюджета и части экономики от дотаций и нефтегазового сектора; моноспециализация промышленности и недостаточное развитие обрабатывающих секторов; ограниченность территории для развития, дефицит некоторых объектов социально-досуговой инфраструктуры; относительная удаленность от основных железнодорожных магистралей.
Возможности	Развитие «Большой Ханты-Мансийской» агломерации; диверсификация экономики через креативные индустрии и науку; рост туристической привлекательности, импортозамещение и развитие перерабатывающих производств; цифровая трансформация.
Угрозы	Санкции и закрытие рынков, отток молодежи и старение населения; борьба за человеческий и инвестиционный капитал; риск технологического отставания.

Основной потенциал Ханты-Мансийска базируется на мощной финансовой и социальной инфраструктуре, созданной нефтегазовым сектором. Однако эта же зависимость формирует ключевые риски, делая экономику уязвимой к внешним угрозам и ограничивая ее диверсификацию. Таким образом, стратегической задачей становится использование существующих ресурсов для реализации возможностей в условиях существующих рисков.

Проведенный анализ демонстрирует, что будущее Ханты-Мансийского автономного округа и его столицы определяется необходимостью сложного стратегического выбора. Городу предстоит трансформировать свои текущие ресурсные преимущества в основу для диверсифицированной экономики. Успех этого перехода станет залогом долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности в меняющихся внешних условиях.

Литература:

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 434 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09524-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568046>
2. Маслов, Е. А. SWOT и PEST анализ организации. Преимущества и недостатки [Текст] / Е. А. Маслов, О. М. Сярдова // CyberLeninka: научная электронная библиотека. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-i-pest-analiz-organizatsii-preimushestva-i-nedostatki>
3. Прохоровская, А. А. Факторы устойчивого развития городов Российской Федерации [Текст] / А. А. Прохоровская // CyberLeninka: научная электронная библиотека. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/faktory-ustoychivogo-razvitiya-gorodov-rossiyskoy-federatsii>

Адаптация метода 5S для складов малого бизнеса: количественная оценка эффективности

Каргина Вера Григорьевна, студент;

Загудайлова Диана Анатольевна, старший преподаватель

Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Ростов-на-Дону)

В статье рассматривается практика адаптации инструмента бережливого производства 5S к условиям микро- и малого бизнеса. Основное внимание уделяется разработке упрощённого алгоритма внедрения, не требующего значительных ресурсов. На примере модели зоны комплектации складского помещения предложен пошаговый план действий и выполнена количественная оценка результативности через параметр экономии рабочего времени. Результаты апробации демонстрируют потенциальное сокращение временных затрат на выполнение типовой операции на 20–30 %, что при пересчёте в финансовый эквивалент представляет собой существенный резерв для повышения рентабельности. Практическая значимость работы заключается в предоставлении структурированного руководства для владельцев и управляемых.

Ключевые слова: 5S, бережливое производство, оптимизация склада, малое предприятие, организация рабочего пространства, экономия времени.

Операции на складах микро- и малых предприятий (ММП) характеризуются высоким уровнем непроизводительных потерь времени, связанных с поиском товара, нерациональной планировкой и ошибками [1,5]. Эти потери, достигающие 25–30 % рабочего времени, напрямую снижают пропускную способность и конкурентоспособность бизнеса. В условиях, когда масштабные инвестиции в автоматизацию (WMS, роботизация) невозможны, возникает потребность в адаптации доступных методологий повышения производительности. Инструмент 5S, являясь фундаментом бережливого производства (Lean), обладает значительным потенциалом, однако его догматическое перенесение из контекста крупных промышленных предприятий в малый бизнес неэффективно [7]. Необходима глубокая трансформация, сохраняющая суть метода, но меняющая масштаб, приоритеты и измеримость результата.

В основе предлагаемого подхода лежит адаптация принципов бережливого производства [1,7] и визуального управления [9] к ограничениям ММП. Ключевыми для исследования являются следующие операционализированные понятия:

— Адаптивная модель 5S-SMB (Small & Medium Business) — логика внедрения, при которой первые три этапа (сортировка, соблюдение порядка, уборка) реализуются как конечный проект с четким сроком в ограни-

ченной «пилотной зоне». Этапы стандартизации и совершенствования трансформируются в механизмы блокировки регресса. Цель — не «создать идеальное рабочее место», а «добиться измеримого сокращения временных потерь» [1].

— Принцип визуальной детерминированности — состояние системы (местонахождение предмета, завершенность операции) должно быть однозначно и мгновенно понятно любому наблюдателю без устных объяснений. Реализуется через цветовое кодирование, контурные рисунки, фотографии-стандарты и графики аудита [7,9].

Склад ММП моделируется как динамическая операционная система, где нарушения организации создают «трения» в виде потерь (транспортировка, ожидание, исправление ошибок). Оптимизация достигается через внедрение простых, визуально очевидных правил [8,9]. Гипотеза исследования: внедрение адаптированной модели 5S-SMB в выделенной пилотной зоне позволяет сократить время типовой операции на 20–30 % и снизить вариативность (стандартное отклонение) не менее чем на 50 %.

Апробация проведена на складе интернет-магазина (1200 заказов/мес.) в пилотной зоне комплектации (20 м^2). Внедрение осуществлялось поэтапно в течение месяца.

1. Сортировка (Seiri). Все предметы распределены на три группы. Результаты этапа отражены в Таблице 1.

Таблица 1

Категория предметов	Количество SKU/ единиц	Доля от общего объема, %	Занимаемая площадь до внедрения, м ²	Принятое решение
Группа А (Необходимое)	70 SKU, ~500 ед.	55 %	~11.0	Организовать в зоне
Группа Б (Условно необходимо)	25 SKU, ~150 ед.	20 %	~4.0	Переместить в архив
Группа В (Ненужное)	30 SKU, ~250 ед.	25 %	~5.0	Утилизировать
Итого	125 SKU, ~900 ед.	100 %	20.0	

2. Соблюдение порядка (Seiton). Внедрены фиксированные места, ABC-анализ, инструменты визуального управления (цвет, значки, «тени»).

3. Уборка (Seiso). Установлено правило «5 минут 5S в конце смены» с простым чек-листом.

4. Стандартизация (Seiketsu). Создан одностороничный плакат-стандарт рабочего места с фото и схемами.

5. Совершенствование (Shitsuke). Внедрен еженедельный 10-минутный аудит с ротацией участников и визуализацией результатов.

Результаты хронометража 50 операций комплектации до и после внедрения подтвердили гипотезу (Таблица 2).

Таблица 2

Показатель (в секундах)	До внедрения (Базовый уровень)	После внедрения (Результат)	Абсолютное изменение	Относительное изменение, %
Среднее время операции (M)	423	301	-122	-28,8 %
Медиана	410	295	-115	-28,0 %
Максимальное время	589	368	-221	-37,5 %
Минимальное время	295	260	-35	-11,9 %
Стандартное отклонение (σ)	89	32	-57	-64,0 %
Коэффициент вариации (CV)	21,0 %	10,6 %	—	-49,5 %

Экономический эффект и выводы

Годовая экономия от внедрения в пилотной зоне составила [1]:

- Экономия фонда оплаты труда: ~150 тыс. руб.
- Снижение потерь от ошибок комплектации: ~432 тыс. руб.
- Совокупный эффект: >580 тыс. руб.
- Единовременные затраты на внедрение (маркировка, органайзеры) составили ~15 тыс. руб., обеспечив срок окупаемости менее двух недель.

Практические рекомендации для управленцев ММП:

1. Старт с пилотной зоны. Выберите для внедрения ограниченный, наиболее проблемный участок.
2. Радикальная сортировка и визуализация. Последовательно реализуйте этапы Seiri и Seiton, сделав систему интуитивно понятной.

3. Внедрение рутин. Закрепите результат через ежедневные 5-минутные сессии уборки (Seiso) и еженедельные аудиты.

4. Создайте одностороничный стандарт. Документируйте новый порядок в максимально наглядной форме [7].

5. Масштабируйте результат. Распространяйте отработанную модель на другие зоны поэтапно.

6. Измеряйте и визуализируйте успех. Фиксируйте ключевые показатели (время, ошибки) и отмечайте прогресс команды.

Адаптивная модель 5S-SMB демонстрирует, что системные принципы бережливого производства могут быть эффективно применены в малом бизнесе без крупных инвестиций. Ключ к успеху — смещение фокуса с долгосрочного формирования культуры на достижение быстрых, измеримых результатов в конкретной точке приложения усилий.

Литература:

1. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 472 с.
2. Семёнов, В. А. Особенности внедрения Lean-технологий на предприятиях малого бизнеса // Экономика и предпринимательство. — 2021. — № 5 (130). — с. 112–115.
3. Хоббс, Д. Внедрение бережливого производства: практическое руководство. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 368 с.
4. Ротер, М., Шук Дж. Учтесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 144 с.
5. Бауэрсокс, Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. — М.: Олимп-Бизнес, 2018. — с. 210–225.
6. ГОСТ Р 56020–2014. Бережливое производство. Основные положения и словарь. — М.: Стандартинформ, 2015.
7. Imai, M. Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. — New York: McGraw-Hill, 1997. — 360 р.
8. Slack, N., Brandon-Jones A., Johnston R. Operations Management. — 9th ed. — Harlow: Pearson Education, 2018. — P. 345–370.
9. Liker, J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. — New York: McGraw-Hill, 2004. — P. 145–165.

Стратегическая гибкость: концептуальные основы и практический инструментарий для совмещения долгосрочного видения и оперативной адаптации

Каргина Вера Григорьевна, студент;

Загудайлова Диана Анатольевна, старший преподаватель

Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Ростов-на-Дону)

Стратегическая гибкость становится критическим фактором успеха современных организаций, действующих в условиях высокой турбулентности и неопределенности внешней среды. В статье анализируются ключевые теоретические подходы к стратегической гибкости, её компоненты, типы и механизмы реализации, а также инструменты оценки адаптивности организаций. Особое внимание уделено моделям, которые позволяют сочетать долгосрочное стратегическое планирование с быстрыми реакциями на краткосрочные изменения. Исследование формирует теоретическую базу для разработки управленческих рекомендаций и повышения организационной устойчивости.

Ключевые слова: стратегическая гибкость, динамические способности, адаптивное управление, долгосрочная стратегия, организационная устойчивость, сценарное планирование, инновации.

Парадигма долгосрочного стратегического планирования с фиксированными целями вступает в противоречие с реальностью быстрой эрозии конкурентных преимуществ и внезапных технологических разрывов. Это создаёт потребность в логике управления, способной обеспечить навигацию в условиях перманентной неопределенности. Концепция стратегической гибкости возникает как синтез стабильности долгосрочного видения и пластиичности оперативного реагирования [3,4].

Стратегическая гибкость определяется как мета-способность организации к непрерывной диагностике изменений среды, оперативной реконфигурации ресурсов

и процессов, а также генерации инновационных стратегических направлений при сохранении верности фундаментальным целям и идентичности.

Долгосрочное видение трактуется не как фиксированный план, а как система ценностных координат и стратегических границ («стратегический коридор»), задающих область допустимых адаптационных манёвров.

Стратегическая гибкость концептуализируется как система взаимосвязанных способностей. Её архитектура может быть представлена в виде трёх иерархических уровней, каждый из которых решает определённый класс адаптационных задач (см. Таблицу 1).

Таблица 1

Уровень гибкости	Сфера применения и цель	Ключевые механизмы и процессы	Временной горизонт
Оперативная	Быстрая перестройка рабочих процессов и использования ресурсов в ответ на текущие колебания.	Стандартизованные процедуры переналадки, кросс-тренинг, оперативные дашборды.	Краткосрочный (дни, недели)
Тактическая	Корректировка среднесрочных планов, программ и проектов.	Гибкое (Agile) управление проектами, сценарное планирование, динамическое бюджетирование.	Среднесрочный (месяцы, кварталы)
Стратегическая	Пересмотр целей, портфеля бизнесов, конкурентной позиции и бизнес-модели.	Портфельный анализ, инновационные лаборатории, стратегические партнёрства, анализ слабых сигналов.	Долгосрочный (годы)

На каждом из этих уровней реализуются три взаимодополняющих функциональных компонента гибкости. Диагностический компонент отвечает за обнаружение и интерпретацию изменений (PESTEL-анализ, сканирование слабых сигналов). Адаптивный компонент обеспечивает реконфигурацию структуры и процессов (гибкий организационный дизайн, управление изменениями). Инновационный компонент направлен на генерацию нового (управление инновациями, открытые инновации). Их си-

нергия на всех уровнях и создаёт целостную способность к стратегической гибкости.

Эффективная стратегическая гибкость достигается не через случайные реакции, а через целенаправленное проектирование и синергетическую интеграцию диагностического, адаптивного и инновационного компонентов на всех уровнях управления. Устойчивость видению обеспечивается организационной культурой и системой стратегических принципов, выступающих фильтром для адаптаций.

Для оценки компонентов гибкости предложен методологический конструкт. Диагностический компонент может измеряться временем от появления сигнала до его анализа и долей бюджета на бизнес-разведку, а также оцениваться экспертно. Адаптивный компонент — средним временем утверждения изменений и индексом мобильности персонала, дополняемый картированием процессов. Инновационный компонент — долей выручки от новых продуктов и количеством пилотов, а также анализом портфеля инноваций.

Системные рекомендации по развитию стратегической гибкости:

1. Ревизия планирования. Переход к непрерывному итеративному процессу стратегического планирования, интегрированному с операционной деятельностью. Внедрение сценарного планирования.

2. Гибкий организационный дизайн. Движение к матричным, сетевым или платформенным структурам. Развитие внутреннего рынка талантов.

3. Институционализация диагностики. Создание функции стратегического сканирования (strategic foresight) для мониторинга слабых сигналов.

4. Инновационная архитектура. Формирование сбалансированного портфеля инноваций. Развитие экосистемных связей.

5. Цифровой фундамент. Инвестиции в цифровую платформу, обеспечивающую поток данных, низкие издержки реконфигурации и возможности прототипирования (концепция «цифровых опций») [6].

Стратегическая гибкость представляет собой проектируемый атрибут организационной системы, необходимый для устойчивого развития в турбулентной среде. Её формирование требует осознанной перестройки архитектуры управления, процессов и культуры в соответствии с предложенной многоуровневой моделью. В такой системе долгосрочное видение выполняет роль направляющего «магнитного поля» для адаптационной активности, обеспечивая динамическое равновесие между устойчивостью и изменчивостью.

Литература:

1. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. — СПб.: Питер, 2018.
2. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2020.
3. Тис, Д., Пизано Г., Шуэн Э. Динамические способности и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. Менеджмент. — 2019. — Т.18, № 4. — с. 76–112.
4. Volberda, H. W. Toward the Flexible Form: How to Remain Competitive // European Management Journal. — 1996. — Vol.14, No.2. — P.130–141.
5. О'Рейли III Ч., Тушман М. Амбидекстральная организация // Harvard Business Review Россия. — 2017. — Апрель. — с. 68–77.
6. Sambamurthy, V. et al. Shaping Agility through Digital Options // MIS Quarterly. — 2003. — Vol.27, No.2. — P.237–263.
7. Коттер Дж. Лидерство в меняющиеся времена. — М.: Альпина Паблишер, 2020.
8. Кристенсен, К. Дилемма инноватора. — М.: Альпина Паблишер, 2022.
9. Чесбро, Г. Открытые инновации: Создание прибыльных технологий. — М.: Поколение, 2007.
10. Каплан, Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. — 3-е изд. — М.: Олимп-Бизнес, 2021.

Теоретические основы оценки инвестиционных проектов в условиях неопределенности: адаптация классических критериев к реалиям малого и среднего бизнеса

Каргина Вера Григорьевна, студент;

Загудайлова Диана Анатольевна, старший преподаватель

Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Ростов-на-Дону)

В статье рассматриваются теоретические основы оценки эффективности инвестиционных проектов в контексте их практического применения субъектами малого и среднего предпринимательства (МСП). Основное внимание уделяется критическому анализу классических дисконтированных критериев и их базовых предпосылок в условиях фундаментальной неопределенности, характерной для среды МСП. На основе синтеза теоретико-методологических положений предлагается концепция «адаптивного проектного контура», в котором формальные количественные оценки дополняются качественными сценарными фильтрами и критерием управленческой гибкости. Практическая значимость ра-

боты заключается в структурировании теоретического знания для формирования у предпринимателя более релевантного и осторожного подхода к обоснованию инвестиций, минимизирующего риски «ловушек оптимизации».

Ключевые слова: инвестиционное проектирование, оценка эффективности, неопределенность, чистый приведённый доход, NPV , внутренняя норма доходности, IRR , малый и средний бизнес, сценарный анализ.

Инвестиционное проектирование — ключевой элемент финансового управления, однако его классические модели (NPV , IRR) разработаны для условий крупных корпораций со стабильными денежными потоками [5,9]. Для МСБ характерны принципиально иные условия: ограниченность ресурсов, высокая зависимость от микросреды, недоступность точных рыночных данных. Прямое перенесение методов корпоративных финансов порождает «ловушку оптимизации» — чрезмерное доверие к точечным прогнозам и игнорирование катастрофических сценариев [2]. Возникает проблема: как адаптировать логический аппарат инвестиционного анализа, сохранив его строгость, но отказавшись от ложной математической точности? Решением является адаптивный проектный контур (АПК).

АПК синтезирует классическую теорию капитального бюджетирования [5,9] с критикой, исходящей из поведенческих финансов [2,4] и теории реальных опционов [6,10]. Определим ключевые понятия:

— Адаптивный проектный контур (АПК) — логическая последовательность оценки, где традиционный количественный анализ предваряется и дополняется этапами качественного анализа осуществимости, сценарного моделирования и оценки управленческой гибкости.

— Ловушка оптимизации — методологическая ошибка, при которой расчёт «оптимального» NPV на основе точечных прогнозов заставляет игнорировать риски реализации.

— Качественная осуществимость — фильтр, проверяющий соответствие проекта нематематическим критериям: стратегическим компетенциям команды, зависимостям от контрагентов, регуляторным барьерам [8].

Процесс оценки в АПК моделируется как итеративная процедура управления неопределенностью, состоящая из четырёх шагов.

Шаг 1. Фильтр качественной осуществимости. Оценка начинается не с финансовой модели, а с проверки по чек-листву типичных рисков МСБ: наличие ключевой компетенции в команде, зависимость от единичного поставщика, результаты теста локации, ясность с разрешительной документацией [8]. Проект, не прошедший этот фильтр, требует доработки, и любые последующие расчёты теряют смысл.

Шаг 2. Сценарный анализ. Вместо единого точечного прогноза формируются три сценария: пессимистичный (фокус на выживаемость), базовый (наиболее реалистичный) и оптимистичный. Это смещает мышление от прогнозирования «среднего» значения к подготовке к различным вариантам будущего.

Шаг 3. Количественная оценка в сценарной логике. Критерии NPV и IRR рассчитываются для каждого сценария, формируя диапазон возможных результатов. Их роль трансформируется: они служат не для принятия решения, а для количественной оценки заранее определённых сценариев.

Шаг 4. Оценка управленческой гибкости (реальных опционов). Анализируются возможности адаптации проекта при отклонении от плана: опцион на изменение масштаба, ассортимента, отсрочку [6,10]. Ценность этой гибкости, не улавливаемая классическим DCF, становится ключевым качественным фактором решения.

Рассмотрим проект открытия специализированной пекарни (бюджет 3 млн руб.). В рамках АПК анализ выявил высокую чувствительность к выручке и значимую ценность опциона на сокращение ассортимента. Сравнение подходов:

Таблица 1

Критерий / Подход	Традиционный (точечный прогноз)	Адаптивный проектный контур (АПК)
Основа для расчёта	Единственный, оптимистичный прогноз выручки	Три сценария (пессимистичный, базовый, оптимистичный)
Чистый приведённый доход (NPV)	+320 тыс. руб.	От -850 до +700 тыс. руб. (диапазон)
Внутренняя норма доходности (IRR)	32 %	От 5 % (песс.) до 45 % (опт.)
Ключевой управленческий вывод	«Проект эффективен ($NPV > 0$, $IRR > 25 \%$)»	«Проект обладает крайне высокой чувствительностью к выручке. Пессимистичный сценарий ведёт к потере более 80 % инвестиций. Необходимы меры по смягчению рисков до запуска».
Учёт гибкости (реальных опционов)	Не учитывается	Выявлена значительная ценность опциона «сокращения ассортимента и перехода на онлайн-доставку» при пессимистичном сценарии, что позволяет сократить убытки примерно на 40 %.

Решение, основанное на АПК, является более обоснованным, так как заставляет предпринимателя готовиться к негативному развитию событий, повышая устойчивость решения.

Практические рекомендации для МСП:

1. Начинать с качественного фильтра. Разработать чек-лист осуществимости (команда, рынок, регуляция) и применять его до построения любой финансовой модели.

2. Заменить прогнозы сценариями. Обязательно разрабатывать формальный пессимистичный сценарий, фокусируясь на точке безубыточности и механизмах выживания.

3. Использовать NPV/IRR как инструмент валидации, а не арбитр. Отрицательный NPV в пессимистичном сценарии — более важный сигнал, чем положительный в оптимистичном.

4. Проектировать гибкость. Закладывать в бизнес-модель «точки выбора» и планы действий при от-

клонениях. Ценность этой гибкости должна явно учитываться в решении.

5. Установить «триггеры пересмотра». До запуска определить количественные и качественные сигналы (например, уровень выручки за 3-й месяц), при достижении которых проект будет пересмотрен или остановлен.

Адаптивный проектный контур предлагает смещение парадигмы инвестиционного анализа для МСП: от поиска «точного» ответа к структурированному управлению неопределенностью. Сохраняя логическую строгость классической теории, АПК адаптирует её к реальным ограничениям малого бизнеса через приоритет качественных рисков, сценарное мышление и учёт управленческой гибкости. Критерием успеха становится не максимизация расчётного NPV, а минимизация вероятности катастрофических потерь капитала, что является наиболее актуальной задачей для предпринимателя.

Литература:

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. — СПб.: Питер, 2012. — 496 с.
2. Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2021. — 624 с.
3. Кузнецов, Б. Т. Инвестиции: учебное пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 624 с.
4. Талер, Р. Новая поведенческая экономика. — М.: Эксмо, 2021. — 368 с.
5. Брейли, Р., Майерс С., Аллен Ф. Принципы корпоративных финансов. — М.: Олимп-Бизнес, 2022. — 1008 с.
6. Диксит, А., Пиндик Р. Теория инвестиций. — М.: Издательский дом ВШЭ, 2018. — 592 с.
7. Савчук, В. П. Оценка эффективности инвестиционных проектов: учебник. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2019. — 464 с.
8. Стивенсон, Г. и др. Предпринимательство. — М.: Вильямс, 2017. — 1072 с.
9. Copeland, T., Koller T., Murrin J. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. — 7th ed. — Wiley, 2020.
10. Mun, J. Real Options Analysis: Tools and Techniques for Valuing Strategic Investments and Decisions. — 3rd ed. — Wiley, 2016.

Теоретические основы формирования инвестиционного портфеля для частного инвестора: адаптация классических принципов

Каргина Вера Григорьевна, студент;

Загудайлова Диана Анатольевна, старший преподаватель

Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Ростов-на-Дону)

В статье рассматриваются теоретические основы формирования инвестиционного портфеля в контексте их адаптации для частного инвестора. Основное внимание уделяется критическому анализу классических постулатов портфельной теории и гипотезы эффективного рынка с точки зрения их применимости в условиях ограниченного капитала и информации. На основе синтеза теоретических подходов предложена упрощенная логическая модель принятия решений, структурированная по принципу последовательных фильтров. Практическая значимость работы заключается в структурировании теоретического знания для формирования у начинающего инвестора рационального, а не интуитивного подхода к построению портфеля.

Ключевые слова: инвестиционный портфель, частный инвестор, теория портфеля, диверсификация, риск и доходность, гипотеза эффективного рынка.

Рост доступности финансовых инструментов актуализирует проблему методологического вакуума у частного инвестора, оказывающегося в дилемме между по-

веденчески обусловленными интуитивными решениями и требовательными классическими финансовыми моделями [1]. Данное противоречие порождает феномен «псев-

дооптимизации» — попытки применения математического аппарата (наподобие модели Марковица) в условиях отсутствия необходимых входных данных (точных оценок будущей доходности, дисперсии и ковариации) [2], что ведет к созданию иллюзии точности и неадекватным результатам. В качестве разрешения предлагается адаптивная логическая модель (АЛМ), реконцептуализирующая инвестиционный процесс не как задачу стохастической оптимизации, а как процедуру последовательного управления неопределенностью через систему качественных фильтров.

АЛМ синтезирует постулаты неоклассической теории (принцип диверсификации, гипотеза эффективного рынка) и выводы поведенческих финансов о систематических когнитивных искажениях [3]. В её основе лежит отказ от парадигмы «расчета оптимума» в пользу парадигмы «построения адекватной архитектуры». Ключевые понятия операционализируются следующим образом:

— Адаптивная логическая модель — детерминированная последовательность критериальных фильтров, трансформирующая абстрактное намерение в операционную структуру портфеля. Её цель — не максимизация функции полезности, а обеспечение поведенческой устойчивости портфеля, минимизирующей вероятность принятия деструктивных решений под влиянием аффекта (например, панической продажи) [4].

— Псевдооптимизация — ошибочная подмена истинной оптимизации, возможной лишь в теоретическом конструкте с известными параметрами распределений, механистическими вычислениями на исторических данных, нерепрезентативных для будущего.

— Риск интерпретируется через призму управляемости: систематический («недиверсифицируемый») и не-

систематический («диверсифицируемый») [5]. Задача инвестора — осознанно принять первый и элиминировать второй через корректную диверсификацию.

Модель реализуется как четырехэтапный конвейер принятия решений, где каждый этап сужает множество допустимых альтернатив.

1. Фильтр инвестиционного горизонта и целевой функции. Данный этап основывается на фундаментальном принципе временной согласованности. Инструменты, чья риск-профиль существенно не соответствует декларируемому горизонту, элиминируются. Для краткосрочного горизонта (1–3 года) исключаются высоковолатильные активы (отдельные акции, криптоактивы), так как доминирующим становится риск краткосрочной потери номинала, а не инфляционный риск. Для долгосрочного горизонта (10+ лет), напротив, ключевым становится риск недополучения доходности, что исключает сверхконсервативные инструменты [6].

2. Фильтр эмпирически выявленной толерантности к риску. Вместо абстрактных опросников предлагается использование бихевиористских методик, моделирующих реакцию инвестора на гипотетические сценарии просадки капитала. Цель — идентифицировать реальный, а не декларируемый уровень риск-толерантности, который является жестким ограничением для стратегии.

3. Фильтр стратегической диверсификации (аллокации). На основе выявленных констант (горизонт, цель, толерантность к риску) определяются не точечные значения, а стратегические диапазоны для ключевых классов активов (см. Табл. 1). Использование диапазонов, а не точных процентов, является формальным признаком параметрической неопределенности и защищает от иллюзии контроля [7]. Диапазоны задают «коридор устойчивости» портфеля.

Таблица 1. Выходные данные АЛМ

Профиль / Класс актива	Консервативный	Умеренный	Агрессивный
Облигации (высоконадежные)	65–80 %	40–55 %	10–20 %
Акции (широкие индексы)	15–25 %	35–50 %	70–85 %
Альтернативы (золото, REIT)	0–10 %	5–10 %	5–10 %
Ключевой управляющий принцип	Сохранение	Баланс	Рост
Главный риск для управления	Инфляционный, реинвестиционный	Циклический рыночный	Волатильность, behavioral

4. Фильтр тактической реализации. На данном этапе в полной мере применяется адаптированная гипотеза эффективного рынка [8]. Для инвестора, не обладающего устойчивым информационным или аналитическим преимуществом, следствием данной гипотезы является вывод о нерациональности активного выбора отдельных акций. Наиболее эффективной тактикой становится наполнение выделенных классов активов посредством широких низкозатратных индексных фондов (биржевых инвестиционных фондов), что обеспечивает диверсификацию несистематического риска и минимизацию транзакционных издержек.

Предложенная АЛМ представляет собой методологический каркас, позволяющий частному инвестору преодолеть разрыв между теорией и практикой. Модель не отрицает классические постулаты, а адаптирует их к условиям ограниченной рациональности, информационной асимметрии и когнитивных предубеждений субъекта. Критерий эффективности АЛМ смещен с максимизации доходности (которая заранее непознаваема) в сторону достижения структурной и поведенческой устойчивости портфеля. Последовательное прохождение фильтров формализует процесс, минимизирует влияние эмоций и создает систему, устойчивую к рыночным колебаниям и собственным когнитивным ошибкам инвестора.

Литература:

1. Канеман, Д., Тверски А. Рациональный выбор, ценности и фреймы // Психологический журнал. — 2003. — Т.24, № 4. — с. 31–42.
2. Марковиц, Г. Выбор портфеля: эффективная диверсификация инвестиций // Вехи экономической мысли. Техория фирмы. — СПб.: Экономическая школа, 2000. — Т.2. — с. 258–303.
3. Талер, Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. — М.: Эксмо, 2021. — 368 с.
4. Statman, M. Behavioral Finance: The Second Generation. CFA Institute Research Foundation, 2019.
5. Шарп, У., Александр Г., Бэйли Дж. Инвестиции. — М.: ИНФРА-М, 2022. — с. 210–245.
6. Боди, З., Кейн А., Маркус А. Принципы инвестиций. — М.: Вильямс, 2022. — Гл. 5.
7. Найт, Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль. — М.: Дело, 2003. — 360 с.
8. Fama, E. F. Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work // The Journal of Finance. — 1970. — Vol.25, No.2. — P.383–417.

Особые экономические зоны на уникальных природных территориях: принципы устойчивого планирования

Колмакова Дарья Дмитриевна, студент

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова (г. Улан-Удэ)

Статья посвящена проблеме планирования особых экономических зон (ОЭЗ) в регионах, обладающих уникальным и уязвимым природно-ресурсным потенциалом, таких как зона озера Байкал. Анализируется противоречие между экономическими задачами ОЭЗ и экологическими императивами сохранения. В работе обосновывается необходимость перехода к экосистемно-ориентированной модели планирования, раскрываются ее основные принципы и адаптированные критерии эффективности.

Ключевые слова: особая экономическая зона, ОЭЗ, уникальный природный потенциал, устойчивое развитие, экосистемное планирование.

Создание особых экономических зон традиционно рассматривается как действенный инструмент региональной экономической политики, нацеленный на привлечение инвестиций и ускоренное развитие. Однако его стандартные механизмы оказываются малоэффективными и даже рискогенными для территорий, чья основная ценность заключается в уникальном природном наследии глобального масштаба. Планирование любой деятельности здесь изначально происходит в условиях системы жестких правовых ограничений, формирующих «красные линии» развития. Уникальность таких территорий определяется научной и экологической значимостью (наличием эндемиков, реликтовых экосистем), высокой рекреационной и эстетической ценностью, а также чрезвычайной хрупкостью и низкой способностью к восстановлению [2, 3, 4]. Этому соответствует особый правовой режим, включающий статус особо охраняемых природных территорий (ООПТ) [3], специальное законодательство (например, об охране озера Байкал [1]), режим водоохранных зон [4] и международные обязательства в рамках конвенции ЮНЕСКО [15].

Таким образом, сама сущность ОЭЗ как инструмента активного экономического вмешательства порождает си-

стемный конфликт с доминирующей на этих территориях парадигмой охраны и консервации. Этот конфликт проявляется на уровне целей, нормативного регулирования и инфраструктурного развития. Ключевой управленческой задачей становится не устранение противоречия, а его институционализация и перевод в плоскость управляемого компромисса на основе принципов устойчивого развития [5, 8]. Решение видится в отказе от стандартных подходов и переходе к экосистемно-ориентированной модели планирования ОЭЗ.

Данная модель базируется на нескольких фундаментальных принципах. Во-первых, это приоритет экологического императива, когда ограничения становятся не внешним препятствием, а основой концепции развития. Во-вторых, принцип превентивности и осторожности, согласно которому при неполноте научных данных решения принимаются в пользу сохранения экосистемы, а бремя доказательства безопасности проекта ложится на инвестора. В-третьих, принцип комплексности, предполагающий встраивание планирования ОЭЗ в документы стратегического и территориального планирования более высокого уровня. И наконец, принцип адаптивного управления, требующий создания гибкой системы, осно-

ванной на постоянном мониторинге и возможности корректировки планов [5, 7].

Для реализации этих принципов необходим специфический инструментарий. На стадии концепции критически важна стратегическая экологическая оценка (СЭО), анализирующая кумулятивные эффекты всей планируемой деятельности, а не только отдельного объекта [11]. Для туристско-рекреационных ОЭЗ обязателен расчет допустимой антропогенной емкости территории. Эффективным инструментом является внутреннее эколого-экономическое зонирование ОЭЗ с выделением зон с разной степенью допустимого воздействия. Обязательным должно стать требование к резидентам о применении наилучших доступных технологий (НДТ), а также разработка внутреннего «Экологического кодекса ОЭЗ», устанавливающего стандарты выше требований федерального законодательства [7].

Управленческая модель и критерии успеха для таких ОЭЗ также требуют адаптации. Управляющая компания должна обладать не только хозяйственными, но и контрольными экологическими функциями [6, 8]. Необходимы механизмы общественного участия, такие как создание независимого общественно-экологического совета, и развертывание открытой системы экологического мониторинга. Важную роль играет государственная поддержка в создании централизованной «зеленой» инфраструктуры [6, 7, 9]. Критерии эффективности наряду с эконо-

мическими показателями (инвестиции, рабочие места) должны включать экологические индикаторы (сохранение качества среды, биоразнообразия) [13, 14], социальные (качество жизни, удовлетворенность населения) и индикаторы качества управления (прозрачность, соблюдение стандартов) [11, 12]. Контроль обеспечивается строгой системой отчетности резидентов как перед управляющей компанией, так и в рамках специального природоохранного законодательства [2].

В заключение следует отметить, что специфика планирования ОЭЗ в регионах с уникальным природным потенциалом заключается в необходимости полного пересмотра парадигмы развития. ОЭЗ в данном контексте перестает быть сугубо экономическим инструментом и превращается в сложный механизм поиска баланса между антропогенной активностью и сохранением природной ценности. Успех измеряется не только экономической отдачей, но и вкладом в поддержание глобального экологического баланса. Практическая реализация экосистемно-ориентированной модели, как в случае с ОЭЗ «Байкальская гавань» [7, 10], сопряжена со значительными сложностями, однако она создает прецедент устойчивого развития, имеющий огромное значение для других уникальных территорий России и мира. Планирование подобных ОЭЗ является междисциплинарным вызовом, требующим интеграции экологического, экономического и социального знания.

Литература:

1. Об охране озера Байкал: Федеральный закон от 01.05.1999 г. № 94-ФЗ // КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22964/ (дата обращения: 26.11.2025).
2. Об особо охраняемых природных территориях: Федеральный закон от 14.03.1995 N 33-ФЗ // Консультант-Плюс: [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6072/ (дата обращения: 26.11.2025).
3. Об особых экономических зонах в Российской Федерации: Федеральный закон от 22.07.2005 N 116-ФЗ // КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/ (дата обращения: 26.11.2025).
4. Водный кодекс Российской Федерации от 03.06.2006 N 74-ФЗ // КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60683/ (дата обращения: 26.11.2025).
5. Джанджугазова, Е. А. Туристско-рекреационное проектирование: учебник для вузов. 3-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 257 с. ISBN 978-5-534-13120-8.
6. Зайкова, К. В. Направления совершенствования организации особых экономических зон в Российской Федерации // Государственная служба. 2019. № 2. с. 65–70.
7. Колмакова, Д. Д. Социально-экономические и экологические последствия создания ОЭЗ «Байкальская гавань» для устойчивого развития Республики Бурятия // Известия Института экономических исследований. Электронное издание. — 2025. — № 4. — с. 134–148.
8. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления: учебник для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 188 с. ISBN 978-5-534-06934-1.
9. Лаптева, А. М. Инвестиционные режимы. Правовые аспекты: учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 284 с. ISBN 978-5-534-10428-8.
10. Петелин, С. М. Особые экономические зоны как фактор социально-экономического развития региона (на примере Республики Бурятия) // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. — 2015. — № 4 (15). — с. 92–98.
11. Региональная экономика: учебник для вузов / под редакцией Е. Л. Плисецкого. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2022. 532 с. ISBN 978-5-534-13299-1.

12. Светник, Т. В. Стратегическое управление созданием особой экономической зоны туристско-рекреационного типа в Республике Бурятия / Т. В. Светник, Т. Ю. Бубаева // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2011. — № 5. — с. 17–21.
13. Семячков, А. И. Управление природно-ресурсным потенциалом региона на основе изменчивости эколого-экономических индикаторов / А. И. Семячков, Ж. Гао, Е. А. Атаманова // Экономика региона. 2021. — Т. 17, вып. 2. — с. 520–537.
14. Сулимов, В. В. Природно-ресурсный потенциал и устойчивое развитие региональной системы / В. В. Сулимов, В. В. Шведов // Московский экономический журнал. — 2022. — № 6. — с. 125–132.
15. Программы и документы // Официальный сайт ЮНЕСКО: [сайт]. — URL: <https://www.unesco.org/en/programmeanddocuments> (дата обращения: 05.12.2025).

Методологические основы инновационного анализа в агропромышленном комплексе

Позднякова Елизавета Юрьевна, студент

Научный руководитель: Ильяшенко Екатерина Владимировна, кандидат экономических наук, доцент

Мелитопольский государственный университет (Запорожская область)

Исследование актуально в связи с необходимостью повышения конкурентоспособности АПК и импортозамещения. Существующие методы анализа не оценивают инновационный потенциал, что требует новых подходов к управлению.

Ключевые слова: инновационный анализ, АПК, инновации, системный подход, цифровизация, стратегическое управление, эффективность, импортозамещение.

Инновационный анализ представляет собой методологию исследования хозяйственной деятельности субъекта, сфокусированную на выявлении, оценке и оптимизации процессов, связанных с созданием и внедрением новшеств. В его основе лежит изучение возможностей применения инноваций и разработка мероприятий по повышению их эффективности. Следует разграничивать понятия «инновация» и «новация». Если новация — это новшество как таковое (новое явление, открытие, метод), то инновация — это успешно внедренная и приносящая эффект новация, подразумевающая комплекс интеллектуальных достижений, инфраструктуры, инвестиций и институтов «4И».

Ключевое отличие инновационного анализа от традиционного заключается в его целевой ориентации. Традиционный анализ ретроспективен и направлен на оценку достигнутых результатов и отклонений от плана, тогда как инновационный носит проактивный характер и оценивает потенциал будущего роста, основанный на способности предприятия внедрять нововведения [1].

Роль инноваций в аграрном производстве выходит за рамки простого увеличения урожайности. Они являются ключевым фактором повышения эффективности и конкурентоспособности хозяйств, особенно в условиях импортозамещения и санкционного давления. Внедрение новых агротехнологий, цифровых платформ и организационных решений способствует оптимизации ресурсов и снижению издержек. Инновации также важны для устойчивого развития отрасли, защиты окружающей

среды и адаптации к климатическим изменениям. Для реализации этого потенциала необходимы сотрудничество науки и бизнеса, а также повышение квалификации аграриев [2].

В методологии инновационного анализа АПК применяется синтез четырех взаимодополняющих подходов. Системный подход рассматривает агропромышленное предприятие как целостный организм, где все элементы взаимосвязаны. Этот подход демонстрирует, что любое управленческое воздействие на одну часть системы неизбежно влияет на другие ее компоненты, что особенно важно при внедрении инноваций.

Процессный подход фокусируется на последовательности управленческих функций: планирование, организация, мотивация и контроль. Применительно к инновационной деятельности это означает системное управление всеми стадиями от стратегического планирования до внедрения и контроля эффективности нововведений [3].

Факторный подход выявляет детерминанты экономического роста в АПК через анализ статистически значимых показателей. Исследования подтверждают влияние таких факторов как занятость и использование посевных площадей на валовую добавленную стоимость. Классификация факторов позволяет построить комплексную систему оценки инновационного потенциала [4].

Цифровой подход представляет современную методологическую основу, особенно актуальную в условиях санкционного давления. Цифровизация АПК становится ключевым элементом повышения конкурентоспособ-

ности и обеспечения продовольственной безопасности, способствуя росту объемов производства и улучшению качества продукции [5].

Анализ данных Росстата за январь-сентябрь 2025 года показывает рост сельскохозяйственного производства на 2 % к аналогичному периоду 2024 года и на 4,2 % — к сентябрю прошлого года. Это может свидетельствовать о влиянии внедрённых инновационных решений.

Производство зерна увеличилось на 9,5 %, сахарной свеклы — на 12,9 %, картофеля — на 8 %. Эти показатели отражают эффективность современных агротехнологий и цифровых систем управления. Снижение объёма подсолнечника на 9,9 % может быть связано с внешними факторами или изменением производственных приоритетов.

Несмотря на сокращение поголовья крупного рогатого скота на 3,4 %, объёмы производства молока выросли на 0,3 %, а яиц — на 4,4 %. Это указывает на рост производительности, достигнутый за счёт автоматизации и модернизации животноводческих процессов [6].

Базовая модель инновационного анализа в АПК представляет собой систему оценки инновационной активности предприятия, основанную на четырёх подходах: системном, процессном, факторном и цифровом. Анализ включает этапы выявления и оценки внедрённых решений, сопоставление результатов с отраслевыми ориентирами и формирование рекомендаций. В качестве ключевых показателей используются темпы роста производства, уровень цифровизации, объём инвестиций в инновации, производительность труда и экологическая эффективность. Рост этих показателей при снижении затрат свидетельствует об успешной реализации инновационной стратегии, а отклонения требуют корректировки управленческих решений. Модель может применяться для диа-

гностики и стратегического планирования в аграрных организациях различного масштаба.

В рамках исследования уточнены теоретические основы инновационного анализа, разграничены понятия «инновация» и «новация», а также обосновано отличие инновационного подхода от традиционного экономического анализа. Автором предложена методология, основанная на синтезе четырёх подходов — системного, процессного, факторного и цифрового — и разработана базовая модель оценки инновационного потенциала предприятий АПК. Проведён анализ актуальных статистических данных, подтверждающий практическую применимость модели и её значимость для стратегического управления аграрной отраслью.

Предложенная методология инновационного анализа может быть использована в практике стратегического управления аграрными предприятиями различного масштаба. Модель позволяет оценивать инновационный потенциал, выявлять точки роста и формировать обоснованные управленческие решения. Интеграция подходов в цифровые аналитические платформы и системы мониторинга открывает возможности для автоматизации оценки и оперативного реагирования на изменения. Результаты анализа могут быть полезны как для самих хозяйствующих субъектов, так и для органов управления АПК при разработке программ поддержки и развития отрасли.

Инновационный анализ в АПК — это инструмент стратегического управления, позволяющий оценивать потенциал развития предприятий через внедрение новшеств. В работе предложена методология, основанная на четырёх подходах, и базовая модель оценки инновационного потенциала. Практическое применение подтвердило её значимость для повышения эффективности и устойчивости аграрной отрасли.

Литература:

1. Батурина, Н. А. Роль инновационного анализа в деятельности хозяйствующего субъекта / Батурина Н. А. [Электронный ресурс] // vestnik.vsu: [сайт]. — URL: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2010/01/2010-01-25.pdf> (дата обращения: 02.11.2025).
2. Ахмадеев, А. М. Роль инноваций в сельскохозяйственном секторе / Ахмадеев А. М. [Электронный ресурс] // ekam-journal: [сайт]. — URL: <https://ekam-journal.com/images/2022/6-2022/Akhmadeev.pdf> (дата обращения: 02.11.2025).
3. Методологические основы менеджмента в АПК / [Электронный ресурс] // Bstudy.net: [сайт]. — URL: https://bstudy.net/691189/ekonomika/metodologicheskie_osnovy_menedzhmenta (дата обращения: 02.11.2025).
4. Труба, А. С., Марков А. К., Можаев Е. Е. Факторный анализ отраслевого экономического роста в сельском хозяйстве / Труба А. С., Марков А. К., Можаев Е. Е. [Электронный ресурс] // Вестник Алтайской академии экономики и права: [сайт]. — URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=1247> (дата обращения: 02.11.2025).
5. Леушкина, В. В. Цифровизация агропромышленного комплекса: основной элемент повышения конкурентоспособного инновационного развития / Леушкина В. В. [Электронный ресурс] // Первое экономическое издательство: [сайт]. — URL: <https://1economic.ru/lib/116615> (дата обращения: 02.11.2025).
6. Рост сельхозпроизводства за 9 месяцев 2025 года составил 2 % — Росстат / [Электронный ресурс] // поле.рф: [сайт]. — URL: <https://pole.pf/journal/publication/rost-selkhozproizvodstva-za-9-mesyacev-2025-goda-sostavil-2-rosstat> (дата обращения: 02.11.2025).

Пути совершенствование кадрового потенциала системы здравоохранения Казахстана

Сатыбаев Канат Сыздыкович, докторант

Казахский национальный университет имени аль-Фараби (г. Алматы, Казахстан)

В Докладе о мировом здравоохранении в поддержании сильных систем здравоохранения ключевой проблемой был определен набор и удержание квалифицированных медицинских кадров [1].

В Казахстане дефицит врачей составил 2482 по незанятым штатным единицам. Наибольший дефицит отмечается по специальностям: анестезиологи-реаниматология, психиатрия, общая врачебная практика, акушерство и гинекология, педиатрия [2].

Между тем, несмотря на многочисленные исследования в мире, в СНГ и Казахстане сохраняется значительное число проблем, связанных с обеспеченностью кадрами, наличием диспропорций в их структуре и территориальном распределении, подготовкой, оплатой труда, условиями профессиональной деятельности.

Согласно Международной организации труда порог обеспеченности медицинских работников на 10 тыс. населения составляет 34,5, в Казахстане — 40,4. При этом, имеет место неправильное распределение между городом и селом, показатель обеспеченности врачами на селе на 2024 год составил в 2 раза меньше [2].

В результате проведенного исследования выявлено, что на данный момент в медицинских организациях системы

здравоохранения не уделяется должного внимания удержанию и развитию сильного кадрового потенциала в медицинских организациях [3].

В условиях современного здравоохранения Казахстана отмечается недостаточный уровень материальной мотивации медицинских работников [4]. Данный фактор со пряжён с высокими показателями текучести кадров и распространённостью синдрома эмоционального выгорания среди специалистов [5]. Кроме того, исследования фиксируют низкую степень удовлетворённости трудом сотрудников кадровых подразделений медицинских организаций, что во многом обусловлено доминированием технического компонента в их профессиональной деятельности [6].

Мы изучили действующие официальные нормативы — Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих — Приказ Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 30 декабря 2020 года № 553.

Согласно существующим должностям в кадровой службе Казахстана возможны функции (перечислены некоторые позиции и их функционал) (таблица 1).

Таблица 1. Анализ должностей в области кадрового обслуживания организаций в Казахстане и медицинских организациях

№	Функциональные обязанности	Должность
1	Под руководством первого руководителя, разработка бизнес-плана стратегии кадровой политики	33*. Заместитель директора по управлению персоналом
2	Потребность в кадрах, адаптация, закрепление кадров	43. Менеджер по персоналу (hr-менеджер)
3	Активный поиск персонала, причины текучести	44. Менеджер по подбору персонала (рекрутер)
4	Физиология труда и управления социальными процессами	59. Начальник лаборатории (бюро) социологии труда
5	Повышение квалификации кадров	75. Начальник отдела подготовки кадров
6	Удовлетворенность трудом персонала	78. Начальник отдела социального развития
7	Освещение, бейджи, компьютеры, телефоны	94. Офис-менеджер
8	Фактическая численность от нормативной и причины таких отклонений, предложения по устранению	130. Инженер по нормированию труда
9	Расчеты экономической эффективности труда	131. Инженер по организации труда
10	Анализирует показатели результатов обучения и его эффективность	136. Инженер по подготовке кадров (по профадаптации) 145. Инспектор по кадрам 170. Специалист по кадрам
11	Время основное и время вспомогательное	243. Хронометражист
12	Изучает эффективность применения действующих систем оплаты труда	198. Экономист по труду
13	Режим труда и отдыха	152. Методист по физической культуре
14	Формирует таблицы	240. Табельщик

Анализ данных, представленных в таблице 1, выявил наличие 14 должностных единиц, предусмотренных действующим нормативным актом Республики для реализации кадровой политики. Вместе с тем, в практической деятельности медицинских организаций задействовано лишь 3–4 из указанных позиций, что свидетельствует о существенном расхождении между нормативно закре-

плённой структурой и фактическим применением кадровых ресурсов.

В этой связи предлагается модель компетенций сотрудников отдела кадров медицинских организаций, ориентированная на интеграцию технических, коммуникативных и аналитических навыков (таблица 2).

Таблица 2. Профильная модель профессионально-личностной компетенции сотрудников отдела кадров

Компетенция	Характеристика компетенции	Уровень	Индикатор поведения	Характеристика компетенции
Учебно-познавательная	уметь систематизировать и аргументировать научную информацию и представлять ее в виде рефератов, статей, докладов, а также собственной исследовательской работы или учебно-методической разработки	3	систематизировать профильную информацию	аналитическое мышление
		2	систематизировать научную информацию и представлять ее в виде публикаций	исследовательское мышление
		1	аргументировать собственную исследовательскую работу	исследовательское поведение
Маркетинг и организация	знать методы оценки и расчета социально-экономической эффективности медицинской организации, способность прогнозировать эффективность или проблемы, разрабатывать конкретные способы/методы их решения	3	знать методы расчета и оценки эффективности персонала	конкурентоспособность медицинской услуги
		2	использовать методы расчета и оценки эффективности персонала	конкурентоспособность внутри республики
		1	разрабатывать методы расчета оценки эффективности персонала	конкурентоспособность международная
Личностная	личностный рост в процессе работы медицинской организации	3	конструктивная коммуникация	адекватная самооценка
		2	умеющая работать в команде	направленность на результат
		1	умеющая строить конструктивное лидерство (формальное и/или неформальное)	принятие и участие в управленческих решениях

Внедрение компетентностного подхода сотрудника отдела кадров позволит:

- 1) внедрить юридическую ответственность в реализации потенциала сотрудников медицинской организации;
- 2) создаст условия исследовательской деятельности в изучении реализации потенциала медицинских сотруд-

ников и улучшит качество набора персонала в медицинскую организацию;

- 3) создание условий и мониторирование кадровой службы потенциала медицинских сотрудников позволит улучшить удовлетворенность медицинских работников и их эффективность деятельности.

Литература:

1. <https://www.who.int/publications/I>
2. Анализ кадровой обеспеченности отрасли здравоохранения Республики Казахстан. — Астана: Национальная обсерватория кадровых ресурсов здравоохранения ННЦРЗ им. Салидат Каирбековой, 2024. — 85 с.
3. Бурдастова, Ю. В. Проблемы развития кадрового потенциала в сфере здравоохранения // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2020. № S2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razvitiya-kadrovogo-potentsiala-v-sfere-zdravoohraneniya> (дата обращения: 31.12.2025)
4. Сатыбаев, К. С. Заработка плата медицинских работников в Казахстане / К. С. Сатыбаев. // Молодой учёный. — 2023. — № 29 (476). — с. 92–95. — URL: <https://moluch.ru/archive/476/104929>
5. Satybaev, K. (2024) Internal Risks of Hr Policy of a Medical Organization. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 12, 95–100. doi: 10.4236/jhrss.2024.121006
6. Сатыбаев, К. С. Изучение удовлетворенности трудом сотрудников кадровой службы медицинских организаций/ К. С. Сатыбаев. // «Международный научный журнал Академик» — 2024. — № 1 (256) июнь 2024 год, с. 124–128. URL: https://journal-academic.com/f/mezhdunarodnyj_nauchnyj_zhurnal_akademik_1906_9.pdf

Железнодорожная логистика Казахстана: вызовы и возможности для вагоноремонтного сектора

Тулеуленов Ельбек Майданович, советник
ТОО «Вагон КП» (г. Астана, Казахстан)

Железнодорожный транспорт Республики Казахстан является ключевым элементом национальной логистики и транзитной инфраструктуры, основой логистической системы Казахстана, обеспечивая перевозку более 50 % всего грузооборота страны, а также устойчивые грузопотоки на международных направлениях. Ведь Казахстан выступает ключевым звеном на маршруте Транс-сийского международного транспортного маршрута (ТМТМ/Средний коридор) и коридора «Север-Юг». Наряду с вышеизложенным, наблюдается инфраструктурный рост: инициировано строительство крупных проектов (например, Достык — Мойынты), которые предназначены увеличить пропускную способность магистралей в пять раз.

На фоне роста транзитных перевозок и сохранения высокой базы грузооборота формируется стабильная потребность в техническом обслуживании и плановых видах ремонта вагонного парка.

Одновременно одним из основных системных факторов спроса выступает высокий уровень износа под-

вижного состава: средний износ грузовых/пассажирских вагонов оценивается на уровне 55 %, что объективно требует регулярного выполнения деповского/капитального ремонта и среднего ремонта колесных пар.

Краткосрочное снижение общего грузооборота в первом полугодии 2024 года нивелируется рекордным ростом транзитных перевозок (особенно по ключевому китайскому направлению) и сохранением высокой общегодовой базы. Это подтверждает стратегическое значение Казахстана как транзитного хаба и гарантирует стабильный поток вагонов, требующих обслуживания. Так, доля транспорта и логистики в ВВП Казахстана прогнозируется к росту до 9 % к 2027 году.

Эти факторы создают прочный фундамент для роста спроса не только на перевозки, но и на услуги по поддержанию подвижного состава в рабочем состоянии.

Основным драйвером спроса на услуги Капитального (КР), Деповского (ДР) и Среднего (СОР) ремонта, как указано выше, является критический уровень износа подвижного состава.

Таблица 1. Анализ спроса

Показатель	Данные 2024 года	Динамика / Оценка	Значение для рынка
Общий парк подвижного состава	Около 140 тыс. единиц	—	Общая база для ремонта.
Средний износ грузовых/пассажирских вагонов	55 %	Стабильно высокий показатель.	Требует обязательного планового ремонта (ДР/КР) и СОР колесных пар.
Износ локомотивного парка	61 %	—	Создает дополнительный спрос на ремонт колесных пар локомотивов.
Планы по производству грузовых вагонов	2000 единиц (план на конец 2024 года)	Рост в 4 раза к предыдущему году.	Увеличение производства не покрывает потребности в ремонте старого парка.

Рынок вагоноремонтных услуг в Казахстане является высококонкурентным в сегменте текущего ремонта (ТОР), однако в сегментах планового и сложного ремонта (Капитальный, деповской, средний ремонт колесных пар) отмечается дефицит мощностей и сильная зависимость от ограниченного числа крупных игроков. Вместе с тем сохраняется дефицит качественных мощностей в региональных узлах.

Исследуя вышеизложенные факты, я, как профессионал в железнодорожной отрасли, опираясь на опыт и на глубокие познания в этой сфере деятельности, принял решение внести свой посильный вклад в увеличение качества и количества вагоноремонтных услуг. Для этого мной

разработан проект по расширению действующего цеха ремонта вагонов на станции Тобол Костанайской области.

Актуальность проекта обусловлена сочетанием трех взаимосвязанных факторов:

- устойчивого спроса на плановые виды ремонта на фоне высокого износа парка;
- значимости узловых станций и транзитных коридоров, где требуется минимизация простоев вагонов и оперативное восстановление ресурсов;
- географического преимущества станции Тобол как точки, способной сократить логистические издержки клиентов за счет приближения дефицитных услуг (прежде всего СОР колесных пар) к основным грузовым потокам.

Инвестиционная концепция проекта предполагает создание современной производственной инфраструктуры, позволяющей повысить технологический уровень ремонта, обеспечить качество и повторяемость операций, а также соответствие требованиям сертификации для работы с вагонным парком на пространстве 1520.

В условиях увеличения парка грузовых вагонов и постоянного износа парка грузовых вагонов в Казахстане, а также повышенного спроса со стороны рынка на услуги планового ремонта (КР, ДР, СОР), расширение нашей производственной базы является стратегически важным и насущным. Это позволит не только удовлетворить текущий рост спроса, но и подготовиться к будущему развитию, повысив качество услуг и конкурентоспособность. Так как, конкурентная среда делится на две основные категории:

1. Национальные лидеры и государственные предприятия: обладают разветвленной сетью депо по всей стране и обеспечивают основной объем плановых ремонтов (КР/ДР) и среднего ремонта колесных пар (СОР) для национальных операторов.

2. Частные вагоноремонтные предприятия (ВРП): ориентированы в основном на ремонт собственного или частного парка, концентрируясь преимущественно на ТОР, но с растущей долей освоения ДР.

Ключевым преимуществом нашего проекта будет географическое положение на узловой станции Тобол в Северном Казахстане, что позволяет эффективно конкурировать с более удаленными центрами, снижая логистические издержки для клиентов из Центрального и Северного регионов. Костанайская область является ключевым реги-

оном по погрузке зерновых, руды и других экспортных грузов.

Особое внимание в проекте уделяется оснащению цехов новым высокотехнологичным оборудованием, которое позволит выполнять средний ремонт колесных пар (СОР) и осуществлять капитальный (КР) и деповский ремонт (ДР) вагонов на более высоком уровне, повышая их качество и снижая сроки исполнения заказов. Внедрение современных технологий в производственный процесс позволит увеличить не только скорость и объемы работы, но и снизить издержки, повысить автоматизацию и повысить уровень профессиональных навыков персонала.

Также проект способствует стратегической цели страны по развитию отечественной ремонтной базы, снижая необходимость отправки вагонов и колесных пар на ремонт в другие регионы Казахстана (например, Караганда, Павлодар) или за границу.

Кроме того, расширение производственной базы подразумевает существенное увеличение штата квалифицированных сотрудников: будут созданы рабочие места для токарей, сварщиков, дефектоскопистов (для СОР колесных пар), инженеров и ремонтных рабочих. Это поможет не только справляться с объемами заказов, но и улучшить условия труда, повысить мотивацию, уровень компетентности персонала и повысит степень занятости среди технических специалистов в поселке Тобол и районе Беймбета Майлина.

Реализация представленного мной проекта внесет весомый вклад в обеспечение качественного и своевременного ремонта подвижного состава в колее 1520 Республики Казахстан.

Литература:

1. Закон Республики Казахстан «О железнодорожном транспорте».
2. Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 001/2011 «О безопасности железнодорожного подвижного состава».
3. Правила технической эксплуатации железных дорог Республики Казахстан (ПТЭ РК).
4. Нормативные документы Совета по железнодорожному транспорту государств — участников СНГ (пространство 1520).
5. ГОСТ 10791–2011. Колесные пары вагонов. Общие технические условия.
6. ГОСТ 33200–2014. Вагоны грузовые. Капитальный и деповской ремонт.
7. Бюро национальной статистики Республики Казахстан — официальные данные по грузообороту и транспорту.
8. Аналитические обзоры рынка вагоноремонтных услуг Республики Казахстан.

Взаимосвязь кадрового учета и аудита расчетов с персоналом по оплате труда

Хорцева Лилия Алексеевна, студент магистратуры
Ростовский государственный экономический университет «РИНХ»

В настоящее время в условиях развивающейся экономики огромное внимание уделяется кадровому учету и учету заработной платы. Ведь данные участки совместны. Эффективный кадровый учет обеспечивает точность данных, необходимых для аудита, в то время как аудит подтверждает правильность и законность расчетов с персоналом. В развивающейся экономике, где может быть менее строгий контроль за финансовыми операциями, такая взаимосвязь особенно важна для предотвращения финансовых нарушений и повышения доверия к отчетности инвесторов и других заинтересованных сторон.

Ключевые слова: этапы аудита, расчеты с персоналом по оплате труда, кадровый учет, законодательство, документация.

Синергия кадрового учета и внутреннего аудита расчетов с персоналом является фундаментальной основой для эффективного управления человеческими ресурсами организации. Кадровый учет выполняет функцию стратегического информационного центра, аккумулируя данные о профессиональном профиле сотрудников, включая их квалификацию, трудовой стаж и потенциал развития. Этот систематизированный массив информации позволяет руководству осуществлять грамотное планирование кадрового резерва, формировать целевые программы обучения и карьерного роста, а также проводить превентивную оценку операционных и правовых рисков, связанных с персоналом.

Параллельно, внутренний аудит расчетов по оплате труда концентрируется на верификации финансовой стороны трудовых отношений. Его ключевые задачи — подтверждение арифметической и нормативной корректности начислений заработной платы, обеспечение соответствия всех выплат требованиям трудового законодательства и внутренним положениям, а также своевременное выявление и минимизация отклонений. Результатом такой работы становится не только предотвращение прямых финансовых потерь (штрафов, переплат), но и формирование культуры доверия внутри коллектива к принципам вознаграждения за труд.

В контексте современной динамичной экономики, характеризующейся частыми изменениями в регуляторной среде, усилением конкуренции и циклической нестабильностью, значимость этих процессов возрастает многократно [3]. Комплексное и безошибочное ведение кадрового делопроизводства в тандеме с регулярным аудитом расчетов становится критически важным инструментом адаптации. Он позволяет компании сохранять операционную эффективность, устойчивость и конкурентные преимущества.

С методологической точки зрения, цель внутреннего аудита расчетов заключается в установлении достоверности, точности и законности всех операций по начислению и выплате вознаграждения сотрудникам [5].

Проведение данной проверки дает возможность:

1. Выявить искажения в расчетах и оценить степень их влияния на достоверность финансовой отчетности компании.

2. Провести экспертизу применяемой методики учета на предмет ее соответствия действующим нормативным актам Российской Федерации.

В рамках аудита кадрового учета отдельное внимание уделяется анализу документооборота: регламентам, стандартам и практикам создания, движения и хранения кадровой документации, а также их полному соответствуя законодательным требованиям [1]. Особой тщательности требует аудит процедур увольнения. Аудиторы проверяют правомерность оснований для расторжения договора, корректность оформления приказа (распоряжения), полноту и своевременность расчета и выплаты всех причитающихся сотруднику сумм (зарплатной платы, компенсации за неиспользованный отпуск и иных).

Основные этапы проведения внутреннего аудита расчетов по оплате труда систематизированы в Таблице 1.

Итогом аудиторской проверки становится подготовка сводного отчета. В данном документе отражаются методика и результаты выполненной работы: последовательность осуществленных процедур, перечень выявленных несоответствий и нарушений (при их наличии), а также разработанные рекомендации по оптимизации процессов, связанных с оплатой труда и управлением персоналом.

Основной задачей аудита в данной сфере является экспертиза корректности начислений заработной платы. Это комплексный процесс, который подразумевает:

- проверку арифметической точности расчетов;
- анализ комплектности и правильности оформления первичных учетных документов;
- контроль за фактическим перечислением средств на счета сотрудников;
- оценку соответствия всех операций действующим нормам трудового и налогового законодательства.

При этом особый акцент делается на полноте учета стимулирующих выплат (премий, бонусов, надбавок) и своевременном расчете с бюджетами всех уровней [2].

Помимо контрольной функции, аудит расчетов выполняет важную превентивную роль в системе риск-менеджмента организации. Своевременное обнаружение

Таблица 1. Этапы внутреннего аудита расчетов с персоналом по оплате труда

Этап	Наименование и ключевое содержание этапа
Подготовительно-аналитический	Исследование учетной документации и регламентов, регулирующих процесс расчета заработной платы. На данном этапе аудиторы анализируют пакет документов: трудовые и коллективные договоры, приказы по личному составу (о приеме, переводе, увольнении), табели учета рабочего времени, расчетно-платежные ведомости, регистры по начислению налогов и взносов.
Расчетно-верификационный	Проверка достоверности, полноты и правильности самих расчетов. Фокус смещается на арифметическую проверку начислений (оклад, премии, надбавки), корректность исчисления среднего заработка для отпускных и пособий, а также на соблюдение законодательно установленных минимальных и отраслевых уровней оплаты труда, правил индексации.
Оценочно-рекомендательный	Анализ и оценка действующей в организации системы внутреннего контроля (СВК) в сфере расчетов с персоналом. Аудиторы тестируют контрольные процедуры, выявляют узкие места, систематизируют обнаруженные ошибки и отклонения, оценивают потенциальные риски (финансовые, репутационные, операционные) и формулируют рекомендации по укреплению контрольной среды и минимизации выявленных уязвимостей.

и исправление ошибок позволяет минимизировать вероятность наложения существенных финансовых санкций со стороны контролирующих органов (ИФНС, ФСС, Роструда), а также избежать потенциальных судебных разбирательств с работниками. Кроме того, четкая и понятная каждому сотруднику система оплаты труда формирует атмосферу доверия внутри коллектива, что напрямую влияет на уровень трудовой мотивации и производительности [4].

Следовательно, грамотно организованный кадровый учет в совокупности с плановым внутренним аудитом расчетов создает надежную основу не только для безусловного выполнения законодательных требований, но и для стратегического управления человеческим капиталом. Это позволяет организациям не только избегать штрафов и исков, но и выстраивать эффективные трудовые отношения, что в конечном итоге положительно оказывается на ключевых финансовых результатах и общей устойчивости бизнеса.

Литература:

- Глинских, В. В. Особенности проведения аудита расчетов по оплате труда // Вестник профессионального бухгалтера. 2017. № 4–6 (199–201). с. 17–27.
- Озерникова, Т. Г. Развитие теоретических основ аудита вознаграждений // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2012. — № 6. — с. 47–53.
- Сейдаметова, А. М. Пути совершенствования аудита и контроля оплаты труда в организациях Российской Федерации // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации, — 2019. — № 10. — 86–91 с.
- Жуков, А. Аудит системы стимулирования и оплаты труда / А. Жуков // Кадровик. Трудовое право для кадровика. — 2012. — № 8. — с. 55–62.
- Василенко, А. А., Волык А. В., Чернышева К. С. Сравнительная характеристика HR-аудита и кадрового аудита / Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сборник материалов V Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием. — Чебоксары, 2023. с. 77–79.

Развитие методики аудита расчетов с персоналом по оплате труда

Хорцева Лилия Алексеевна, студент магистратуры
Ростовский государственный экономический университет «РИНХ»

Осуществление аудита расчетов по оплате труда представляет собой независимую экспертизу корректности взаиморасчетов предприятия с работниками. Фундаментальная цель данной процедуры заключается в установлении и подтверждении прозрачности, арифметической точности и правовой обоснованности каждого этапа формирования фонда оплаты труда. Реализация этой цели непосредственно способствует снижению налоговой нагрузки в рамках закона, а также превентивному устранению оснований для применения мер административного воздействия. Для качественного и успешного аудита заполняются рабочие документы, на основании которых составляется аудиторский отчет.

Ключевые слова: рабочие документы, аудит расчетов с персоналом, программное обеспечение, надежность финансового положения организации, соблюдение законодательства.

Расчеты с персоналом по оплате труда формируют критически важный сегмент финансово-хозяйственной деятельности компании. Корректность их организации непосредственно влияет на финансовую стабильность, соответствие правовым нормам и формирование лояльности коллектива. Однако, как отмечают эксперты, на практике многие компании испытывают сложности с организацией действенного внутреннего контроля и аудита в данной области [2].

Актуальность проблемы точных и своевременных расчетов с работниками многократно возрастает в контексте частых изменений законодательства, внедрения обновленных стандартов отчетности и ужесточения требований со стороны регуляторов.

Сущность аудита расчетов с персоналом заключается в системном исследовании первичной документации, регистров учета и отчетности, связанных с начислением вознаграждений за труд (окладов, премий, отпускных), расчетами при увольнении, а также законностью производимых удержаний и корректностью исчисления сопутствующих налогов и взносов [3].

С точки зрения аудитора, ключевая цель такой проверки — это проактивное выявление и исправление ошибок, минимизация рисков претензий со стороны государственных органов (ИФНС, ФСС, Роструда) и, как следствие, предотвращение финансовых санкций и репутационного ущерба.

Для реализации этих целей современный аудит все активнее использует цифровые инструменты и методы анализа данных: от специализированного программного обеспечения для выгрузки и сверки информации до технологий интеллектуального анализа для выявления аномалий. Это позволяет автоматизировать рутинные операции и сфокусировать внимание аудитора на областях повышенного риска [4].

Несмотря на развитие профессиональных стандартов, в российской практике сохраняется ряд системных проблем, затрудняющих эффективный аудит:

— Кадровый дефицит: нехватка квалификации как у сотрудников бухгалтерии клиента, так и иногда у рядовых аудиторов.

— Методическая неоднородность: отсутствие единых детализированных регламентов для проверки данного участка учета.

— Технологическое отставание: слабое внедрение средств автоматизации и аналитики на стороне проверяемых компаний, что увеличивает трудоемкость проверок [1].

— Сложность выявления преднамеренных искажений: неочевидные схемы завышения затрат на оплату труда.

Преодолению этих препятствий способствует комплексный подход, сочетающий классические аудиторские процедуры с инновациями. Ключевую роль здесь играет стандартизация и скрупулезное документирование всех этапов проверки — от планирования до формирования заключения [5].

В рамках аудита расчетов с персоналом рабочая документация может структурироваться по следующим основным блокам:

1. Аудит кадровой документации и локальных нормативных актов. Проверка трудовых договоров, коллективного соглашения, положений об оплате труда и премировании на соответствие ТК РФ.

2. Проверка документации по охране труда. Анализ результатов специальной оценки условий труда (СОУТ) и правильности начисления компенсаций (доплат, дополнительного отпуска).

3. Аудит расчетов по заработной плате. Детальная проверка начислений (оклад, сверхурочные, больничные), удержаний (НДФЛ, по исполнительным листам) и выплат.

4. Анализ соответствия отраслевым показателям. Сравнение среднего уровня заработной платы в компании со среднеотраслевыми значениями по Росстату для оценки рисков занижения налоговой базы.

5. Аудит страховых взносов. Контроль правильности исчисления, полноты и своевременности перечислений в ПФР, ФСС, ФФОМС.

6. Проверка оценочных обязательств. Оценка корректности методики и расчета резерва на оплату предстоящих отпусков, его отражения в бухгалтерской отчетности.

Таблица 1. Фрагмент рабочего документа «Проверка полноты и точности удержаний из заработной платы сумм по исполнительным документам»

Сотрудник (ФИО)	Реквизиты исполнительного документа	Основание удержания	Сумма удержаний/Процент удержаний	Сумма дохода за месяц	НДФЛ	База по данным проверки	Сумма удержания по данным проверки	Сумма удержания по данным Общества	Отклонение

Данная аудиторская процедура проводится с целью подтверждения факта, что администрация предприятия осуществила удержания из доходов сотрудника в строго установленные законодательством временные рамки.

Согласно требованиям Трудового кодекса (ст. 137), удержание сумм (например, неотработанного аванса, излишне выплаченных средств) должно быть произведено не позднее одного месяца со дня истечения срока, отведенного для добровольного погашения задолженности работником. Ключевым условием правомерности такого действия является отсутствие спора со стороны сотрудника относительно как оснований, так и размера производимого вычета.

Параллельно аудит нацелен на проверку соблюдения работодателем важнейшего норматива — предельного размера всех удержаний из одной выплаты (ст. 138 ТК РФ). Это позволяет минимизировать риски нарушения прав работника на получение гарантированного минимума заработка.

Для эффективного проведения проверки, особенно в крупных организациях с обширным штатом, целесоо-

бразно применять современные аналитические инструменты. Использование специализированного программного обеспечения (такого как AuditXP, IT Audit) позволяет автоматизировать обработку значительных массивов данных по расчетам с персоналом, оперативно выявлять отклонения, группировать ошибки и формировать наглядные отчеты, что существенно повышает качество и скорость аудиторских процедур [2].

Следовательно, дальнейшее развитие методик аудита расчетов с оплатой труда видится в их постоянной адаптации к динамичной экономической и правовой реальности. Интеграция лучших практик международного аудита и наработок ведущих отечественных методологов будет способствовать созданию более надежной и прозрачной системы контроля. Это, в свою очередь, послужит укреплению защиты прав как работников, так и добросовестных работодателей, а также станет одним из факторов устойчивого развития российского бизнеса.

Литература:

1. Кириченко, Н. А. Современные подходы к проведению аудита расчётов с персоналом по оплате труда // Аудит и финансовый анализ. 2023. № 4. с. 56–64.
2. Лапин, А. В. Автоматизация аудита расчётов с персоналом: зарубежный и российский опыт // Управление проектами и программами. 2023. № 2. с. 67–75.
3. Тихонова, С. Д. Комплексный подход к обеспечению надёжности и полноты информации о расходах на заработную плату // Российское предпринимательство. 2023. № 8. с. 56–64.
4. Харченко, Л. П. Контроль и ревизия расходов на оплату труда // Главный бухгалтер. 2023. № 10. с. 34–42.
5. Шувалова, Е. Н. Особенности проведения аудита расчётов с персоналом на предприятиях малого бизнеса // Международный бухгалтерский форум. 2023. № 3. с. 89–97.

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Виды PR и практика их применения

Алиева Гюлмиса Натиговна, студент

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

В статье рассматриваются основные виды связей с общественностью и особенности их практического применения в условиях современной медиасреды. Анализируются ключевые направления PR-деятельности, включая медиа-релийнз, внутренний, социальный и цифровой PR, а также раскрывается их роль в формировании репутации и доверия аудитории. Особое внимание уделяется этическим аспектам профессиональной деятельности, разграничению белого, серого и чёрного PR и их влиянию на общественное восприятие. Подчёркивается значение стратегического и ответственного подхода к коммуникациям в условиях цифровизации и высокой скорости распространения информации.

Ключевые слова: public relations, виды PR, коммуникации, репутация, медиа-релийнз, внутренний PR, социальный PR, цифровой PR, белый PR, серый PR, чёрный PR, этика PR, общественное доверие.

Современное публичное пространство невозможно представить без системы связей с общественностью. Информационные потоки сегодня формируют общественное мнение с высокой скоростью, а любые сообщения мгновенно становятся доступными широкой аудитории. В этих условиях PR перестаёт быть вспомогательным инструментом и превращается в стратегически важную сферу управления коммуникациями между организацией и обществом [1].

Если ранее public relations воспринимался преимущественно как способ взаимодействия со средствами массовой информации, то сегодня он представляет собой многоуровневую систему методов, направленных на выстраивание доверия, формирование имиджа и поддержание устойчивого диалога с различными аудиториями [2]. Понимание видов PR и практики их применения становится необходимым условием эффективной профессиональной деятельности в сфере маркетинга, управления и коммуникаций.

Понятие public relations имеет различные трактовки в научной и практической литературе. В обобщённом виде PR можно определить как целенаправленную деятельность по установлению, поддержанию и развитию взаимопонимания между организацией и общественностью [3]. Сущность PR заключается в согласовании интересов различных социальных групп и формировании устойчивых коммуникационных связей.

В научном контексте PR рассматривается как междисциплинарная область, включающая элементы социологии, психологии, менеджмента и теории коммуникаций. Такой подход позволяет учитывать как социальные, так и психо-

логические механизмы воздействия информации на аудиторию. В практической плоскости PR выполняет функцию двустороннего взаимодействия, предполагающего не только распространение сообщений, но и получение обратной связи, необходимой для корректировки стратегии деятельности [4].

Одним из наиболее заметных направлений PR является медиа-релийнз, то есть работа со средствами массовой информации. Данное направление ориентировано на выстраивание долгосрочных и доверительных отношений с журналистами, редакторами, блогерами и авторами цифровых платформ. Практика медиа-релийнз включает подготовку пресс-релизов, организацию пресс-конференций, брифингов, интервью и создание информационных поводов. Эффективность данной деятельности оценивается не количеством публикаций, а их содержательным качеством и контекстом упоминаний [5].

Важным направлением является внутренний PR, направленный на коммуникации внутри организации. Его целью выступает формирование лояльности персонала, повышение вовлечённости сотрудников и создание благоприятного корпоративного климата.

Эффективный внутренний PR способствует укреплению корпоративной культуры, снижению конфликтности и росту мотивации работников. Среди его инструментов можно выделить корпоративные издания, внутренние рассылки, мероприятия, тимбилдинги и социальные проекты [6]. Особенно значимой внутренняя коммуникация становится в условиях дистанционной работы и нестабильности кадрового состава.

В научных исследованиях подчёркивается, что внутренний PR является неотъемлемой частью системы управления организацией и напрямую влияет на её устойчивость и репутацию во внешней среде. По мнению А. Д. Кривоносова, эффективные внутренние коммуникации позволяют снизить уровень конфликтности, повысить вовлечённость персонала и сформировать единое ценностное пространство внутри компании [9]. Сотрудники в данном случае выступают не только объектом, но и активным субъектом коммуникации, транслирующим корпоративные смыслы во внешнюю среду. Именно поэтому внутренняя коммуникация рассматривается как стратегический ресурс, особенно в условиях цифровизации и гибких форм занятости.

Социальный PR ориентирован на взаимодействие организации с обществом и участие в решении социально значимых задач. Данное направление способствует укреплению репутации и росту общественного доверия, демонстрируя социальную ответственность компании. К примерам социального PR относятся экологические инициативы, поддержка образовательных проектов, благотворительная деятельность и волонтёрские программы [7].

В условиях цифровизации особую роль приобрёл цифровой PR, который охватывает коммуникацию в интернете и социальных сетях. Современные специалисты взаимодействуют не только со СМИ, но и с онлайн-аудиторией, лидерами мнений и блогерами. Цифровой PR сочетает инструменты контент-маркетинга, SMM и управления репутацией, а аналитические технологии позволяют оперативно отслеживать реакцию аудитории и корректировать коммуникационную стратегию [8].

Современный PR всё чаще рассматривается в контексте репутационного менеджмента, который представляет собой системную работу по формированию и поддержанию устойчивого общественного восприятия организации. Как отмечает Г. Л. Тульчинский, репутация формируется не только за счёт информационных сообщений, но и через последовательность действий компании, её социальную ответственность и качество коммуникаций с различными аудиториями [10]. В этом смысле PR становится инструментом долгосрочного стратегического управления, а не разовой реакцией на внешние вызовы.

Этическая составляющая является неотъемлемой частью PR-деятельности, поскольку коммуникации напрямую влияют на общественное мнение. В профессиональной среде принято выделять белый, серый и чёрный PR.

Белый PR основывается на принципах открытости, достоверности и уважения к аудитории. Он предполагает использование проверенной информации, официальных источников и прозрачных методов коммуникации, направленных на формирование долгосрочного доверия [4].

Серый PR допускает использование неоднозначных приёмов, таких как выборочная подача информации или эмоциональные акценты, оставаясь при этом в рамках формальной законности. Подобные методы часто применяются в конкурентной среде или политических коммуникациях.

Чёрный PR представляет собой недопустимую форму воздействия и связан с распространением заведомо ложных или искажённых сведений, манипуляциями и дискредитацией. Подобные практики противоречат профессиональным стандартам и наносят серьёзный репутационный ущерб [5].

Формирование PR как профессиональной сферы началось в начале XX века в США. В этот период были заложены первые теоретические и практические основы связей с общественностью. Айви Ли сформулировал принципы открытости и правдивости в коммуникациях, что стало основой доверительных отношений между организациями и обществом. Существенный вклад внёс Эдвард Бернейз, применивший идеи психоанализа для воздействия на общественное мнение и разработавший концепцию стратегически спланированных коммуникаций [3].

К середине XX века PR утвердился как элемент маркетинга и управления, появились профессиональные агентства, стандарты и образовательные программы. В России активное развитие PR началось в 1990-е годы после

перехода к рыночной экономике, когда возникла необходимость осознанной работы с имиджем и коммуникациями [6].

В современных условиях PR выполняет широкий спектр функций. Коммуникативная функция обеспечивает устойчивый диалог между организацией и её аудиториями. Имиджевая функция направлена на формирование позитивного образа компании, бренда или личности, что напрямую влияет на конкурентоспособность. Существенную роль играет и этическая функция, ориентированная на соблюдение принципов ответственности, честности и прозрачности [7].

Международные кодексы, такие как Афинский и Лиссабонский, а также российский кодекс РАСО закрепляют профессиональные нормы и подчёркивают недопустимость манипулятивных практик.

Связи с общественностью в современном мире представляют собой сложную и стратегически значимую систему управления коммуникациями. Разнообразие видов PR и особенности их практического применения подтверждают важность данной профессии в условиях цифровизации и глобализации. История развития PR демонстрирует способность отрасли адаптироваться к новым вызовам, а этические нормы подчёркивают необходимость ответственного подхода. Выбор корректных методов коммуникации становится ключевым фактором формирования доверия, устойчивой репутации и качества общественного диалога.

Литература:

1. Шишкина, М. А. Паблик рилейшнз: управление репутацией: учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2020. — 256 с.
2. Вартанова, Е. Л. Теория медиа: учеб. пособие. — М.: Аспект Пресс, 2019. — 320 с.
3. Королько, В. Г. Основы паблик рилейшнз: учеб. пособие. — М.: Рефл-бук, 2017. — 352 с.
4. Почепцов, Г. Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. — М.: Рефл-бук, 2018. — 432 с.
5. Панарин, И. Н. Информационные войны и PR: монография. — М.: Горячая линия — Телеком, 2015. — 304 с.
6. Ольшанский, Д. В. Политический PR: учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2016. — 416 с.
7. Фёдоров, А. В. Медиаобразование и медиаграмотность: монография. — М.: МОО «Информация для всех», 2018. — 384 с.
8. Шилина, М. Г. Антикризисный PR в цифровой среде // Медиаскоп. — 2021. — № 2.
9. Кривоносов, А. Д. Связи с общественностью: учебник для вузов. — М.: Юрайт, 2022. — 447 с.
10. Тульчинский, Г. Л. PR и репутационный менеджмент: учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2021. — 304 с.

Черный пиар и способы противодействия ему

Ашрафова Лейла Закаевна, студент

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

В статье рассматривается феномен чёрного PR как одной из форм манипулятивного информационного воздействия в современной медиасреде. Анализируются основные признаки, инструменты и формы проявления чёрного PR в политике, бизнесе и индустрии развлечений, а также его влияние на репутацию публичных личностей и организаций. Особое внимание уделяется примерам информационных атак и механизмам их распространения в цифровом пространстве. В работе рассматриваются правовые, коммуникативные и стратегические способы противодействия чёрному PR и подчёркивается значение честной и прозрачной коммуникации как ключевого фактора защиты репутации.

Ключевые слова: чёрный пиар, информационные манипуляции, репутация, медиапространство, фейковые новости, информационные атаки, социальные сети, цифровая среда, тролли и боты, репутационные риски, антикризисные коммуникации, защита репутации, правовые механизмы, этика PR, публичные коммуникации, доверие аудитории.

Темп обмена информацией сегодня стал настолько высоким, что любое сообщение мгновенно становится достоянием общественности. Одно сообщение в социальных сетях может за считанные часы облететь весь интернет и повлиять на мнение тысяч людей. Именно поэтому сегодня репутация становится одним из важнейших ресурсов для бизнеса, политиков, блогеров и любых других публичных личностей [1]. Иногда даже один негативный информационный повод способен существенно подорвать доверие аудитории, которое выстраивалось годами. В связи с этим тема чёрного PR остаётся крайне актуальной, особенно для специалистов, работающих в сфере маркетинга и коммуникаций [2].

Если говорить просто, PR (public relations) представляет собой деятельность, обеспечивающую конструктивное взаимодействие между организацией и общественностью, основанное на доверии и обмене информацией [3]. Однако в зависимости от методов воздействия выделяют несколько разновидностей PR. «Белый» PR — это честное продвижение, основанное на проверенных фактах и прозрачных коммуникациях. «Серый» PR уже допускает некоторую двусмыслинность, не выходя при этом за рамки закона: например, может немного приукрасить информацию, чтобы вызвать нужную реакцию у аудитории [4].

«Чёрный» PR превращает информацию в некий инструмент атаки, так как используется для сознательного распространения ложных или искажённых сведений для того, чтобы вызвать недоверие к конкуренту [5].

Цифровая среда и социальные сети многократно усилили возможности информационного давления, вследствие чего чёрный PR получил особенно широкое распространение [2]. Если раньше подобные информационные атаки осуществлялись в основном через СМИ, то теперь достаточно одного анонимного поста в Telegram-канале, чтобы запустить волну слухов и обвинений. В информационном пространстве постоянно происходят так называемые «информационные войны», когда главная цель заключается не столько в продвижении своего бренда, сколько в дискредитации чужого [6]. Методы при этом могут быть самыми разными — от подачи реальных фактов в негативном контексте до создания полностью вымыщенных историй и фейков.

К одним из ключевых признаков чёрного PR можно отнести анонимность источника, а также невозможность сразу проверить достоверность опубликованных сведений [5]. Нередко подобные публикации размещаются на малоизвестных платформах или продвигаются через фиктивные аккаунты [7]. Обычно они эмоцио-

нально окрашены: информация подаётся так, чтобы вызвать возмущение, недоверие или даже агрессию у читателя. Для привлечения внимания используются громкие, скандальные заголовки, которые нередко не соответствуют содержанию. При этом фактические доказательства почти всегда отсутствуют, а ссылки на достоверные источники не приводятся. Очень часто такие вбросы происходят именно в тот момент, когда конкурент наиболее уязвим — например, перед запуском нового продукта, во время политической кампании или на фоне уже существующего кризиса.

В теории PR строится на принципах честности, прозрачности и уважения к аудитории. Существуют даже международные этические кодексы, которые регулируют деятельность специалистов по связям с общественностью и запрещают сознательное введение общества в заблуждение, но на практике эти нормы, к сожалению, соблюдаются далеко не всегда [7]. Хотя законодательные механизмы защиты репутации формально существуют, но и чёрный PR нередко маскируется под «серый», чтобы формально не нарушать законодательство [4].

Чтобы защитить себя от чёрного PR нужно действовать оперативно и обдумывать все действия. Прежде всего, компании должны постоянно мониторить информационное пространство, чтобы как можно раньше замечать любые негативные публикации. Чем быстрее появляется официальная реакция, тем меньше шансов у слухов укрепиться в массовом сознании. Большое значение имеет открытость: если организация не скрывает информацию и честно отвечает на вопросы, ей гораздо легче сохранить доверие аудитории.

Под чёрным PR понимают сознательное распространение искажённых сведений, способных нанести ущерб репутации человека или компании. В основе подобных действий лежит стремление вызвать общественное недоверие, спровоцировать скандал или создать у аудитории ложное представление о жертве атаки. В отличие от критики или расследования, чёрный PR не стремится установить истину, потому что его цель манипуляция восприятием [8].

Существует множество форм проявления чёрного PR. Наиболее распространённые — это публикации фейковых новостей, использование троллей и ботов для масштабного распространения негативных комментариев, фабрикация компромата, заказные статьи в СМИ, а также манипуляции с визуальными материалами, например, подделанные фотографии и видео [7] [8].

Когда речь идёт о чёрном PR, первое, что приходит на ум, это **фейки**. Сейчас подобные материалы распространяются повсюду, от популярных Telegram-каналов до крупных медиа-площадок. Обычно ложные новости не полностью выдуманы, они лишь «подправляют» правду так, чтобы вызвать эмоциональный отклик, и в итоге получается сенсация, которая стремительно разлетается по сети. Такие материалы играют на эмоциях: страх, раздражение и любопытство — лучшие союзники манипулятора [9].

Следующий инструмент — это **тролли и боты**. В цифровом мире они имитируют массовую реакцию и тем самым создают иллюзию общественного недовольства или, наоборот, поддержки. Однообразные комментарии и шквал критики формируют впечатление, будто большинство пользователей настроено отрицательно. На деле же за этим может стоять несколько десятков купленных аккаунтов и заранее продуманный сценарий.

Отдельного внимания заслуживают так называемые **«сливы»** — публикации личной или «секретной» информации. Иногда это действительно реальные документы, но чаще это ловко подделанные скриншоты, фейковые переписки и обрывки контекста. Главное, чтобы выглядело убедительно.

И, наконец, **заказные материалы** — старый, но всё ещё эффективный инструмент чёрного PR. Такие статьи нередко оформлены под журналистские расследования или экспертные мнения, но их цель не информировать, а разрушить репутацию. Парадокс в том, что чем «солиднее» издание, тем сильнее эффект от вброса: аудитория склонна доверять привычным источникам.

Политическая арена — идеальное поле для грязных приёмов, особенно в разгар кампаний. Здесь чёрный PR бьёт по репутации оппонента, чтобы перетянуть голоса.

Показательным примером стала президентская кампания в США 2016 года, когда интернет заполнили сфабрикованные сообщения о кандидате от демократов, где Хиллари Клинтон связывали с вымышленными преступными схемами. Такие публикации сочетали элементы правды с вымыслом и распространялись через малознакомые интернет-платформы, подогревая недоверие аудитории.

В России во время выборов разных лет в Telegram и «ВКонтакте» появлялись многочисленные однотипные страницы, распространявшие обвинения в адрес оппозиции. Повторяющиеся комментарии создавали впечатление масштабного недовольства и подрывали уверенность сторонников оппозиции.

«Сливы» компромата — классика жанра. В том же 2016 году якобы настоящие письма из штаба Клинтон публиковались на платформах вроде WikiLeaks. Часть документов была подлинной, но с вырванным контекстом, а подделки в виде фальшивых чатов усиливали резонанс.

В корпоративных войнах чёрный PR направлен на то, чтобы отпугнуть клиентов, инвесторов и партнёров. Конкуренты не жалеют средств, особенно перед важными событиями вроде запуска продукта или отчётности.

Фейки раздувают реальные проблемы. Взять случай с Samsung и их смартфонами Galaxy Note 7: настоящий дефект батарей в 2010-х годах был преувеличен вымышленными историями о взрывах в самолётах или домах. Анонимные блоги и форумы подхватили тему, что привело к панике и обвалу акций.

Заказные статьи в деловой прессе бьют по финансам. В российском ритейле, например, против сети «Магнит» в 2010-х годах публиковались «анализы» о скрытых машина-

циях, это были материалы в солидных изданиях, но про-плаченные конкурентами, чтобы посеять сомнения у ак-ционеров. Результатом стал отток покупателей, падение капитализации и потерянные контракты.

В мире знаменитостей чёрный PR эксплуатирует эмоции фанатов: один скандал — и карьера под угрозой. Здесь всё строится на вирусности и сенсациях. Например, «сливы» личного контента являются мощным ударом. Фото Ванессы Хаджес в 2007 году «утекли» в сеть: часть была подделкой, но скандал разрушил её образ «идеальной девушки» из Disney.

Современные медиатехнологии делают информаци-онные атаки тоньше и опаснее, поэтому тема защиты от чёрного PR выходит на первый план. Компании, политики или медиийные личности всё чаще сталкиваются с не-обходиностью быстро и грамотно отвечать на фальсифи-цированные сообщения. Борьба с подобными вбросами невозможна без сочетания правовых, коммуникативных и стратегических мер, ведь защитить репутацию можно лишь сочетая юридические, психологические и стратеги-ческие действия.

Прежде всего, нельзя недооценивать значение пра-вовых инструментов. Правовая система даёт механизмы для защиты имиджа и восстановления справедливости при клевете, а также привлекать к ответственности тех, кто распространяет её [10]. Судебная практика показы-вает, что грамотно собранные доказательства — скрин-шоты, публикации, ссылки, дата размещения мате-риалов — способны стать весомым аргументом при разбирательствах [11]. Важно отличать объективную критику от намеренного искажения фактов [12]. Если инфо-рмация подтверждается фактами, её нельзя считать ложной. Но если сведения сфальсифицированы или иска-жены, в таких случаях важно не медлить, нужно привлечь специалистов, подготовить иск и публично опровергнуть ложные сведения. Такое поведение не только восстанав-ливает справедливость, но и демонстрирует уверенность и прозрачность, что повышает доверие со стороны обще-ства.

Однако одними судами репутацию не защитить. Ведь механизм чёрного PR основан на игре с эмоциями, где страх и раздражение становятся его главным топливом. Поэтому не менее важны психологические и коммуника-тивные техники. Главная ошибка — это паника и эмоци-ональная реакция. Любой всплеск раздражения только подливает масла в огонь и усиливает интерес к скандалу. Гораздо эффективнее сохранять хладнокровие и действо-вать взвешенно, объясняя ситуацию фактами, а не эмо-циями. Сохранить доверие помогает простая тактика, сле-дует говорить честно и не уходить от открытого диалога, даже когда ситуация сложная. Чем прозрачнее политика организации, тем сложнее воздействовать на восприятие аудитории.

Особое значение имеет то, как компания управляет восприятием аудитории. Иногда важно не просто опро-вергнуть ложь, а переосмыслить контекст. Например, об-

винения в жёстком управлении можно обернуть в имидж требовательного и дисциплинированного лидера. Такая коммуникативная гибкость позволяет не только ней-трализовать атаку, но и превратить её в преимущество. Важно также заручиться поддержкой союзников включая партнёров, экспертов, клиентов, которые могут публично подтвердить репутацию компании. Их голоса придают вес и достоверность официальной позиции.

Но даже лучшие речи не помогут, если действовать без системы. Поэтому наиболее действенным считается комп-лексный подход и заранее продуманный антикризисный план [10] [13]. Он включает постоянное отслеживание медиаполя, работу аналитиков, которые следят за упоми-наниями бренда в СМИ и соцсетях, и мгновенное реаги-рование на подозрительные публикации. Своевременное обнаружение вброса позволяет предотвратить его закре-пление в массовом восприятии [13]. В крупных организа-циях создаются специальные антикризисные штабы, куда входят пиар-специалисты, юристы, маркетологи и ИТ-а-налитики. Их задачей является действовать согласованно и быстро: готовить официальные комментарии, общаться с журналистами, разъяснять позицию компании.

Немаловажно иметь заранее заготовленные шаблоны коммуникации, например, тексты пресс-релизов, публичные заявления и даже сценарии поведения в случае репутационного кризиса. Это позволяет сэкономить время и избежать ошибок, когда эмоции зашкаливают. В современном мире, где неосторожная фраза способна за несколько часов превратиться в медийную сенсацию, по-этому любое публичное высказывание требует точности и обдуманности. Поэтому сотрудники должны понимать, как вести себя в медиапространстве, что можно коммен-тировать, а что лучше оставить без внимания. Создание внутрикорпоративной культуры осознанного общения может стать надёжным щитом от манипуляций и прово-каций.

Важно не просто пережить кризис, но и сделать из него выводы. Анализ ситуации после атаки помогает выявить слабые места и укрепить коммуникационную стратегию. Если компания способна честно признать ошибки и из-влечь уроки, она только усиливает свой имидж.

Именно поэтому защита репутации сегодня превраща-ется в одну из важнейших задач для любого человека или компании, которые открыто работают в медиапростран-стве. Мы живём в реальности, где информация распро-страняется быстрее, чем успеваешь её осмыслить, и один неосторожный вброс способен буквально за несколько часов создать эффект «снежного кома». Репутация уже давно стала не просто оценкой деятельности, а полно-ценным ресурсом — хрупким, но при этом крайне зна-чимым. И чем активнее развивается цифровая среда, тем внимательнее приходится относиться к тому, как ты вы-глядишь в публичном поле.

Но всё же главная защита от чёрного PR — это не только быстрое реагирование, а честная и последовательная коммуникация. На самом деле люди куда

охотнее доверяют тем, кто говорит открыто, не уходит от сложных вопросов и не пытается спрятаться за формальными фразами. Когда компания спокойно объясняет свою позицию, приводит факты и показывает готовность общаться, она тем самым укрепляет доверие, и никакие анонимные вбросы уже не производят такого эффекта. Честность в коммуникациях — это не просто «красивый принцип», а реальный инструмент, который снижает влияние фейков и делает аудиторию менее восприимчивой к манипуляциям.

По сути, противодействие чёрному PR — это долгосрочная стратегия, а не разовые попытки погасить очевидный скандал. Важна не только реакция на негатив, но

и то, как компания ведёт себя в обычные дни: насколько прозрачны её процессы, как она общается с клиентами, готова ли признавать ошибки и исправлять их. Всё это формирует ту самую репутационную «подушку безопасности», которая помогает пережить кризисы с минимальными потерями.

Чёрный PR никуда не исчезнет — это часть современной информационной среды. Но чем лучше мы понимаем его механизмы и чем ответственнее выстраиваем собственную коммуникацию, тем меньше он способен навредить. В конечном итоге, самой надёжной защитой остаётся доверие аудитории, а оно держится именно на честности, открытости и уважении.

Литература:

1. Шишкина, М. А. Паблик рилейшнз: управление репутацией: учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2020. — 256 с.
2. Вартанова, Е. Л. Теория медиа: учеб. пособие. — М.: Аспект Пресс, 2019. — 320 с.
3. Королько, В. Г. Основы паблик рилейшнз: учеб. пособие. — М.: Рефл-бук, 2017. — 352 с.
4. Почепцов, Г. Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. — М.: Рефл-бук, 2018. — 432 с.
5. Панарин, И. Н. Информационные войны и PR: монография. — М.: Горячая линия — Телеком, 2015. — 304 с.
6. Ольшанский, Д. В. Политический PR: учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2016. — 416 с.
7. Федоров, А. В. Медиаобразование и медиаграмотность: монография. — М.: МОО «Информация для всех», 2018. — 384 с.
8. Кара-Мурза, С. Г. Манипуляция сознанием. — М.: Эксмо, 2020. — 864 с.
9. Вартанова, Е. Л., Смирнов С. С. Фейковые новости как угроза медиабезопасности // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. — 2019. — № 4. — с. 3–19.
10. Антипов, К. В. Антикризисные коммуникации: учеб. пособие. — М.: Юрайт, 2021. — 240 с.
11. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): федер. закон Рос. Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. действующая). — Ст. 152.
12. Сергеев, А. П. Защита чести, достоинства и деловой репутации: монография. — М.: Проспект, 2019. — 208 с.
13. Шилина, М. Г. Антикризисный PR в цифровой среде // Медиаскоп. — 2021. — № 2.

Стратегическое управление визуальным контентом, направленным на принятие решения о покупке женской аудиторией в Российской Федерации

Бабикова Алёна Владимировна, студент
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

В исследовании ставится вопрос о том, как современные бренды могут завоевывать сердца и денежные средства женской аудитории в Российской Федерации и как грамотно применять силу визуального контента. Проанализированы стратегии эффективного воздействия красивого визуала, гармоничных цветов и правильной подачи информации при принятии женщиной решения о покупке. Главным акцентом делается на том, насколько важны цифровые платформы, стиль делового общения с потребителями, а также создание уникального имиджа бренда, который позволяет выделяться среди всех конкурентов в данной сфере.

Ключевые слова: визуальный контент, цифровые платформы, доверие к бренду, эмоциональный отклик, визуальное воздействие, красота и стиль, покупка товаров.

Женская аудитория в Российской Федерации занимает важное место в структуре потребления, так как именно женщины зачастую являются основными инициаторами покупок — как для себя, так и для семьи.

Их выбор формирует значительную часть спроса в категориях «одежда», «косметика», «бытовые товары», «продукты питания» и «услуги, связанные с заботой о здоровье и комфорте».

Особенность женского потребительского поведения заключается в сочетании рациональных и эмоциональных факторов. С одной стороны, женщины способны тщательно анализировать качество и функциональные характеристики товара, сравнивать бренды и искать оптимальное соотношение цены и пользы. С другой стороны, ключевую роль играет эмоциональное восприятие: визуальная привлекательность продукта, доверие к бренду и совпадение образа товара с личными ценностями.

Для российской женской аудитории особенно важна эстетичность визуальной подачи. Цветовая гамма, стилистика изображений, визуальные ассоциации с уютом, заботой и красотой усиливают эмоциональный отклик и повышают вероятность выбора в пользу бренда. При этом женщины более восприимчивы к деталям: оформление упаковки, гармония композиции, стиль визуальной коммуникации могут стать решающими при принятии решения о покупке.

Важное значение имеет цифровая среда. Социальные сети, видеоплатформы и онлайн-магазины стали основными источниками информации о товарах и услугах. Женская аудитория активно использует визуальные форматы — фотографии, короткие видео, сторис и обзоры — для оценки продукта до покупки. Таким образом, визуальный контент является не просто дополнением к описанию, а главным инструментом убеждения и формирования доверия.

Женщины более чутко реагируют на визуальные образы, поэтому оформление и подача часто определяют уровень доверия к бренду и влияют на решение о покупке, что часто становится определяющим фактором, поскольку именно через визуальные образы формируется эмоциональное восприятие продукта и создается о нем первое впечатление.

Фотографии и видео не только информируют, но и создают определенное настроение. Например, изображения, передающие атмосферу уюта или заботы, чаще вызывают доверие и ассоциируются с надежностью. Поэтому бренды в сегменте косметики или бытовых товаров нередко используют теплые и эмоциональные образы, чтобы подчеркнуть близость к потребительнице.

Особое значение имеет цветовая палитра, так как она способна усиливать или, наоборот, ослаблять впечатление от продукта. В сфере моды и индустрии красоты пастельные оттенки чаще ассоциируются с нежностью и гармонией, тогда как яркие цвета — с энергичностью и активностью. В повседневных коллекциях многие российские марки используют спокойные тона, подчеркивающие универсальность образа, а спортивные линейки, напротив, строятся на более насыщенной цветовой гамме, которая создает ощущение динамики.

Не менее значимым фактором является визуальная целостность бренда. Упаковка товара, рекламные материалы и оформление аккаунтов в социальных сетях должны дополнять друг друга и формировать единый стиль. Последовательность в подаче усиливает доверие и помогает ау-

дитории быстрее узнавать бренд. Важен не только дизайн как таковой — контент должен ассоциироваться у человека с определенным образом жизни или ценностями. Если стиль выдержан и соответствует ожиданиям аудитории, это усиливает ощущение надежности. Например, у многих брендов косметики минималистичная упаковка со спокойной цветовой гаммой, что сразу транслирует ценности экологичности и честности.

История, рассказанная через визуальный ряд, помогает создать эмоциональную связь. Это может быть демонстрация образа жизни, к которому стремится аудитория, или история самого продукта. Так, ювелирные компании нередко показывают украшения не просто как товар, а как часть важного жизненного события. Например, ювелирный бренд Sokolov часто демонстрирует украшения как часть значимых жизненных событий — подарок на свадьбу или рождение ребенка. Такой подход вызывает эмоциональный отклик и делает покупку более осознанной.

Следовательно, визуальный контент для женской аудитории работает не как дополнение, а как полноценный инструмент убеждения. Именно сочетание эмоций, цвета, стиля и истории формирует доверие и помогает сделать выбор в пользу конкретного бренда.

Для того чтобы заинтересовать женщин, бренду необходимо не только создавать красивый визуал и видео, но и формировать образ, близкий и понятный своей аудитории. Наиболее важно вызывать положительные эмоции и ощущение, что данный материал создан именно для нее.

Ключевой стратегией является адаптация визуального контента под различный целевой сегмент женщин — по возрасту, интересам, стилю жизни. Например, бренд косметики может для молодых девушек создавать яркие и динамичные образы, а для более взрослой аудитории — спокойные образы, что дает ощущение индивидуального контакта и помогает бренду выглядеть более живым по отношению к женщинам.

Сотрудничество с блогерами также видится важной стратегией: женская аудитория часто доверяет отзывам, когда автор честно рассказывает о своем опыте, демонстрирует применение товара в повседневной жизни, отмечает его плюсы и минусы. Это воспринимается не как реклама, а как совет подруги.

Необходимо учитывать особенности разных онлайн-платформ: на YouTube самым эффективным приемом остаются подробные обзоры, в TikTok — короткие и легкие видео для определенной аудитории, а в Telegram — личные истории и впечатления. Такой подход помогает охватить разные возрастные и социальные группы.

Единый стиль бренда — основа доверия. Для того чтобы усилить узнаваемость бренда и получить положительный эмоциональный отклик, важно правильно оформить упаковку, рекламу, а также визуал в социальных сетях. Вызвать эмоции и желание приобрести продукт помогает прежде всего красивая картинка. Зри-

тели чаще всего узнают себя в обзорах блогеров, которые превращаются в мини-истории: демонстрация реальных эмоций, использование товаров в жизни позволяют сформировать личную связь между брендом и покупательницей.

Стоит отметить, что сочетание качественного и красного визуального контента, который адаптирован под разные целевые аудитории, искренних отзывов и продуманного стиля помогает брендам не только привлечь внимание женщин, но и установить с ними отношения на долгие годы, которые основываются на доверии и симпатии. Главным аспектом в формировании таких доверительных отношений является умение вызывать эмоции, ощущение заботы, близости и искренности, а не просто демонстрировать товар.

Анализ стратегий эффективного воздействия на женскую аудиторию в Российской Федерации при принятии решения о покупке позволил сформулировать некоторые рекомендации для брендов:

- использовать реалистичные изображения, которые создают позитивный настрой;
- придерживаться целостного визуального стиля во всех точках контакта с клиентом, чтобы повышать его доверие к бренду;
- персонализировать взаимодействие, чтобы подстраивать визуальный контент под возраст, интересы и стиль жизни для разного целевого сегмента женщин;
- применять сторителлинг (рассказывать истории, показывать, как продукт помогает в реальной жизни и делает ее комфортнее);
- сотрудничать с блогерами, чья подача основана на искренности и честном опыте;
- обращать внимание на оформление визуала (цвета, шрифты — все должно отражать характер бренда).

Вместе с тем следует указать на ошибки, которых необходимо избегать брендам:

- чрезмерная гламурность и постановочные снимки, которые выглядят неестественно;
- использование образов, противоречащих ценностям бренда (женщины быстро замечают несоответствие);

Литература:

1. Потребительское поведение: как покупают женщины и мужчины и чем это поможет онлайн-магазинам. — URL: <https://exiterra.ru/blog/marketing-blog/potребительское-поведение-как-покупают-женщины-и-мужчины-и-чем-это-поможет-онлайн-магазинам/?ysclid=mjrfqbqcp5299820331#close> (дата обращения: 10.09.2025).
2. Рахимова, Е. Мужчина и женщина как покупатели аптеки: отличия в поведении и гендерные особенности. — URL: <https://iq-provision.ru/articles/muzcina-i-zensina-kak-pokupateli-apteki-otlicia-v-povedenii-i-gendernye-osobennosti/?ysclid=mjrgdnv3wd412581314> (дата обращения: 10.09.2025).
3. Психология цвета в маркетинге. Как выбрать цвет, который поможет продавать больше. — URL: <https://school.bigbird.ru/articles/psihologiya-cveta-v-marketinge-kak-vybrat-cvet-kotoryj-pomozhet-prodavat-bolshe/?ysclid=mjrg1af7ym877017706> (дата обращения: 02.10.2025).
4. Психология цвета в рекламе и маркетинге: как влиять на продажи. — URL: <https://sky.pro/wiki/marketing/psihologiya-tsveta-v-reklame-i-marketinge-kak-vliyat-na-prodazhi/?ysclid=mjrg4lhft0390125186> (дата обращения: 02.10.2025).

— игнорирование обратной связи и комментариев аудитории (необходимо отвечать на вопросы, благодарить за отзывы и демонстрировать открытость);

— однотипный визуал, который не вызывает эмоций и теряется среди конкурентов.

Назовем современные тренды, позволяющие завоевывать сердца российской женской аудитории:

— использование живых, естественных фотографий без чрезмерной обработки;

— минимализм в дизайне и простота в подаче;

— внимание к теме экологичности и осознанного потребления;

— размещение коротких видеороликов с личными историями, где важны эмоции и реальность;

— акцент на локальной идентичности (с использованием знакомых культурных образов).

Таким образом, брендам стоит говорить с женской аудиторией на языке доверия и понимания. Чем ближе визуал к реальности и человеческим чувствам, тем больше вероятность, что бренд будет воспринят как свой и надежный.

Подводя итоги, следует отметить, что важную роль в системе российского потребительского рынка играет женская аудитория. Женщины, чаще принимая решения о покупках, ориентируются не только на качество товара, но и на то, какие эмоции он вызывает и какой образ транслирует. Современные бренды все больше стали понимать, что доверие, которое они пытаются создать, в первую очередь формируется через визуальные впечатления и эмоциональный отклик. Бренды, которые умеют разговаривать с женщинами на понятном им языке визуальных образов, могут добиться большей лояльности. Сформировавшийся стиль, использование качественного сторителлинга и внимание к деталям делают контент интересным и запоминающимся.

В современном мире визуальный контент — это не просто инструмент для рекламы, а способ сформировать доверие и построить долгосрочные отношения с женской аудиторией. Бренды, которые понимают эту концепцию, получают не только покупательниц, но и преданных сторонниц бренда.

5. Почему мы покупаем: влияние эмоций на принятие решений. — URL: <https://smart-inc.ru/blog/pochemu-my-pokupаем-vliyanie-emotsiy-na-prinyatie-resheniy/> (дата обращения: 02.10.2025).
6. Почему сторителлинг в маркетинге — ключ к повышению конверсии сайта и росту продаж. — URL: <https://cadouri.online/kakstorytellingpomogaetuvlicitkonversiuvdigitalmarketinge/> (дата обращения: 02.10.2025).
7. Репина, В. Be yourself: ошибки в брендинге, которые могут дорого обойтись бизнесу. — URL: <https://biz360.ru/materials/be-yourself-oshibki-v-brendinge-kotorye-mogut-dorogo-obyotis-biznesu/> (дата обращения: 10.10.2025).
8. Комиссаров, А. Типичные ошибки при создании фирменного стиля. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/15n7ge1Z30/tipichnyie-oshibki-pri-sozdaniii-firmennogo-stilya/?ysclid=mjrgl3m86586685555> (дата обращения: 12.10.2025).
9. Ошибки при создании бренда: как избежать неудачи и создать успешный бренд. — URL: <https://rock-well.ru/tpost/j31zzb1731-oshibki-pri-sozdaniii-brenda-kak-izbezhata?ysclid=mjrgmgl1qy324384005> (дата обращения: 12.10.2025).

Стратегическое управление маркетингом футбольных клубов: роль болельщиков в формировании устойчивого развития

Бахтина Валерия Алексеевна, студент
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

Ключевые слова: стратегический маркетинг, футбольный клуб, спортивный маркетинг, болельщики, фан-база, лояльность болельщиков, бренд футбольного клуба, маркетинг взаимоотношений, цифровые коммуникации, устойчивое развитие футбольных клубов.

Футбол — это больше, чем спортивное состязание. Это глобальное социально-экономическое явление, оказывающее значительное влияние на общество и экономику. В современных условиях футбольные клубы трансформировались из простых спортивных объединений в комплексные бизнес-структуры, эффективность функционирования которых во многом определяется стратегическим управлением маркетинговой деятельностью. Для российского футбола, стремящегося к укреплению финансовой устойчивости и международной конкурентоспособности, данный аспект приобретает особую актуальность.

На протяжении длительного времени маркетинг в отечественных клубах был ориентирован преимущественно на краткосрочные задачи: привлечение спонсоров, реализацию билетов и обеспечение текущих доходов. Такой подход, однако, не способствует формированию долгосрочного роста и устойчивого развития. Ключевым условием стратегического успеха является формирование прочных взаимоотношений с болельщиками, которые представляют собой главный нематериальный актив футбольного клуба. Болельщики выступают не только в роли потребителей спортивного продукта, но и в качестве носителей клубной идентичности, создающих его имидж и усиливающих привлекательность для партнёров и инвесторов. Их лояльность формирует основу для стабильных доходов и развития бренда.

Таким образом, исследование стратегического управления маркетингом в футболе требует теоретического осмысления ключевых подходов и моделей, применимых к данной сфере.

Глубокое понимание специфики спортивного продукта крайне важно для эффективного стратегического маркетинга в футболе. В отличие от традиционных товаров, футбольное предложение сочетает в себе спортивные результаты, эмоциональный опыт и социальную идентичность. Характерной особенностью рассматриваемого феномена является непредсказуемость результата в сочетании с нематериальной природой потребления. Из-за эмоциональной вовлеченности болельщик становится соавтором продукта. Маркетинговый подход в футболе переходил от транзакционных к реляционным моделям. Модель 4Р (Продукт, Цена, Место, Продвижение) является основополагающей концепцией в маркетинге, но вытесняется философией маркетинга взаимоотношений. Современный маркетинг стремится зацепить случайных зрителей и постепенно создать из них преданных болельщиков и активных амбассадоров бренда. Теоретическая база такого подхода основана на концепциях лояльности и совместного творчества.

Пирамида лояльности позволяет дифференцировать аудиторию по уровню её вовлечённости для разработки целевых коммуникаций. По теории совместного создания бренда болельщики играют роль активных агентов при формировании идентичности клуба, что подкрепляется эмпирическими данными, демонстрирующими, что поведение болельщиков, включая посещение матчей и активность в социальных сетях, способствует формированию клубного бренда. Из инструмента продвижения стратегический маркетинг превращается в системную функцию построения долгосрочных отношений с фан-сообще-

ством — главным активом клуба. Преданные болельщики не только гарантируют финансовую стабильность клуба, но и влияют на его репутацию.

Сегодня фанаты — это не просто серая масса на трибунах, из наблюдателей они превратились в участников жизни команды, они влияют на принятие ключевых решений и выборы стратегических направлений. Лояльность болельщиков напрямую влияет на финансовые показатели клуба так что каждый шаг во взаимодействии с ними должен быть точным и продуманным. Для эффективного управления фан-базой требуется сегментация аудитории по уровню ее вовлеченности. Для предварительной классификации этих групп, выделим следующие типы:

1. Случайные зрители — нерегулярные посетители матчей.
2. ТВ-зрители — люди смотрящие матчи по телетрансляциям.
3. Болельщики — люди регулярно посещающие матчи и активно поддерживающие команду.
4. Фанаты — наиболее преданные болельщики демонстрирующие готовность взаимодействовать с клубом на всех уровнях.

Персонализировать маркетинговый подход нужно из-за неоднородности этих групп. К примеру, программы для впервые посещающих матчи с упрощённым доступом к билетам были эффективны для привлечения новой аудитории. А программы членства, эксклюзивный контент и возможности взаимодействия через консультативные советы полезны для работы с болельщиками и фанатами.

При расширении фан-базы важнейшим инструментом являются цифровые коммуникации. С помощью социальных сетей, мобильных приложений и цифровых платформ клубы смогли преодолеть географические границы и начать формировать глобальную фанатскую базу. Но важно, что эффективность такого рода взаимодействий связана не с количеством публикаций, а со способностью создавать контент вызывающий эмоциональный отклик.

Отдельного внимания заслуживает юная аудитория. Модели потребления меняются, и футбольные ценности также проходят процесс адаптации. Молодым поколениям нужны новые способы взаимодействия с клубом, поэтому для них более подходящими являются такие инициативы как клубные образовательные проекты, коллaborации с блогерами, контент в соц. сетях или игровые платформы.

В вопросе привлечения новой аудитории важно поддерживать баланс между коммерциализацией и аутентичностью. Чрезмерная коммерциализация подрывает доверие основной аудитории, для которой превыше всего стоят искренность и традиционные ценности клуба. В связи с чем все маркетинговые инициативы должны ориентироваться на создание ценностей для болельщиков, а не просто на получение прибыли.

Важно не только расширение фан-базы, но и её качественные характеристики такие как степень вовлечен-

ности болельщика (индекс NPS) и частота взаимодействия с клубом.

Уровень современного маркетинга российского футбола сомнителен. Он сочетает в себе позитивные тренды и системные проблемы. С одной стороны повсеместно внедряются цифровые технологии что позволяет открывать новые пути взаимодействия с аудиторией, но в связи с отсутствием опыта создания в нашей стране подобного рода контента для футбольного сообщества, качественный уровень взаимодействия сильно страдает иногда, даже приводя к негативным последствиям для имиджа команды.

Часто клубы организовывают различные мероприятия для своей фан-базы. Дни открытых дверей, автограф-сессии с футболистами и шоу матчи становятся механизмами укрепления привязанности к команде. Такие акции повышают имидж клуба в глазах аудитории и улучшают финансовые показатели команды, но такое взаимодействие сконцентрировано на быстром результате, помимо этого команды часто зависят от спонсорского финансирования что не обеспечивает им достаточного стимула для инвестирования в выстраивание долгосрочных связей с болельщиками для развития стабильного источника дохода. Ассортимент клубной атрибутики часто ограничен традиционным набором товаров (форма, мячи) и остается недооцененным путем расширения аудитории, а цифровая монетизация контента в принципе не воспринимается как серьезный источник дохода. Клубы сами ограничивают свою способность становиться уникальными для болельщиков. Отсутствие современных систем анализа данных и CRM-платформ также препятствует развитию целевых коммуникаций и эффективному взаимодействию с болельщиками.

Вместе эти проблемы образуют замкнутый круг, недостаток инвестиций в маркетинг препятствуют расширению фанатской базы и, следовательно, росту доходов, в связи с чем возможно существования только на спонсорские деньги. Изменения возможны только при переходе к стратегическому подходу, включающему следующие элементы:

1. Долгосрочные инвестиции в маркетинговые инициативы и развитие уникального опыта взаимодействия с болельщиками.
2. Диверсификация источников дохода, включая расширение ассортимента товаров и использование цифровых платформ.
3. Развитие CRM-систем и аналитических инструментов для достижения глубокого взаимодействия с аудиторией и персонализированного подхода к каждому болельщику.
4. Расширение географического охвата болельщиков, охват региональной и международной аудитории.

Следовательно, современные маркетинговые стратегии в российской футбольной индустрии находятся на критическом этапе, который требует переоценки их эффективности и потенциала роста и развития. Клубы активно

внедряют новые технологии и форматы взаимодействия с болельщиками, но при этом сталкиваются с проблемами, требующими комплексных решений. Стратегиче-

ский маркетинговый подход может сыграть ключевую роль в успешном развитии футбольных клубов в России и укреплении их позиций на рынке.

Литература:

1. Beech, J., Chadwick S. The Business of Sport Management. Harlow: Pearson Education, 2013.
2. Chadwick, S., Hamil S. Managing Football: An International Perspective. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010.
3. Kotler, P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016.
4. Mullin, B. J., Hardy S., Sutton W. A. Sport Marketing. 4th ed. Champaign: Human Kinetics, 2014.
5. Richelieu, A. A brand loyalty model for professional sports teams. *Journal of Brand Management*, 2004, Vol. 11, No. 6, pp. 404–419.
6. Hoye, R., Smith A., Nicholson M., Stewart B. Sport Management: Principles and Applications. London: Routledge, 2018.
7. Deloitte. Annual Review of Football Finance. Deloitte Sports Business Group. URL: <https://www.deloitte.com>
8. Российский футбольный союз. Официальные аналитические и статистические материалы. URL: <https://rfs.ru>
9. Trail, G. T., James J. D. The Motivation Scale for Sport Consumption. *Journal of Sport Behavior*, 2001, Vol. 24, No. 1.

Инфлюенс-маркетинг как способ коммуникации и механизм влияния на массы

Бирюкова Анастасия Алексеевна, студент
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

Одна из насущных проблем маркетинга — поиск новых эффективных способов взаимодействия с аудиторией, однако данный процесс осложнён следующими внешними факторами: во-первых, развитие цифровых технологий, постоянство использования Всемирной сети Интернет, формирование клипового мышления, оказывают влияние на потребительское поведение и меняют его структуру, а во-вторых, в настоящее время в преимущественном большинстве государств мира установлен смешанный или рыночный тип экономики, каждый из которых предполагает наличие конкуренции, и, соответственно, возможность выхода на рынок аналогичных продуктов (товаров, услуг, брендов и т. д.). Иными словами, современный потребитель нуждается в коммуникации нового формата, и одним из нововведений является инфлюенс-маркетинг.

Для полноценного понимания данного феномена необходимо провести исторический экскурс. По данным зарубежных источников впервые практика инфлюенс-маркетинга датируется 60-ми годами XVIII века. Так, владелец гончарной лавки использовал «одобрение» своей продукции королевской семьёй для продвижения своего бренда в местных печатных СМИ [9]. Можно заявить о том, что до начала повсеместного распространения телевидения и запуска промо-роликов инфлюенс-маркетинг был одним из способов влияния на массы людей через наружную рекламу, а именно рекламные постеры и баннеры. Данный период наиболее ярко характеризуется следующими рекламными кампаниями. В 1931 г. Coca-Cola [8] запустила рекламу, ключевым элементом которой стал Санта-Клаус, держащий в руке стакан газированного на-

питка. Не меньше отличились компании, которые выпускали табачную продукцию, — Marlboro и Lucky Strike. Первая создала облик бренда через «Marlboro Man» — брутальных и мужественных ковбоев с сигаретой, а вторая на фоне борьбы за независимость женщин подняла спрос на «неженское дело» с помощью иллюстрации, где изображены девушки, внешность которой считалась иконичной для той эпохи, и табачная продукция [7]. Началом современного этапа существования и развития инфлюенс-маркетинга может считаться активное распространение социальных сетей и иных виртуальных платформ (к примеру, видеозаписей или форумов). Кратный рост инфлюенс-маркетинга случился в 2020 г., когда пандемия COVID-19 вынудила общество и, соответственно, маркетинговые коммуникации перейти в виртуальный мир. Так, по данным американского ресурса «Influencer MarketingHub» рынок маркетинга влияния за год вырос более чем на 3,2 миллиарда [10]. В настоящее же время инфлюенс-маркетинг является незаменимым инструментом в арсенале производителей и поставщиков товаров и услуг, рекламодателей, маркетологов и других акторов в сфере связей с общественностью.

Несмотря на то, что введение в исторический контекст смогло полноценно отразило роль и важность инфлюенс-маркетинга на всем протяжении его практики применения, всё же остается открытым вопрос «Что же на самом деле такое инфлюенс-маркетинг: способ продажи, канал для установления контакта с аудиторией и способ передачи им актуальной информации или нечто иное?». Для ответа на него необходимо обратиться к концепциям теоретиков и практиков.

Впервые данный маркетинговый феномен был описан Д. Брауном и С. Фиореллой как «инструмент для обращения к целевой аудитории устами популярных и известных личностей, которых целевая аудитория слушает, уважает и примеру которых она следует» [6]. По мнению отечественных исследователей темы, М. Б. Понявиной и С. В. Карповой, инфлюенс-маркетинг — это распространение информации об объекте рекламной кампании с помощью деятельности известных, публичных лиц [4]. Е. А. Чибисова и А. С. Кулюдина говорят о том, что это «инструмент для обращения к целевой аудитории устами популярных и известных личностей, которых целевая аудитория слушает, уважает и примеру которых она следует» [5]. Иной позиции придерживается Д. Р. Акчурин, которая считает, что личность, которой делегируется продвижение продукта, должна быть известна лишь в узких кругах, которые составляют основной массив активной аудитории [1]. К. М. Алексеева определяет инфлюенс-маркетинг как совокупность инструментов, механизмов и технологий, направленных на продвижение, и расширяет ряд объектов, в отношении которых проводятся маркетинговые мероприятия, до «брендов, продукции, услуг, проектов или персон» [2]. Очевидно, что каждая из рассмотренных позиций обоснована от мнений других авторов, однако в их основе лежит единое начало — продвижение именно через лидеров мнений. Теперь изучим данный аспект.

Изначально концепция «лидерства мнения» соотносилась с политической игрой. П. Лазарсфельд, американский социолог, в своём труде «Выбор народа» описал механизм формирования общественного мнения по итогам изучения президентских выборов [3]. Именно он лёг в основу рассматриваемого коммуникационного феномена. В контексте инфлюенс-маркетинга лидер мнения или инфлюенсер — это персона, которая широко известна в определённых кругах и имеет возможность влиять на мнение, взгляды и решения своей аудитории, тем самым

формируя определённое отношение к продвигаемому продукту.

Традиционно принято выделять 4 категории лидеров мнения:

— наноинфлюенсер (наноблогер) — персоны, чья аудитория составляет до 10 тысяч подписчиков, имеющие невысокие охваты в социальных сетях и при этом высокий уровень лояльности;

— микроинфлюенсер (микроблогер) — персоны, чья аудитория составляет от 10 до 100 тысяч подписчиков. Наилучшее соотношение «цена — качество» по стоимости коллaborации и отклику аудитории;

— макроинфлюенсер (макроблогер) — персоны, чья аудитория составляет от 100 тысяч подписчиков до 1 миллиона. Их контент отличается высоким качеством и «прорывностью»;

— мегаинфлюенсер (мегаблогер) — персоны, чья аудитория составляет более 1 миллиона.

Отметим, что каждая из категорий лидеров мнений обладает как положительным набором качеств, так и отрицательным. Их подбор должен осуществляться с учётом желаемой цели кампании и в соответствии с имеющимися ресурсами (финансовыми, временными). При всем их различии существуют характеристики, которые объединяют их — экспертность (наличие определенных знаний, навыков, опыта), инновационность (возможность генерировать разнообразный контент, отвечающий на запросы не только аудитории, но и заказчика «рекламы»), авторитет, постоянно присутствие в инфополе.

Подводя итоги, предоставляется возможным заявить о том, что инфлюенс-маркетинг — это многогранный маркетинговый феномен, история которого охватывает несколько веков, но не заканчивается в настоящий момент. Он развивается, подстраиваясь под постоянно меняющееся поведение потребителей. Продвижение с помощью значимых авторитетов — не только способ коммуникации, но и возможность определить, что подумают пользователи о продукте.

Литература:

1. Акчурин, Д. Р. Роль инфлюенс-маркетинга в стратегии продвижения It-компаний // Russian Economic Bulletin. 2024. — Том 7. — № 5. — с. 133–137.
2. Алексеева, К. М. Особенности работы с лидерами мнений в современных B2B-коммуникациях // Вопросы медиабизнеса. — 2023. — № 4. — с. 22.
3. Воробьев, А. Н. Становление американских избирательных исследований: Пол Лазарсфельд и «Выбор народа» // Социологический журнал. — 2018. — Т. 24, № 3. — с. 163–179.
4. Понявина, М. Б., Карпова С. В. К вопросу об актуальном состоянии маркетинга инфлюенсеров // Практический маркетинг. — 2025. — № 4. — с. 46–49.
5. Чибисова, Е. А., Кулюдина А. С. Инфлюенс-маркетинг: преимущества, риски, рекомендации // Российская школа связей с общественностью. — 2024. — № 35. — с. 37.
6. Brown, D., Fiorella S. Influence Marketing: How to Create, Manage, and Measure Brand Influencers in Social Media Marketing / D. Brown, S. Fiorella. — Que, 2013. — 227 р.
7. Как заставить весь мир курить: история рекламных кампаний «Мальборо» // Sostav. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.sostav.ru/blogs/272630/49108> (дата обращения: 03.11.2025)

8. Did Coca-Cola create Santa Claus // The Coca-Cola Company. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.coca-colacompany.com/about-us/faq/our-company#accordion-d69c0a8082-item-a0cfb3d760> (дата обращения: 03.11.2025)
9. Peker, B. A Brief History of Influencer Marketing // Storyly. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.storyly.io/post/a-brief-history-of-influencer-marketing> (дата обращения: 03.11.2025)
10. The State of Influencer Marketing 2020: Benchmark Report // Influencer MarketingHub. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report-2020/> (дата обращения: 03.11.2025)

Стратегическое управление объединением медиа-активов для крупного бизнеса в РФ

Зарипова Диана Альбертовна, студент
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

Ключевые слова: стратегическое управление, медиа-активы, крупный бизнес, Российская Федерация, объединение (консолидация), синергия, экосистема, организационная структура, цифровая трансформация, импортозамещение, нормативно-правовое регулирование, ключевые показатели эффективности, KPI, человеческий капитал, медиа-рынок, государственное участие, технологический суверенитет, цифровые платформы, контент-стратегия.

Введение

Актуальность темы обусловлена трансформацией медицинского ландшафта РФ и возрастающей ролью интегрированных медиа-стратегий для обеспечения конкурентных преимуществ крупного бизнеса. Цифровизация, фрагментация внимания аудитории, доминирование глобальных платформ и ужесточение регуляторных требований заставляют российские компании искать новые подходы к консолидации и управлению медиа-ресурсами. Особую значимость это приобретает в контексте импортозамещения и формирования национальных технологических решений.

Цель исследования — разработка теоретических основ и практических рекомендаций по стратегическому управлению объединением медиа-активов для крупного бизнеса в РФ.

Задачи:

- Систематизировать теоретические подходы к управлению медиа-активами.
- Проанализировать практики объединения медиа-ресурсов в РФ.
- Разработать модель стратегического управления интегрированными активами.
- Оценить эффективность организационных структур управления.

Объект — процесс стратегического управления медиа-активами в крупных российских компаниях. Предмет — организационно-экономические отношения при объединении медиа-ресурсов.

Теоретические основы стратегического управления медиа-активами

1. Сущность и классификация медиа-активов

Медиа-активы — стратегические ресурсы для создания, распространения и монетизации контента, управ-

ления коммуникациями и формирования конкурентных преимуществ. Их ценность: коммуникационная, экономическая, стратегическая.

Классификация:

- По содержанию: информационные, развлекательные, образовательные, пользовательские.
- По платформе: традиционные (ТВ, радио), цифровые (онлайн, стриминг), социальные медиа, кроссплатформенные.
- По владению: собственные, партнерские, арендные.
- По аудитории: массовые, нишевые, корпоративные, локальные.
- По монетизации: рекламные, подписочные, фри-миум, спонсорские.

2. Эволюция подходов к управлению

До 1990-х: Фрагментарный подход. Медиа — инструмент маркетинга и PR, управление децентрализовано.

1990-е — начало 2000-х: Ориентация на бренд. Начало консолидации коммуникационных активов, интеграция онлайн- и офлайн-каналов.

Середина 2000-х — 2010-е: Диверсификация и монетизация. Медиа становятся источником дохода (подписки, таргетированная реклама), растет роль сбора данных.

2010-е — настоящее время: Экосистемный подход. Управление активами как единой экосистемой для создания синергии. Медиа — самостоятельное стратегическое направление, использующее big data и ИИ.

3. Специфика медиа-рынка РФ

Высокая концентрация и госучастие. Ключевые активы контролируются государством (ВГТРК) или госкорпорациями («Газпром-медиа»), что сочетает экономические и общественно-политические задачи.

Усиление регуляторного давления. Законы о «суверенном Рунете», «иноагентах», борьбе с фейками, регулировании иностранных ИТ-компаний создают дополнительные издержки и риски.

Курс на технологический суверенитет. Необходимость перехода на отечественные аналоги зарубежных ИТ-решений (аналитика, CMS, облака).

Дуализм платформ. Сохранение влияния федерального ТВ при росте цифровых медиа требует кроссплатформенных стратегий.

Региональная специфика. Неоднородность ландшафта в субъектах РФ, зависимость от местных элит.

Особенности потребления. Высокая роль мессенджеров (Telegram) и отечественных соцсетей (VK) как источников новостей, рост доверия к нишевым и экспертынм медиа.

Анализ современных практик объединения медиа-активов в РФ

1. Ключевые игроки и структурные модели

На российском рынке можно выделить несколько типов игроков с разными моделями объединения. Государственные холдинги, такие как ВГТРК, используют модель жесткой вертикальной интеграции с централизованным управлением, ориентированную на выполнение общественно-политических задач. Частные медиаконгломераты, например, ООО «ГПМ Реклама», строятся по холдинговой модели, сочетающей синергию общих служб с операционной автономией отдельных активов для диверсификации и монетизации.

Корпоративные технологические экосистемы, такие как Сбер, VK и Яндекс, интегрируют медиа-сервисы в свою основную продуктовую экосистему с целью удержания пользователя, сбора данных и усиления бренда. Также существуют нишевые вертикально интегрированные сети, например, РБК, объединяющие активы для лидерства в конкретном сегменте.

Структурные модели варьируются от жесткого холдинга с полной централизацией до мягкого холдинга с высокой автономией участников, а также сетевентрической и проектно-ориентированной моделей.

2. Преимущества и риски интеграции

Консолидация медиа-активов сулит значительные преимущества. Главным из них является синергия, ведущая к снижению операционных издержек за счет консолидации общих функций. Интеграция усиливает рыночную позицию, позволяя предлагать рекламодателям комплексные пакеты и увеличивая «долю голоса». Кросс-промоушен между активами становится мощным инструментом роста, а диверсификация портфеля повышает финансовую устойчивость.

Однако процесс сопряжен с рисками. Это антимонопольные ограничения со стороны ФАС, управленческая сложность и бюрократизация, репутационные риски по принципу «эффекта домино», культурные конфликты между редакциями и «утечка» ключевых талантов, а также

высокие регуляторные риски в условиях быстро меняющегося законодательства.

3. Нормативно-правовые аспекты

Разработка стратегии объединения должна начинаться с глубокой юридической экспертизы. Необходимо учитывать антимонопольное регулирование (ФЗ № 135-ФЗ), законодательство о СМИ (Закон РФ № 2124-1), а также комплекс законов, регулирующих цифровую среду: о персональных данных (ФЗ № 152-ФЗ), о «суверенном Рунете» (ФЗ № 90-ФЗ) и об иностранных ИТ-компаниях (ФЗ № 236-ФЗ). Стратегия должна включать постоянный мониторинг правового поля, особенно учитывая актуальные изменения в законе «О рекламе» № 38-ФЗ.

Разработка стратегии управления объединенными медиа-активами

1. Принципы формирования организационной структуры

Эффективная организационная структура должна базироваться на ключевых принципах. Это стратегическая управляемость и гибкость, позволяющая реализовывать единую стратегию при сохранении оперативной реакции бизнес-единиц. Критически важен баланс между централизацией синергетических функций (финансы, ИТ, стратегия) и децентрализацией операционной деятельности и контента. Также необходимы клиентоцентричность, выстраивающая процессы вокруг аудитории и рекламодателей, и процессно-ориентированный подход, фокусирующий управление на сквозных процессах. На практике эти принципы реализуются через модели холдинга с центром компетенций, дивизиональной или матричной структуры.

2. Механизмы синергетического взаимодействия

Реализация синергии требует создания конкретных механизмов. Фундаментом является единая контент-стратегия, координирующая редакционные платы и позволяющая создавать базовые материалы для адаптации разными активами. Вторым ключевым механизмом выступает общая технологическая платформа, ядром которой являются единая система управления контентом (CMS) и платформа данных о клиентах (CDP) для персонализации коммуникаций. Важны кросс-платформенный промоушен, выстраивающий взаимное продвижение активов, консолидированная монетизация в виде пакетов для рекламодателей, а также создание общих центров экспертизы по Data Science и диджитал-маркетингу.

3. Система оценки эффективности (KPI)

Управление объединенными активами требует сбалансированной системы ключевых показателей эффективности. Финансовые KPI (выручка, рентабельность) отражают экономическую результативность. Аудиторные метрики (охват, вовлеченность) показывают успешность работы с потребителем. Контентные KPI оценивают эффективность производства, а операционные — внутреннюю эффективность процессов. Стратегические показатели, такие как доля голоса на рынке и лояльность

к бренду, позволяют оценить долгосрочное позиционирование холдинга.

Практические аспекты реализации стратегии в российских условиях

1. Адаптация международного опыта

Использование международных практик в России требует их глубокой адаптации. Первым фильтром является регуляторный: любая модель должна соответствовать российскому законодательству. Второй аспект — технологическое импортозамещение, фокусирующее стратегию на интеграции с отечественными технологическими стеками (VK, Яндекс, RuStore). Необходим учет культурных кодов и особенностей медиапотребления российской аудитории, а также адаптация экономической модели под специфику местного рынка.

2. Управление человеческим капиталом в процессе интеграции

Успех интеграции в огромной степени зависит от управления людьми. Ключевыми являются прозрачная коммуникация с сотрудниками о целях и изменениях, выявление и удержание ключевых талантов через индивидуальные программы мотивации, а также формирование единой корпоративной культуры через интеграционные мероприятия и общие ценности. Инвестиции в обучение и переквалификацию персонала, особенно в контексте перехода на отечественные ИТ-платформы, являются обязательным элементом.

3. Внедрение цифровых платформ

Технологическая инфраструктура служит основой для синергии. Внедрение единой CMS становится базой для

кросс-платформенного контент-менеджмента. Платформа данных о клиентах (CDP) превращается в стратегический актив для персонализированных коммуникаций. Система сквозной аналитики должна оценивать вклад каждого канала в общие бизнес-цели, а автоматизация медиийных закупок (Programmatic Advertising) позволяет оптимизировать рекламные бюджеты. Учитывая консолидацию данных, вопросы кибербезопасности и соблюдения закона о персональных данных выходят на первый план.

Заключение

Стратегическое управление объединенным комплексом медиа-активов в России представляет собой сложную задачу, требующую учета уникальной специфики рынка: государственного участия, регуляторного давления, курса на технологический суверенитет и особенностей потребителя. Переход к экосистемному подходу делает консолидацию источником синергии, но сопряжен с серьезными управленческими, культурными и правовыми рисками.

Ключом к успеху является комплексная стратегия, интегрирующая сбалансированную организационную структуру, конкретные механизмы синергии, систему оценки на основе KPI, адаптированный международный опыт, продуманное управление человеческим капиталом и внедрение совместимых цифровых платформ. В современных условиях способность крупного российского бизнеса выстраивать управляемые и устойчивые медиа-экосистемы превращается в императив долгосрочной конкурентоспособности и стратегической устойчивости в цифровую эпоху.

Литература:

1. ВГТРК: официальный сайт [Электронный ресурс]. — URL: <https://vgtrk.com/> (дата обращения: 22.09.2025).
2. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [Электронный ресурс] // Консультант-Плюс. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 10.10.2025).
3. Закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1 «О средствах массовой информации» [Электронный ресурс] // Гарант. — URL: <https://base.garant.ru/10164247/> (дата обращения: 15.09.2025).
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102420854&backlink=1&&nd=102120491> (дата обращения: 05.10.2025).
5. Федеральный закон от 01.05.2019 № 90-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О связи» и Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201905010038> (дата обращения: 08.09.2025).
6. Сбер: экосистема сервисов [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.sber.ru/ecosystems> (дата обращения: 30.09.2025).
7. VK: медиасервисы [Электронный ресурс]. — URL: <https://vk.company/ru/business/media/> (дата обращения: 25.09.2025).
8. О федеральном законе «О рекламе» кратко: самое главное [Электронный ресурс] // OneSpot. — 2023. — 15 сентября. — Режим доступа: <https://onespot.one/all-posts/federalnyy-zakon-o-reklame-kratko-samoe-glavnoe> (дата обращения: 15.10.2026).
9. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_323815/ (дата обращения: 15.10.2026).

Контент для продвижения танцевальной студии в социальной сети «ВКонтакте»

Карташова Алина Михайловна, студент

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

Социальные сети сейчас актуальны, а тем более продвижение в них [5]. Важно детально изучить нишу, чтобы прийти к успеху. В статье автор рассматривает продвижение в социальной сети «ВКонтакте», какой контент там используется, как грамотно его использовать и как продвигаться там, не теряя свою аудиторию.

1. Основные виды контента

Эффективное продвижение студии в «ВКонтакте» зависит от разнообразия контента [2]. Важно использовать не однотипные посты, а углубиться более детально в виды контента.

Важно отметить, что множество студий направляют свой контент только на продажу своей услуги кому-либо. И они допускают огромную ошибку, ведь обязательно учитывать все факторы продвижения и использовать все виды контента для достижения большего результата [6]. Правильное использование контента приведет к успеху.

1.1 Информационный контент

Это публикации, которые сразу отвечают на вопросы клиентов. Рассказывают всю информацию про студию, помогают узнать что-то новое и разобраться в проблеме (например, выбора направления) [5].

Главная задача информационного контента — привести пользу читателю, буквально за считанные секунды ответить на все его вопросы.

Форматы:

- Новостные статьи (скидки, акции, праздники, анонсы)
- Интересные факты
- Расписание
- Интервью с педагогами, директорами
- Оправдание стереотипов
- Обзоры на танцевальные направления студии
- Ответы на вопросы

При использовании информационного контента важно опираться на факты [2]. Информационный контент поможет вам не только привлечь новых клиентов, но и подробно изучить вашу студию потенциальными и действующими клиентами. При постоянном взаимодействии с аудиторией вы только укрепляете свою связь.

1.2 Развлекательный контент

Это публикации, которые помогают аудитории расслабиться, и погрузиться в самое сердце студии [5]. В данном контенте можно использовать разные подборки фотографий, показывая теплоту и клиентоориентированность студии, достижения клиентов, музыкальную подборку, где клиенты могут выбрать ту или иную песню для постановки хореографии.

Форматы:

- Подборки фото
- Занимательные истории
- Развлекательные видеоролики

- Музыкальные подборки

- Челленджи и конкурсы

- Интерактивные посты

Развлекательный контент не только разнообразит вашу страницу, но и способствует созданию активного и вовлеченного сообщества вокруг танцевальной студии [2].

При выпуске такого контента главное иметь грань, чтобы не перевести формат танцевальной студии в шумное сообщество.

1.3 Пользовательский контент

Пользовательский контент создают сами клиенты. Данный контент помогает решить несколько задач [3]:

- Наполнять страницу контентом, когда клиенты выкладывают свои фотографии или видео с занятий
- Фотографии и видео от клиентов очень экономят ресурсы
- Повышение лояльности, подписчики любят, когда их материал публикуют, а другие пользователи положительное реагируют на это
- Приводить новую аудиторию, когда подписчики выкладывают к себе с отметкой, то их друзья видят данный контент и переходят на студию

Форматы:

- Отзывы
- Ответы на популярные вопросы
- Фото и видео с занятий

Отзывы довольных клиентов сильно мотивируют других подписчиков посетить данную студию [4]. Они вдохновляются тем или иным направлением и сами захотят попробовать. Также это будет мотивировать других людей, которые откладывали на потом, все-таки попробовать.

1.4 Продающий контент

Данный контент создают для пользователей, которые осознали свою проблему и ищут решения её [6].

Форматы:

- Пробные занятия (пробная неделя)
- Посты о скидках
- Публикации с промокодами

Такой контент можно публиковать как на своей странице, так и у партнеров, с которыми вы сотрудничаете (например, бренд одежды для определённых видов танца)

В социальной сети «ВКонтакте» есть специальная платформа — «маркет-платформа», которая поможет найти сообщества вашей тематики или с кем вы можете сотрудничать [6].

2. Практическая реализация в «ВКонтакте»

На платформе «ВКонтакте» лучше всего продается то, что подходит широкому кругу аудитории [6]. Хотя уникальные продукты подходят и для узкой целевой аудитории.

Танцевальная студия подходит для широкого круга пользователей данной социальной сети. И она будет пользоваться спросом и популярностью.

2.1. Применение форматов VK

Виды контента, которые мы описали выше, могут использоваться в разном формате [5]. Выбор будет зависеть только от того, на какой площадке вы собираетесь публиковаться.

Посты:

Это текстовые заметки в маленьком формате, которые публикуются в социальных сетях [5]. К ним можно прикладывать фотографии, видео или анонсы. В них вы можете отобразить суть фотографии или видео.

Посты актуальны в любом виде контента, они везде подойдут. Их могут публиковать также ваши подписчики с отметкой вашей страницы.

Истории:

Это такие публикации в виде карточек, которые исчезают через 24 часа. Они могут быть разных форматов (фотографии, видео, опросы, текста, упоминаем своего поста и многое другое) [5].

Истории страницы смотрит аудитория, которая следит за ними и не хочет упустить что-то важное и интересное.

Статьи:

Это обычно длинные текстовые сообщения, в которых сообщество хочет раскрыть то или иное понятие, рассказать о чем-то новом и многое другое [5].

Статьи используются в блогах, сообщества, СМИ, бренд-медиа компаниях.

«ВКонтакте» можно публиковать статьи и разбавлять их иллюстрациями для более наглядного объяснения темы. Также важно отметить, что статьи можно продвигать через VK Рекламу.

Аудиоконтент:

В аудиоформат чаще всего входят подкасты, обучающие видео (например, как правильно растянуть мышцы на ногах после занятия спортом) [2].

Такой формат актуален для водителей, кто не всегда может читать с экрана и выполнять элементы, это не всегда удобно.

Фотографии:

Чаще всего фотографии выставляют с каких-то мероприятий, анонсов, расписания занятий, стили занятий [2]. Их удобно использовать в показе услуги со всех сторон, что происходит, в каком формате и где.

В «ВКонтакте» можно опубликовать фотографии в разных форматах, как в одиночной, так и в серии из фото. Также можно создавать альбом (например, с мероприятия)

Видео:

Данный формат сильно привлекает внимание пользователей и часто встречается в VK [5]. В видео чаще всего

оформляют отчеты с мероприятий, выступления учеников, интервью с педагогами или директорами, обучающие видео и многое другое.

В VK Рекламе можно добавить видео в рекламную публикацию или продвигать его отдельно. Это популярный формат на платформе, видео воспроизводится автоматически, поэтому в любых случаях обращает на себя внимание.

2.2. Составление контент-плана

Контент-план — это график выхода публикаций, обычно он оформляется в виде таблицы, в которой указывают виды контента, темы постов (историй), даты и площадки для их размещения [7].

Если публикации выходят несколько раз в день, когда целевая аудитория наиболее активна, то в плане также прописывают время публикаций.

Данный план нужен для систематизации работы над группой и эффективной реализации стратегии её развития.

Этапы создания контент-плана:

1. Определение типа группы

В нашем случае это коммерческое сообщество (аккаунт студии) [7]. В основу контент-плана должны входить все типы постов. Их соотношение зависит от тематики сообщества. В личном — акцент на полезный и развлекательный контент, коммерческом — информационные и продающие публикации.

Контент в группе должен быть направлен на привлечении аудитории, повышение уровня доверия к танцевальной студии и ведению клиентов к посещению [7]. Основная часть постов в таких группах приходится на информационные и продающие материалы, развлекательных постов меньше, но они все равно должны присутствовать.

В основу контент-плана должны входить все типы постов. Их соотношение зависит от тематики группы. В коммерческом сообществе должно присутствовать больше информационных и продающих публикаций [7].

2. Составление портрета целевой аудитории

Портрет ЦА очень важен для составления контент-плана. Для определения его можно задать несколько вопросов [1].

Приведем пример:

1. Какие интересы и увлечения у моей аудитории?

Например, вы предлагаете разные направления в вашей студии для разных возрастов от 5+ до 60 лет. Вашей ЦА могут быть любители танцев, люди, которые никогда не пробовали данное направление, но у них огромное желание, родители, которые давно искали студию, где есть профессиональный спорт.

2. Какие потребности у пользователей?

Они могут уже танцевать, но хотят более продвинутый уровень. В профессиональном спорте они могли до этого заниматься в любительском клубе, а хотят достигать больших высок и занимать призовые места.

Как бренд поможет решить задачи аудитории?

Например, предложить попробовать данное направление у нас, предоставить скидку на пробные занятия или недели.

Ответив на эти вопросы, вы поймете, какие темы и форматы публикаций могут быть интересны вашей аудитории, что включать в контент-план [1].

3. Поиск идей для публикаций

Следующий этап — формирование тематик постов. Его можно создать двумя способами [3].

1. Похожие по тематике группы:

— Посмотреть и проанализировать, что публикуют конкуренты, какие темы затрагивают и какой формат публикаций используют чаще всего.

— Проанализировать, какие публикации вызывали наибольшую вовлеченность аудитории, а какие остались без внимания.

— Почитать все комментарии к постам, на что жалуются, что нравится в группе и как им отвечает администратор группы, чтобы не допускать таких же ошибок.

2. Отраслевые форумы и групповые чаты:

Здесь пользователи задают важные для себя вопросы, говорят о проблемах, делятся советами и лайфхаками [3]. Благодаря форумам, вы лучше поймете, что волнует целевую аудиторию, и о чем стоит рассказывать и показывать в группе.

3. Собираем структуру контент-плана

1. Определите временной промежуток:

Распишите контент-план на неделю, две недели или месяц [7].

2. Определите количество и формат контента:

Рекомендуем их чередовать для разнообразия контента и отслеживать, на какие типы публикаций аудитория реагирует лучше всего [2]. Важно учитывать, чтобы количество не уступало качеству.

3. Обозначьте время публикации:

Конкретной привязки ко времени нет, так как алгоритмы социальных сетей, показывают пользователям тот контент, которые их интересует. Однако алгоритмы социальных сетей учитывают то, как пользователи реагируют на публикации в первые часы после публикации [8].

Если публиковать контент ночью, вряд ли он соберет большое количество просмотров. Из-за этого контент может определяться как неинтересный пользователям, и находится ниже других постов.

Поэтому публиковать свои посты стоит во временные промежутки:

- 07:00–09:00 — время завтрака и пути на работу
- 12:00–14:00 — период обеда
- 18:00–20:00 — время пути домой после работы

Распределите выбранные темы постов по сетке публикаций:

Выше упоминали что, посты могут быть информативными, развлекательными и продающими [2]. Типы постов лучше выделить отдельным цветом, чтобы наглядно видеть их чередование, и они не шли подряд друг за другом. Обязательно указать темы и форматы постов.

3. Аналитика и продвижение

3.1. Трекинг эффективности

Всем известно, что активность группы в ВК — один из самых важных критериев успешного продвижения [8]. Конечно, важно и число подписчиков, но бурное обсуждение и взаимодействие с подписчиками делают группу живой.

Активность группы ВК можно не только отслеживать, но и поднимать [8]. К примеру, узнав какие идеальные часы для большого охвата подписчиков, вы можете заранее запланировать их выход, добравшись максимального просмотра и обсуждения.

1. Задачи проверки активности группы ВК:

- Лайки
- Репосты
- Комментарии
- Просмотры
- Посещения
- Сообщения
- Упоминаем в своих аккаунтах
- Количество людей, пришедших в студию после посещения страницы в ВК

Также важно знать информацию об активности подписчиков группы [1]. Так мы имеем представление о своей целевой аудитории (возраст, пол, место жительства и другие пункты).

Если у вас есть эти данные, то вам будет проще заниматься вовлечением активных подписчиков в группе. В процессе создания таргетированной рекламы вы будете иметь сведения о своих подписчиках, которые впоследствии станут вашими клиентами.

2. Отслеживание статистики ВК

У «ВКонтакте» очень хороший функционал, настройки группы позволяют собрать все необходимые данные для вашей работы, чтобы отслеживать статистику [1]. Поэтому вам не потребуется использовать сторонние источники.

Показатели статистики:

1. Уникальные посетители и просмотры

Данный показатель показывает, какое количество человек посетили вашу страницу и просматривали ваши публикации [1].

Будет указан график, где фиолетовая полоска отражает сведения о просмотрах, а синяя о посетителях.

2. Пол и возраст

Пол и возраст людей, которые являются посетителями вашей группы. Статистику можно узнать в двух видах: график или диаграмма [1].

На графике можно увидеть, активность людей, какой возраст и пол, наиболее активен за определенный период.

3. География

Данные показателя, покажут вам из какой точки мира за вами следит пользователь [1].

4. Устройства

Крайне полезные сведения, с каких устройств за вами следят подписчики. Вы будете знать, какими устройствами

ствами они пользуются и это поможет в выборе способа рекламирования [1].

В зависимости от того используют они телефоны или компьютеры, вам проще понимать, каким пользователям предназначена ваша реклама.

Так как многие рекламы очень плохо отображаются в мобильном телефоне, и наоборот.

5. Источники переходов

Также полезный показатель, который отражает откуда ваш подписчиков, перешел на вашу страницу [1]. И далее мы делаем вывод, куда давать больше рекламы.

6. Участники

График, на котором вы можете увидеть активность ваших подписчиков, кто пришел, а кто ушел [1].

Все указанные показатели важны для продвижения танцевальной студии, так как данные показывают, где студия уступает конкурентам и куда направить свои силы [1]. Также какую рекламу запускать, опираясь на целевую аудиторию.

Все эти показатели важны для продвижения танцевальной студии, ведь данные показатели помогают руководителю увидеть, кто следит, какую рекламу выкладывать и на какую целевую аудиторию ориентироваться.

Если вовремя отслеживать данные показатели, мы можем сразу увидеть, где мы уступаем конкурентам и куда нам надо больше своих сил направить, а где наоборот.

3.2. Бюджетное продвижение

Мы хотим видеть идеальную картину: пост разлетается по ВК сам, благодаря репостам и работе алгоритмов, новые люди заглядывают в группу и становятся нашими клиентами [8]. Для этого система должна видеть интерес подписчиков, проще говоря, если запись лайкают, репостят, значит она хорошая и алгоритмы работают и будут показывать её другим людям.

Алгоритмы:

Интересный контент

Призыв «сохрани на стену, чтобы не потерять» уже устарели, но, если грамотно это использовать, могут привести вам увеличение охватов на вашей странице [8].

Лайки и репосты

Реакции людей тоже помогают поднять охваты у вашей страницы в ВК [8]. Когда пользователи видят, что их друзья лайкнули, оставили комментарий к посту, их это заинтересует и они также будут взаимодействовать с вашей публикацией.

Литература:

1. VK Ads. Что такое факторный анализ и как его проводить. — URL:<https://ads.vk.com/insights/chto-takoe-faktornii-analiz-i-kak-ego-provodit> (Дата обращения: 20.09.2025)
2. Unisender. Виды и типы контента в социальных сетях и рассылках. — URL:<https://www.unisender.com/ru/blog/vidy-i-tipy-kontenta-v-socialnyh-setyah-i-rassylkah/> (Дата обращения: 20.09.2025)
3. Дзен. Продвижение в социальных сетях: основы. — URL:<https://dzen.ru/a/ZcX8Zdsf1l4y48vt> (Дата обращения: 25.09.2025)

Поэтому в контент-плане должны быть записи, которыми хочется делиться. Посты про скидки и новости не так цепляют людей, как развлекательный контент [2].

Активность в комментариях

Сама простая рекомендация, как повысить охваты в ВК, это привычный способ, в конце поста задавать вопросы «У вас бывало так?» [8].

Это помогает только в том случае, если тема волнует людей и раскрыта с разных сторон.

Проще говоря, важен живой отклик — желание поделиться эмоциями, пожаловаться, пообсуждать интересную тему.

Дополнительные просмотры

Также, чтобы поднять охваты просмотров в ВК, можно создавать интриги, как в сериале [8]. Например, если пообещать завтра выложить анонс, то есть шанс, что клиент включит уведомления и будет в ожидании этого анонса.

Главное — не злоупотреблять, это надоедает клиенту, и будет отвращение. И, конечно, это не должно оказаться пшиком.

Розыгрыши

Акция вида «за подписку получи приз» может как положительно сыграть, так и негативно [8]. Многие будут ждать розыгрыша, если не выиграют, то отпишутся. Но эти акции действительно помогают быстро поднять охваты в ВК за счет репостов.

Главное — чтобы записи, которыми нужно делиться, были не просто пшиком, а существенные.

Заключение

Итак, продвижение танцевальной студии «ВКонтакте» — это не магия, а вдумчивая и интересная работа. Самый главный секрет успеха прост: ваша страница должны быть полезной и в то же время интересной для клиентов.

Не стоит постоянно пытаться что-то продать, гораздо важнее создавать уютную атмосферу и делиться эмоциями и реальными историями из жизни студии.

Важно чередовать виды контента: сегодня вы учите чему-то полезному, а завтра — показываете зажигательное видео с занятий, а послезавтра — публикуете искренний отзыв клиента. Так вы создадите живое пространство, в которое захочется возвращаться.

Всегда держите руку на пульсе: смотрите статистику, общайтесь с подписчиками в комментариях. Они сами подскажут, что им интересно, а четкий контент-план поможет вам оставаться последовательными и не тратить силы на лишние раздумья.

4. TochkaDostupa. Что прислать SMM-специалисту для продвижения студии танцев или растяжки. — URL: <https://blog.tochkadostupa.pro/ctho-prislat-smm-spetsialistu-dlya-prodvizheniya-studii-tantsev-ili-rastyazhki/> (25.09.2025)
5. VK. Виды контента «ВКонтакте». — URL: <https://m.vk.com/@vkintensiv2022-vidy-kontenta-vkontakte> (Дата обращения: 30.09.2025)
6. InSales. Как продавать «ВКонтакте». — URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/kak-prodavat-vkontakte> (Дата обращения: 30.09.2025)
7. VK Business. Что такое контент-план и зачем он нужен бизнесу. — URL: <https://m.vk.com/@business-ctho-takoe-kontent-plan-i-zachem-on-nuzhen-biznesu> (Дата обращения: 10.10.2025)
8. Tochka.com. Как продвинуть пост в ВК бесплатно. — URL: <https://reklama.tochka.com/blog/kak-prodvinut-post-v-vk-besplatno> (20.10.2025)

Разработка и продвижение нового товара на рынке

Лутай Максим Алексеевич, студент;

Мелконян Софик Геворгиевна, студент

Белгородский государственный национальный исследовательский университет

В статье рассматривается влияние факторов на продвижение новых товаров на рынке. Для успешной реализации своих услуг предпринимателям необходимо постоянно изучать товары на рынке, которые могут способствовать развитию как товарной политики, так и в целом совершенствованию деятельности предприятий. На современном рынке особое значение имеет развитие разных способов продвижения на разных рынках.

Ключевые слова: товар, рынок, услуга, конкуренция, продукция, фирма, предпринятие, новый продукт.

Под термином «товар» принято понимать определённые материальные или нематериальные, производимые для удовлетворения потребностей людей, блага. Процесс разработки новых товаров можно назвать важным аспектом маркетинга. Предприятию нужно успевать следить за изменяющимися тенденциями, чтобы получались новые товары или услуги. Для любого товара свойственен жизненный цикл, благодаря чему возможно появление продукции, период роста и востребованности, а затем его упадок.

«Разработка и внедрение на рынок новых товаров осуществляются в соответствии с принципами и методами инновационной политики, в частности процесса инновации товара. Разработка нового товара основана исключительно на процессе отбора идей, пришедших «отовсюду». Очевидно, что эффективность такой деятельности будет не самой высокой. И для ее повышения потребуется не только значительное увеличение числа идей, но и обеспечение их непрерывного потока, что возможно только после создания соответствующей инновационной культуры в компании» [2, с. 84].

Рассмотрим кейс молодого предпринимателя, запустившего сервис онлайн-подбора персонализированных витаминных комплексов. Идея возникла на фоне растущего интереса к превентивной медицине и индивидуализированному подходу в здравоохранении: всё больше людей стремились не просто покупать витамины «на всякий случай», а получать научно обоснованные рекомендации с учётом образа жизни, анализов и целей.

Предприниматель начал с глубинного исследования рынка. На первом этапе он провёл серию интервью с потенциальными клиентами (30 человек в возрасте 25–45 лет), чтобы понять их боли: многие жаловались на сложность самостоятельного выбора витаминов, недоверие к рекомендациям блогеров и отсутствие доступной персонализации без визита к врачу. Параллельно он проанализировал прямых и косвенных конкурентов — от крупных аптечных сетей до стартапов в сфере digital-health. Выявилось ключевое окно возможностей: на рынке были либо стандартные витаминные комплексы, либо дорогостоящие медицинские программы с лабораторными исследованиями. Ниша доступных онлайн-решений с научной базой оставалась полупустой.

Далее предприниматель сфокусировался на валидации гипотезы. Он создал простейший прототип — анкету из 15 вопросов (образ жизни, питание, нагрузки, цели, имеющиеся диагнозы) и предложил 50 добровольцам заполнить её, а затем получил экспертную оценку от нутрициолога, который на основе ответов составил персональные рекомендации. Результат: 82 % участников отметили, что полученные советы были для них полезны и неожиданы (например, многие недооценивали дефицит витамина D или магния). Это подтвердило спрос на услугу.

Следующим шагом стал анализ регуляторных и логистических аспектов. Предприниматель выяснил, что в его стране не требуется медицинская лицензия для консультаций по витаминным комплексам без постановки диагнозов, но важно чётко прописывать дислеймеры. Для поставок он заключил партнёрства с тремя производите-

лями БАД, прошёдшими сертификацию GMP, и договорился о фасовке по индивидуальным наборам.

Для тестирования монетизации был запущен ми-ни-пилот: за 990 руб. пользователь получал персонализированный отчёт с перечнем витаминов, дозировками и схемой приёма, а за 2 990 руб. — ещё и готовый набор на месяц с доставкой. За первый месяц через сарафанное радио и соцсети удалось привлечь 120 клиентов. Метрики оказались обнадеживающими: средний чек — 2 100 руб., возвраты менее 5 %, а 35 % клиентов заказали повторную консультацию через 2 месяца.

На этапе масштабирования предприниматель вложил средства в доработку платформы: добавил интеграцию с лабораториями (пользователь мог загрузить результаты анализов для более точных рекомендаций), чат с нутрициологом и подписку на регулярную доставку. Для продвижения сделал ставку на контент-маркетинг: публиковал исследования о биодоступности витаминов, разборы мифов и кейсы клиентов. Важным элементом стала прозрачность — на сайте разместили ссылки на клинические исследования, обосновывающие каждую рекомендацию.

За 12 месяцев проект вышел на окупаемость и привлек внимание инвесторов, заинтересованных в цифровизации wellness-услуг. Кейс демонстрирует, как сочетание клиентских инсайтов, научной базы и гибкой логистики позволяет молодому предпринимателю занять нишу даже в консервативной отрасли.

Безусловно, появление и разработка новейших услуг требует усилий, которые в конечном итоге будут реализованы в этапах. Первым считается нахождение совершенно новых идей через исследование окружающего мира, тех новаций, которые являются актуальными. Затем происходит оценивание и отбор подобранных идей. После этого изучается концепция и анализируется разработка программ. В конце обязательно проводится испытание и после его успешности товар реализуется.

Нельзя обойти стороной продвижение товара, которое также требует постепенного развития. Сначала надо создать товар, осмыслить его функционал и область применения. Затем важно понять каким образом пройдет этап продвижения, для новых фирм обоснование продукции идет тяжелее, чем для больших корпораций. Также необходимостью выступает изучение определенного сегмента рынка с целью выявления спроса на определенные услуги.

«Также нужно точно определить свою целевую аудиторию. Это очень важный пункт формирования стра-

тегии. Не стоит пытаться охватить «всех», это чревато финансовыми потерями. Чем четче представляется потенциальный покупатель, тем легче завоевать его доверие и привлечь. Маркетинговая стратегия должна включать в себя рекламу товара и новой фирмы. Только в этой совокупности новый бренд ждет успех» [3, с. 154].

«Мероприятия, с помощью которых происходит продвижение товаров, обладают тремя главными целями: информирование, убеждение и напоминание. Информирование является первоочередной целью продвижения, потому что человек не может купить товары до того времени, пока не узнает о том, что они существуют или не поймет, для чего они могут ему потребоваться. Потенциальный потребитель должен учитывать и быть ориентированным, где возможно отыскать те или иные товары, сколько они будут стоить и как их использовать. Убеждение — также является очень важным элементом продвижения, так как многим людям нужна мотивация выбора тех или иных способов, чтобы удовлетворить свои потребности. Если потребитель никогда не использовал данный товар, его необходимо убеждать в его достоинстве. Напоминание о том, что есть возможность прикупить те или иные товары и об их достоинствах тоже требуется, потому что с помощью этого стимулируются дополнительные уровни спроса. Именно вот эти цели являются основными целями продвижения, в общем, в то время как каждое конкретное мероприятие в продвижении направляется на то, чтобы решить конкретные задачи. А именно — привлекаются новые покупатели, повышается спрос со стороны уже существующего покупателя, помочь торговому агенту, поддерживается устойчивый уровень сбыта, создается известность товарным знакам предприятия, формируется «портфель продаж» и оказывается влияние на потребителя, принимающего решение о покупке» [1].

Таким образом, под товаром следует понимать не только материальные блага, но и нематериальные услуги, которые удовлетворяют потребности людей. Важным элементом маркетинга является разработка новых товаров, требующих постоянного отслеживания тенденций и спроса на рынке. Продвижение продукции представляет многоэтапный процесс, начинающийся с осмысления товаров и изучения потенциальной аудитории. Успешная реализация товара требует комплексного подхода,ключающего в себя глубокое понимание рынка, новаторство, маркетинговую стратегию и методы продвижения.

Литература:

1. Закатова, А. Продвижение нового продукта на рынок: как увеличить шансы на успех [Электронный ресурс] // Бизнес.ру. Электронный журнал. — 28 мая 2014. — Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3160-prodvijenie-produkta-na-rynok>.
2. Маркетинг: учебник / Под ред. Г. Л. Багиева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 2015. — 718 с.
3. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг. Настольная книга по исследованию рынка: учеб. пособие для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2013. — 560 с.

Цифровой маркетинг продвижения в Азербайджане

Минникова Юлия Тимофеевна, студент

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

Сегодня работа большинства компаний уже невозможна без продуманной цифровой стратегии. Люди постоянно пользуются интернетом, листают соцсети, смотрят видео и нередко покупают товары прямо через телефон. Поэтому бизнесу важно присутствовать там, где его видят и ищут реальные покупатели. Онлайн ресурсы помогают лучше понимать интересы людей, собирать нужную информацию и быстро менять подход, если меняется спрос или поведение аудитории. Это даёт возможность поддерживать общение с клиентами, рассказывать о своих продуктах и получать отклик почти сразу.

Цифровой маркетинг делает продвижение более удобным и эффективным, так как реклама становится дешевле, точнее и заметнее [4]. Благодаря этому компании могут укреплять свой имидж и привлекать новых покупателей, поэтому цифровой подход сегодня стал обычной и важной частью развития бизнеса [4].

В Азербайджане интерес к цифровому маркетингу растёт, потому что всё больше людей проводят время в интернете. Многие используют телефон, чтобы узнавать новости, общаться и покупать нужные товары [1]. Для молодёжи онлайн уже стал обычной частью жизни, поэтому бизнесу важно быть там, где его видят реальные покупатели [7]. Развитие цифровой среды связано с тем, что в стране улучшилось качество связи, стал доступнее мобильный интернет, а пользоваться онлайн-сервисами стало удобнее [1]. Всё больше людей расплачиваются безналично, заказывают продукты и услуги через приложения и постепенно начинают больше доверять интернет-покупкам.

Цифровизация в Азербайджане

Уровень интернет-проникновения и мобильности населения.

Большая часть населения выходит в сеть именно через телефон, и делает это ежедневно, чтобы смотреть видео, общаться, читать новости и делать покупки [6]. В городах, особенно в Баку, доступ к интернету практически не вызывает проблем [7].

Местные блогеры реально влияют на мнения пользователей, и многие жители страны узнают о новых товарах, услугах или местах именно через них. Например, популярные в Азербайджане блогеры, собирают большие просмотры не только за счёт красивых фото, но и благодаря активному взаимодействию со своей аудиторией [2]. Люди доверяют их рекомендациям, обсуждают публикации и часто ориентируются на их опыт при выборе товаров или заведений.

Из-за такой популярности соцсетей интернет стал не просто источником информации, а частью повседневных привычек [2]. Здесь легко можно увидеть, как новое кафе

или небольшой локальный бренд выстреливает благодаря одному обзору или сторис блогера. Это показывает, что цифровой маркетинг в стране не только высокий, но и очень живой, потому что пользователи не просто смотрят контент, а активно на него реагируют [1].

Развитие e-commerce и цифровых сервисов (банковские продукты, онлайн-услуги)

Популярность онлайн-оплаты неуклонно растёт, и ожидается, что в будущем она станет востребована у около четырёх миллионов граждан. Значительный вклад в этот рост внесла Мгновенная платёжная система, интегрирующая сейчас девятнадцать банков, государственную казну и компанию Azerpost, занимающуюся почтовыми услугами. Эта платформа даёт возможность клиентам совершать ряд операций полностью дистанционно: от открытия и ведения счетов до осуществления защищенных транзакций и их закрытия — все действия доступны онлайн. Кроме того, активно набирает обороты концепция открытого банкинга, предполагающая обмен информацией между различными финансовыми институтами для повышения качества обслуживания клиентов.

Региональные банки не отстают от прогресса и внедряют современные цифровые решения: мобильные и веб-приложения для банковских услуг, виртуальные карты и функцию оплаты покупок прикосновением телефона к терминалу [5]. К числу значимых инициатив относится проект «Базовые банковские услуги», благодаря которому более полутора миллионов человек, ранее лишённых доступа к банковским продуктам, получили возможность бесплатно открыть счет, приобрести карту и подключиться к ключевым цифровым сервисам.

И государственный сектор демонстрирует стремление к цифровой трансформации. Согласно планам, в будущем доля государственных услуг, предоставляемых онлайн, достигнет пятнадцати процентов. Это позволит существенно ускорить и упростить взаимодействие как граждан, так и бизнеса с государственными структурами.

Электронная торговля в стране представлена не только площадками для конечных потребителей, но и платформами B2B. Ярким примером является ресурс Azexport.az, помогающий азербайджанским предприятиям экспорттировать свою продукцию. Объем рынка электронной коммерции постоянно увеличивается, чему способствуют повышение качества интернет-соединения, развитие платежных систем и появление новых сервисов.

Основные каналы и инструменты digital-маркетинга

В Азербайджане цифровой маркетинг в первую очередь крутится вокруг тех мест, где люди действительно проводят время каждый день. Если посмотреть на обычного пользователя из Баку, то его день в интернете чаще

всего начинается и заканчивается с Instagram [7]. Там смотрят не только фотографии друзей, но и новинки от местных магазинов одежды, салонов, кофеен, кондитерских. Многие небольшие бизнесы вообще не делают отдельный сайт, а ведут всё через страницу в Instagram: выкладывают ассортимент, цены, отвечают в директе, принимают заказы и брони. TikTok постепенно становится второй точкой притяжения [7]. Короткие ролики с бакинских улиц, обзоры ресторанов на Низами, шутки, рецепты, макияж, фэшн-контент. Если видео зайдет в рекомендации, о небольшом магазине узнают тысячи людей за пару дней.

Отдельная история — это мессенджеры. WhatsApp для азербайджанцев давно превратился в рабочий инструмент, а не только в чат с родственниками. Много кто заказывает торт, букет, платье или даже мебель, просто написав в WhatsApp на номер, указанный в профиле Instagram. Туда же продавцы присыпают дополнительные фото, голосовые комментарии, реквизиты для оплаты и данные по доставке. Telegram распространён чуть меньше, но в нём активно работают новостные, образовательные и скидочные каналы [7]. Некоторые азербайджанские компании создают там свои каналы, где публикуют акции, а ещё используют ботов для записи на услуги или оформления заказов.

Поисковые запросы через Google — это уже другой тип поведения. Обычно человек идёт туда, когда ему нужно что-то более конкретное, например, «стоматолог Баку отзывы», «курсы английского Нариманов», «купить стиральную машину рассрочка». Если сайт компании появляется в первых строках, шансы на обращение резко растут. Поэтому бизнесу в Азербайджане приходится думать не только о соцсетях, но и о том, как выглядит их сайт с точки зрения поисковой системы, а именно насколько удобно написаны тексты, есть ли нужные ключевые слова, как быстро гружаются страницы. Для более быстрого результата используют контекстную рекламу, когда объявление показывается прямо над результатами поиска по конкретному запросу [4].

Заметную роль в цифровом пространстве играют и локальные маркетплейсы. Многие жители страны уже привыкли оформлять покупки через Umico из-за кешбэка и удобного приложения. На Kontakt Home выбирают бытовую технику и электронику, у сетей вроде Bravo есть свои онлайн-сервисы для заказа продуктов. Покупатели заходят не на сайт отдельного бренда, а сразу в маркетплейс, где можно сравнить несколько вариантов, посмотреть отзывы и оформить доставку. Для компаний это шанс поймать клиента там, где он уже готов купить, а не просто листает ленту ради интереса [4].

Особенности поведения цифровой аудитории в Азербайджане

В Азербайджане поведение людей в интернете очень сильно связано со смартфонами [2]. Большая часть пользователей выходит в сеть именно с телефона, по дороге на учёбу или работу, в кафе, в очереди, вечером дома. Но-

утбук нужен далеко не всегда, а вот телефон почти всегда под рукой. Из-за этого большинство сайтов, страниц в соцсетях и онлайн-сервисов воспринимаются именно в мобильном формате, а именно вертикальный экран, краткие тексты, быстрые реакции.

Отдельной темой являются блогеры и микроинфлюенсеры. В Азербайджане к ним относятся не как к далеким звёздам, а как к людям, которых можно условно представить в реальной жизни. Кто-то учится в похожем вузе, кто-то живёт в знакомом районе, кто-то ходит в те же заведения. Из-за этого рекомендации блогеров часто воспринимаются почти как совет знакомого. Небольшие аккаунты с несколько тысячами подписчиков иногда вызывают даже больше доверия, чем крупные страницы, потому что выглядят живыми и не такими рекламными.

Ещё одна важная особенность — это отношение к языку. Многие пользователи гораздо теплее воспринимают те бренды, которые говорят с ними на азербайджанском, а именно в постах, сторис, подписях к товарам, в комментариях. Даже если часть аудитории понимает русский или английский, переход на родной язык создаёт ощущение близости и уважения. Часто это видно по активности под постами, там, где бренд использует азербайджанский язык, комментариев и реакций обычно больше. Для компаний это сигнал, что важно не только быть онлайн, но и уметь говорить с людьми по-своему.

Практика применения digital-стратегий азербайджанскими компаниями

Если смотреть на то, как азербайджанские компании используют цифровой маркетинг на практике, то сначала бросаются в глаза крупные игроки — это банки, ритейл и e-commerce. Одним из самых показательных примеров является Kapital Bank и его приложение BirBank [5]. Банк сознательно сделал ставку на мобильный канал. По открытым данным, у BirBank уже более 3 миллионов активных пользователей, а сам банк признан самым удобным мобильным банком для физических лиц в стране [5].

Отдельная история цифровых экосистем Bir, Umico, Birmarket. Бывшая платформа Umico Market перезапущена как Birmarket и позиционируется как крупнейший online-магазин Азербайджана. Через неё можно покупать технику, одежду, продукты и многое другое, причём на платформе размещаются сотни тысяч товаров от разных продавцов.

Ключевая digital-стратегия здесь — это единая бонусная система Bir Bonus (ранее Umico Bonus). Пользователь получает баллы за покупки в приложениях BirBank, m10, Birmarket и у партнёров, а затем может потратить их на транспорт, мобильную связь, покупки в магазинах и даже заказы на зарубежных платформах [5].

По сути, это пример того, как программа лояльности превращается в отдельный маркетинговый инструмент, то есть бонусы и кешбэк постоянно подталкивают человека совершать повторные покупки именно внутри этой экосистемы.

В розничной торговле очень показателен пример сети Bravo. У неё есть собственное мобильное приложение и программа лояльности, которые давно вышли за рамки простой карты со скидкой. По описанию самого ритейлера, приложение Bravo — это платформа с бонусами, персональными акциями, интерактивными играми и розыгрышами призов.

В финансовом секторе можно отметить и Leobank — это полностью мобильный банк, который изначально строил свою стратегию вокруг телефона и соцсетей. Банк продвигает себя через яркий визуальный стиль, короткие ролики в Instagram и реферальные механики. Пользователю предлагают пригласить друзей по ссылке и получить кешбэк за каждую активацию карты.

Если отойти от крупного бизнеса и посмотреть на малый бизнес, то там digital-стратегии ещё более приземлённые, но не менее показательные. Для небольших магазинов одежды, обуви, аксессуаров или косметики в Баку Instagram часто заменяет и сайт, и интернет-магазин. Достаточно открыть любой типичный аккаунт с пометкой Online satış [1]. Например, страницы вроде живых витрин, где выкладывают новые модели, указывают цену, условия доставки по городу и в регионы, а заказы принимаются через директ или WhatsApp.

В результате можно увидеть довольно чёткую картину, а именно, когда крупные бренды в Азербайджане строят сложные цифровые экосистемы вокруг приложений, бонусов и кешбэка, а малый бизнес опирается на Instagram, личное общение в мессенджерах и контент реальных покупателей [1] [7]. Но и те, и другие уже воспринимают digital не как дополнение, а как основное поле, где идёт борьба за клиента.

Основные проблемы

В Азербайджане онлайн-продвижение развивается быстро, но у этой красивой картинки есть и обратная сторона. Когда начинаешь разбирать, как именно компании работают в цифре, довольно чётко видно несколько проблем, которые тормозят рост [3].

Одна из самых заметных — это слабая аналитика. Большинство компаний, особенно небольших, ограничиваются тем, что смотрят лайки, просмотры сторис и рост подписчиков. Выявляют кто реально дошёл до покупки и какой канал даёт прибыль, а какой просто съедает бюджет — знают единицы. Крупные банки и ритейл уже пробуют строить свои панели с данными, но сталкиваются с другой проблемой. Данные разрознены, хранятся в разных системах, иногда ещё и на устаревшей инфраструктуре, поэтому собрать их в одну картинку технически сложно и дорого [4].

Вторая проблема — это заметный разрыв между крупным бизнесом и малым предпринимательством. У банков, операторов связи или больших торговых сетей есть бюджеты на агентства, отдельные команды маркетинга, свои аналитики и разработчики [6]. Они могут позволить себе приложения, сложные программы лояльности и постоянные кампании в интернете. Малый бизнес

живёт в другой реальности, то есть у владельца кафе, ателье или маленького магазина просто нет ни людей, ни времени, ни денег, чтобы выстраивать сложную цифровую стратегию. Многие знают, что соцсети нужны, но ведут их на остаточном принципе, а именно пост, когда получится, реклама иногда, без чёткой цели и сегментации. Исследования по малому бизнесу в Азербайджане прямо отмечают нехватку ресурсов и трудности с переходом на цифровые инструменты [6].

Отдельная боль, конечно, стоимость инфлюенсеров. Из-за того, что рынок сравнительно небольшой, а хороших блогеров с живой аудиторией не так много, цены на рекламу у них достаточно высокие [4]. Для крупного бренда интеграция у известного блогера это нормальная статья расходов, а для маленькой кофейни или локального бренда одежды тот же чек может быть равен месячному маркетинговому бюджету. При этом никто не даёт гарантий, что после рекламы придёт именно та аудитория, которая будет покупать, а не просто поставит лайк [4]. Поэтому малый бизнес всё чаще уходит в работу с микроинфлюенсерами, бартером и розыгрышами, пытаясь снизить риски и не погасить весь бюджет одной интеграцией.

Четвёртая проблема — это кадры. Рынок специалистов по SMM, таргетированной рекламе, контенту и аналитике в Азербайджане растёт, но пока довольно узкий. Многие учатся через курсы и практику, и не всегда уверенно работают с данными, сегментацией или сложными рекламными кабинетами. Самые сильные специалисты уходят в банки, телеком или международные компании, где выше зарплаты и понятнее карьерный рост. Малому бизнесу с такими работодателями конкурировать тяжело, поэтому очень часто все вопросы продвижения ложатся на самого владельца или одного универсального сотрудника, который одновременно и менеджер, и контент-креатор [6].

Вместе эти факторы создают ситуацию, когда рынок внешне выглядит динамичным и современным, но у многих компаний остаются старые подходы, такие как интуитивные решения, недостаток людей и знаний, сложность доступа к нормальной аналитике и осторожное отношение к дорогим каналам вроде рекламы у крупных инфлюенсеров.

Перспективы развития digital-маркетинга в Азербайджане

В ближайшие годы у цифрового маркетинга в Азербайджане есть все шансы стать не основной площадкой для конкуренции брендов. Люди всё чаще платят телефоном, заказывают товары через приложения, пользуются онлайн-банкингом и маркетплейсами [2]. Чем больше покупок уходит в цифру, тем важнее становится каждый баннер, каждое пуш-уведомление и каждое сообщение в соцсетях, именно там проходит путь клиента от интереса до оплаты.

Электронная коммерция развивается быстро, то есть мобильные банки, бонусные программы, кешбэк, маркетплейсы с доставкой по всей стране. На этом фоне появляются и усиливаются локальные digital-агентства, ко-

торые уже не просто ведут Инстаграм, а предлагают вменяемую стратегию, настройку рекламы и базовую аналитику [1]. Постепенно бизнес учится смотреть не только на лайки, но и на то, сколько заявок, клиентов и денег принёс каждый канал.

Параллельно меняется и аудитория. Пользователи становятся более требовательными к сервису, меньше терпят навязчивую рекламу и быстрее реагируют на персональные предложения, например, скидка под меня, понятный язык и живой визуальный стиль. Это подталкивает компании к более осознанному подходу.

Итоги анализа

Если собрать все наблюдения вместе, цифровая среда в Азербайджане выглядит достаточно ярко и живо. Люди сидят в интернете в основном со смартфонов, и главными точками контакта становятся Instagram, TikTok, WhatsApp, маркетплейсы и мобильные банки. Аудитория хорошо ре-

агирует на визуальный контент, доверяет местным блогерам и особенно ценит бренды, которые общаются на азербайджанском языке.

Такие крупные игроки, как банки, ритейл, сервисы уже строят целые цифровые экосистемы вокруг приложений, бонусных программ и онлайн-сервисов. Малый бизнес пока чаще действует интуитивно, держится за Instagram и личное общение в мессенджерах, но именно через эти каналы тоже умеет находить свою аудиторию. При этом на рынке всё ещё чувствуется нехватка аналитики, специалистов и доступных инфлюенсеров.

В целом можно сказать, что digital-маркетинг в Азербайджане находится на этапе активного роста: базовая инфраструктура и привычки пользователей уже сформированы, а следующий шаг — переход от просто присутствия в онлайне к более продуманным стратегиям, основанным на реальных данных и понимании поведения аудитории.

Литература:

1. Социально-экономический анализ применения цифровых технологий в сфере маркетинга в Азербайджане // Endless light in science, Гаджиев С. С., Азербайджан. — 2022
2. Основные направления формирования рынка рекламы в Азербайджане, Зверева А. Г. — Баку, 2015. URL: <https://unec.edu.az/application/uploads/2016/03/anna.pdf>
3. Как работает маркетинг в Баку, С. Гулиева, URL: <https://www.urban.az/business/kak-rabotaet-marketing-v-baku-2669>
4. Влияние социальных сетей на маркетинг электронной коммерции// М. Х. Аскерова
5. Birbank — цифровая банковская платформа Kapital Bank, URL: <https://www.kapitalbank.az/en/ecosystem>
6. Оценка маркетинговых стратегий в малом бизнесе Азербайджана// Index Copernicus/ Идрисли Р., Оруджев Э.,
7. Статистика социальных сетей и интернета в Азербайджане / Дж. Гусейнзаде, 2024, URL: https://tech.az/en/posts/social-media-and-internet-statistics-in-azerbaijan-research-3788?utm_source

Нейромаркетинг на рынке косметики и парфюмерии

Новичкова Екатерина Сергеевна, студент
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

Введение

1. Актуальность темы:

— Высокая конкуренция на рынке косметики и парфюмерии.

— Ограниченност традиционных методов (фокус-группы, опросы): потребители не всегда могут вербализовать свои истинные чувства или действуют под давлением социальных норм.

— Эмоциональный и иррациональный характер покупок в этой категории товаров.

2. Цель и задачи статьи:

— Цель: Проанализировать инструменты и кейсы применения нейромаркетинга в beauty-индустрии.

— Задачи:

— Рассмотреть основные нейромаркетинговые методики.

— Проанализировать конкретные примеры (кейсы) их применения для упаковки, ароматов, рекламы.

— Выявить преимущества и недостатки данного подхода.

— Обсудить этические проблемы, связанные с нейромаркетингом.

I. Недостаточность традиционных методов маркетинговых исследований

1.1. Почему традиционные методы недостаточны?

На протяжении многих лет основу изучения потребительских предпочтений в индустрии красоты составляли классические традиционные методы: опросы, анкеты и фокус-группы. Эти подходы были призваны выяснить осознанное мнение людей о продукте. Однако прогресс в области нейронаук обнажил ключевую проблему: прямое противоречие между тем, что потребители сооб-

щают исследователям, и их реальными действиями в точке покупки. Традиционные методики оказываются неэффективными при анализе истинных, неосознаваемых механизмов принятия решений по трем основным причинам.

1. Влияние когнитивных искажений: рационализация и социальное одобрение

Мышление человека не является абсолютно объективным и подвержено когнитивным искажениям — автоматическим ошибкам восприятия. В условиях исследования это искажает результаты.

Во-первых, проявляется предвзятость социальной деятельности. Участники стремятся давать социально приемлемые, а не искренние ответы. К примеру, девушка при выборе крема может ссылаться на его состав и эффективность, поскольку эти факторы считаются рациональными, хотя на самом деле ее решение было принято под влиянием блестящей красивой упаковки, статусом бренда или наконец ассоциируется с любимым блогером, ведь зачастую именно инфлюэнсеры имеют власть над подписчиками.

Во-вторых, срабатывает эффект ореола. Восприятие одного качества продукта переносится на его общую оценку. Если флакон духов выглядит дорого и элегантно, респонденты на опросе будут склонны оценивать и сам аромат как более изысканный и долгоиграющий, даже если по объективным меркам это не так. Традиционные методы фиксируют итоговую, искаженную оценку, но не могут вычленить истинную причину.

Таким образом, традиционные методы фиксируют не реальное мнение, а его рациональную и социально адаптированную версию, которую люди транслируют, часто обманывая самих себя.

2. Разрыв между заявленным и реальным поведением.

Наиболее уязвимое место традиционных исследований — фундаментальный разрыв между словами и делом. Потребитель может уверенно заявлять о приверженности здоровому образу жизни или экологичным товарам, но в магазине поддаться импульсу и выбрать привычный, но менее полезный продукт.

В сфере парфюмерии и косметики это противоречие проявляется особенно ярко. Новый оттенок помады может получить высокие оценки в анкете, но так и не быть купленным из-за негативной подсознательной ассоциации. На словах потребитель может ценить минимализм, но на практике его внимание привлечет броская, яркая, статусная упаковка. Это доказывает, что решения часто принимаются на уровне мгновенных, неосознанных импульсов, которые не фиксируются в опросах.

3. Ограниченност вербального выражения эмоций

Ценность косметики и парфюмерии заключается не в утилитарной функции, а в эмоциях, которые они дарят: чувство уверенности, роскоши или ностальгии. Однако язык оказывается слишком бедным инструментом, чтобы описать эти переживания. Слова «цветочный» или «свежий» не могут передать весь спектр чувств, возникающих при контакте с ароматом, который активирует глу-

бинные отделы мозга, отвечающие за память и эмоции. Так, например, я, когда прихожу в магазины парфюмерии и «слушаю» разные ароматы, сама замечаю, насколько меняются мои эмоции в зависимости от запаха и нот самих духов. Какие-то духи вызовут эмоции отвращения, какие-то эмоции приятного волнения. Это индивидуально и специфично, поэтому у каждого человека свой вкус в сфере парфюмерии.

Кроме того, многие реакции полностью бессознательны. Дизайн упаковки или нота в парфюме могут вызвать мгновенную симпатию или антипатию, возможно из-за воспоминаний из прошлого или ассоциацией с человеком. Традиционные методы, ориентированные на вербализацию, не имеют доступа к этим «дословесным» реакциям.

1.2. Сенсорные способы воздействия нейромаркетинга

Современный ритейл в сфере красоты — это уже не просто торговые полки с ассортиментом, это целая сенсорная игра, во главе которой выступает нейромаркетинг. Его основная цель — создать опыт, который на бессознательном уровне вызывает нужные ассоциации и эмоции (доверие, роскошь, свежесть, радость) и деликатно, но настойчиво подталкивает к совершению покупки.

Я думаю, каждый из нас так или иначе обращает внимание на цвет упаковки, освещение в магазине, музыку и другие инструменты сенсорного воздействия. Но зачастую мы даже не осознаем, насколько это влияет на наше решения о покупке. Начнем с первого способа сенсорного воздействия на покупателей — **визуальное**.

Первое и самое мощное впечатление формируется через зрение. Бренды используют это безоговорочно. Цвет — это настоящий язык подсознания. Каждый оттенок и цвет несет определенные ассоциации и эмоции, зачастую бессознательно.

Так, например, белый и серебро кричат о чистоте, стерильности и инновациях. Не зря их выбирают аптечные марки вроде La Roche-Posay — мы бессознательно доверяем такому продукту. Черный и золото — это синонимы роскоши, эксклюзивности и тайны. Флаконы Chanel или Dior говорят с нами на языке элегантности, прежде чем мы успеваем прочитать название, цвет, упаковка, дизайн — все это придает премиальность брендам. Зеленый и коричневый транслируют натуральность, экологичность и спокойствие. The Body Shop и Lush через цвет сразу обозначают свою философию. Розовый и пастельные тона создают ощущение нежности, романтики и молодости, что является визитной карточкой таких брендов, как Too Faced и Glossier, Charlotte Tilbury и прочие.

К визуальному воздействию также относят свет. Освещение — это ключ к атмосфере и удержанию покупателей. Теплый, мягкий свет в зоне нишевой парфюмерии делает кожу и упаковку более привлекательной, создавая атмосферу приватности и премиальности. В то же время яркий, холодный свет в масс-маркете создает ощущение доступности, чистоты и прозрачности.

Последний фактор визуального воздействия — форма. Наше восприятие формы также предсказуемо. Симметрия и пропорции «золотого сечения» (как в классическом флаконе духов) бессознательно кажутся нам идеальными. Закругленные углы упаковки ассоциируются с безопасностью и мягкостью, в то время как острые, геометрические линии часто используются в мужской косметике, подчеркивая эффективность и силу.

Следующий способ сенсорного влияния — **аудиальное воздействие (музыка, звук)**. Музыка в магазинах может влиять на решения о покупке, на количество проведенного времени и прочее. Зачастую мы не обращаем внимание на звук в магазине, но на деле это важный инструмент нейромаркетинга. Так, важен темп и жанр музыки, например медленная музыка (классика, джаз) замедляет движение по магазину, побуждает дольше задерживаться у витрин, увеличивает время принятия решения и средний чек. Это также создает люксовую и спокойную атмосферу. Напротив, быстрая, энергичная музыка (поп, танцевальная) ускоряет поток посетителей, создает ощущение динамики и веселья. Подходит для масс-маркета и акций. Важно соответствовать своей целевой аудитории, так музыка должна отражать ценности бренда и аудитории (молодежный бренд может использовать актуальные хиты).

Следующий инструмент аудиального воздействия — Звуки бренда. Это как правило специально созданные звуковые логотипы (как Intel Inside или мелодия Nokia) или звук распыления духов, щелчок закрывающейся пудры — все это создает звуковую идентичность и усиливает узнаваемость.

И последний инструмент в разделе аудио воздействий — тембр голоса в рекламе. Низкие, спокойные голоса часто ассоциируются с доверием и авторитетом. В качестве примера можно выделить рекламы брендов Chanel, Dior. В рекламах используют тихий, спокойный голос, что ассоциируется с роскошью, тайной, искушением. Их используют для создания ощущения надежности бренда. Высокие и звонкие голоса ассоциируют с легкостью, демократичностью, безопасностью. Примером такой рекламы служат бренды Maybelline, L'Oréal Paris. Они используют более энергичный голос иногда с легкой хитринкой или восторженной интонацией.

Следующее сенсорное воздействие — **ольфакторное воздействие (запах)**.

Это один из самых мощных инструментов, так как обоняние напрямую связано с лимбической системой мозга, отвечающей за эмоции и память. Часто мы призываем определенный запах к воспоминаниям, людям, жизненным этапам. Запах может даже окунуть в детство, так как наш мозг запоминает определенные ароматы, ноты. На рынке косметики и парфюмерии это один из важнейших способов, так как это напрямую связано с их профилем. Многие компании активно используют данный инструмент воздействия на людей с помощью брендированного запаха в магазине. У каждого бренда

может быть свой уникальный «запах дома», ведь это создает сильную эмоциональную связь и закрепляет воспоминания о бренде. Например, посетители Sephora или L'Occitane сразу попадают в узнаваемое ароматное пространство. Данный способ действительно повышает лояльность клиентов и увеличивает время пребывания в магазине.

Следующий способ сенсорного воздействия — **тактильный**. То есть все то, что клиент сам может потрогать и оценить. В данном случае важны вес и материал упаковки, например, тяжелый, матовый стеклянный флакон духов подсознательно воспринимается как более дорогой и качественный, чем легкий пластиковый. Шероховатая, «крафтовая» текстура бумаги ассоциируется с натуральностью. Глянцевая, скользкая поверхность может ассоциироваться с технологичностью и эффективностью. Также важно преподносить тестеры, давать возможность потрогать, нанести на себя крем или другую продукцию, ощутить текстуру, плотность и другие факторы.

Последний способ сенсорного воздействия — **вкусовое**. Косметику, безусловно, никто есть не будет, однако данный инструмент может значительно увеличить продажи косметических средств с приятной вкусной отдушкой. Многие бальзамы для губ, зубные пасты, ополаскиватели привлекают покупателей именно за счет наличия определенного вкуса (например, клубника, ваниль, манго). Приятный вкус усиливает сенсорный опыт и создает положительные ассоциации с продуктом, делая его использование более приятным ритуалом.

В заключение сенсорного воздействия нейромаркетинга стоит выделить не только увеличение продаж, а еще создание целого опыта, который напрямую связан с человеческими эмоциями и воспоминаниями. Удачная комбинация цвета, музыки, аромата и тактильных ощущений формирует глубокую эмоциональную привязанность к бренду, которая и является главной целью в сфере красоты и роскоши.

II. Нейромаркетинговые методики и инструменты

2.1. Ключевые нейромаркетинговые методики:

Первая методика — **электроэнцефалография (ЭЭГ)**

Если говорить про использование электроэнцефалографии (ЭЭГ) в предтестировании рекламных роликов, то суть в том, что этот метод позволяет буквально заглянуть в голову зрителю и объективно оценить его психологические реакции. Когда человек смотрит рекламу, с помощью ЭЭГ-оборудования отслеживают пять ключевых показателей. Четыре из них — позитивные: «эмоциональная вовлеченность», то есть насколько сильно человек сопреживает происходящему; «физиологическая возбудимость с положительным знаком» — приятное волнение или подъем; а также «внимание» — куда именно направлен фокус, и «интерес» — общая увлеченность контентом. И есть один негативный показатель — «стресс», который сигнализирует о напряжении, тревоге или дискомфорте.

«**Эмоциональная вовлеченность**». Только насыщенный событиями рекламный ролик обеспечит запо-

минаемость продукта. Для этого нужно активное взаимодействие. Показатель «Эмоциональная вовлеченность» можно описать как концентрацию на новом опыте и интересах, которая активизирует большие умственные ресурсы для обработки информации. Пример: реклама Chanel № 5 с Николь Кидман. Реклама строилась как мини-фильм, где аромат связывался с историей страсти и романтики. Люди эмоционально вовлекались через сюжет, визуальную эстетику и идентификацию с героиней. Здесь акцент делался не на психологической саморефлексии, а на переживании эмоций, то есть зрители «жили» вместе с героиней и ассоциировали аромат с элегантностью, страстью и драмой.

«Физиологическая возбудимость с положительным знаком». Ощущается как настороженность и сознательное направление внимания к отдельным элементам рекламы. Этот показатель измеряет уровень погружения в просмотр рекламы и представляет собой смесь внимания и концентрации. Пример: Кампания парфюма Calvin Klein «Euphoria» (2014). Реклама была снята в формате короткометражного фильма с насыщенной визуальной динамикой, чувственными движениями и яркой цветовой палитрой. Быстро сменяющиеся кадры, крупные планы дыхания и тела героев, а также ритмичная музыка стимулировали сенсорные системы зрителей, повышая уровень внимания и создавая эффект погружения. Одновременно ассоциации с привлекательностью и энергией активировали положительное эмоциональное возбуждение, усиливая концентрацию на деталях и восприятие образа.

«Стресс». Взаимодействие с вашим продуктом или услугой является бесценным и должно защищаться от негативных ассоциаций и переживаний. Негативные сцены и громкая музыка в рекламе вызывают высокий показатель «Стресс». Задача — свести к минимуму этот показатель. Пример: реклама Dove «Real Beauty Bottles» (2017). Бренд Dove запустил ограниченную серию гелей для душа, где каждая бутылка имела разную форму — чтобы «отразить разнообразие женских тел». Идея звучала красиво: показать, что каждая женщина уникальна. Но на практике реклама вызвала у многих **стресс и раздражение**. Покупателям показалось, что бренд навязывает выбор «тела», заставляя их выбирать форму бутылки, похожую на себя. Также это вызвало неуверенность в себе и тревогу. Вместо поддержки самооценки кампания напомнила людям о комплексах, вскоре данную рекламу удалили.

Следующий метод нейромаркетинга — **ФМРТ**. Функциональная магнитно-резонансная томография (ФМРТ) — это метод нейроисследования, позволяющий отслеживать подробную активность всего мозга.

Вот её ключевые преимущества:

1. Глубина измерений. В отличие от других методов, ФМРТ регистрирует всю мозговую активность — как сознательную, так и бессознательную. Это позволяет получить доступ к истинным эмоциям и мыслям, которые часто скрыты от самого потребителя и определяют его решения.

2. Полная картина. Активность мозга, связанная с реакцией на маркетинг, распределена по разным его отдельям. ФМРТ — единственный метод, который создаёт объёмную карту всей этой активности, давая наиболее полное представление о воздействии рекламы или бренда.

3. Объективность и скорость. Метод фиксирует мгновенные, автоматические реакции мозга, минуя искажения, свойственные опросам.

Пример успешного использования: исследование под заголовком «Neural correlates of product attachment to cosmetics», в котором анализируется как женщины-потребители воспринимают дорогие сыворотки для лица трех разных люксовых брендов. Участники исследования — 20 женщин среднего возраста, пользователи одной из трех сывороток на регулярной основе. С помощью метода ФМРТ сканировали активность мозга, пока участницы смотрели на изображение бутылок сывороток и могли вспомнить свой опыт. Были выявлены области мозга, связанные с эмоциональной привязанностью к бренду/продукту, показывая, что восприятие люксовых косметических брендов это не только премиальность, факты хорошего состава, но и эмоциональная и нейронная связь потребителей с брендом.

Следующий метод — **айтрекинг**. Это технология отслеживания движения глаз для анализа визуального внимания к таким объектам, как упаковка, витрина или реклама. Прибор (айтрекер) фиксирует, куда и как долго смотрит человек, записывает данные о движениях взгляда и точках его фиксации. Результаты представляются в виде наглядных отчетов, таких как тепловые карты, показывающие «теплые» (наиболее привлекательные) и «холодные» (игнорируемые) области. **Применение в маркетинге:** Тестирование рекламы: Позволяет выяснить, какие элементы рекламы привлекают внимание, какие игнорируются, и как долго зрителей их рассматривает, оценка дизайна упаковки: Помогает понять, как потребители воспринимают дизайн продукта на полке, какие элементы (логотип, изображение, текст) они замечают первыми, анализ витрин: Дает возможность оценить, насколько эффективно витрина привлекает внимание прохожих и направляет их взгляд на нужные товары.

Пример применения на рынке косметики и парфюмерии:

Сравнение парфюмерных ниш: Creed Aventus vs Mancera Cedrat Boise

Метод: Знатокам парфюмерии показывают флаконы Creed Aventus (классический массивный флакон с рыцарским шлемом) и Mancera Cedrat Boise (более современный флакон с гравировкой).

Результаты айтрекинга: Покупатели дольше задерживают взгляд на детализированном шлеме и массивной крышке Creed, что говорит о восприятии его как «более люксового» и «исторического» объекта. А флакон Mancera осматривают быстрее, но взгляд часто возвращается к его названию, пытаясь его прочитать и запомнить.

Последний метод, который мы рассмотрим, — **анализ мимики**. Метод анализа мимики основан на исследовании эмоциональных реакций человека посредством считывания микровыражений лица. Данный подход выявляет истинные эмоции потребителя, которые часто не совпадают с его осознанными ответами в опросах. В ходе исследования участникам демонстрируют продукт, упаковку или рекламный материал, а специальные камеры фиксируют мельчайшие изменения в мимике.

В косметической и парфюмерной индустрии метод анализ мимики используется для более глубокого понимания восприятия бренда и эмоциональной реакции потребителей на продукцию. Компании применяют этот инструмент для тестирования упаковки, оценки привлекательности аромата или текстуры продукта, а также для анализа реакции на рекламные кампании.

Ярким примером применения данного метода является компания L'Oréal, которая активно использует технологии нейромаркетинга, включая анализ мимики и отслеживание взгляда. В одном из исследований L'Oréal тестировала рекламные ролики новой линии средств по уходу за кожей. С помощью анализа мимики специалисты выявили, что один вариант рекламы вызывал у зрителей эмоции удивления и интереса, что способствует более высокой вовлеченности, тогда как другой ролик оставлял аудиторию эмоционально нейтральной.

Таким образом, рассмотренные выше инструменты и методики нейромаркетинга помогают глубже узнать истинные реакции потребителей на те или иные товары/ на рекламу и прочее. Исходя из таких экспериментов можно выстроить идеальную маркетинговую траекторию, которая поможет увеличить продажи.

III. Критика и этические проблемы нейромаркетинга

Рассмотрев различные методики и способы влияния нейромаркетинга выделим 1) преимущества нейромаркетинга, 2) недостатки и ограничения и 3) этические дилеммы

Начнем с ряда преимуществ. **Первое** — глубокая обратная связь от потребителя. Нейромаркетинговые методы, такие как фМРТ, ЭЭГ или айтрекинг, позволяют измерять реальные реакции мозга и тела, которые не всегда проявляются в опросах или фокус-группах. Потребитель может, например, не осознавать своё отношение к запаху аромата или дизайну упаковки, но мозг реагирует на стимулы эмоционально. Следующее **преимущество** — создание продуктов и сообщений, точно соответствующих подсознательным желаниям. Используя нейроинструменты, перечисленные ранее, бренд может выявить подсознательные предпочтения и эмоциональные триггеры потребителей. Например, аромат, цвет упаковки, форма флакона или визуальная коммуникация могут быть оптимизированы так, чтобы активировать положительные ассоциации и удовольствие на уровне подсознания. Третье **преимущество** использования нейромаркетинга — снижение риска провала нового продукта. Нейромаркетинг позволяет тестировать концепты продуктов и рекламы

ещё до выхода на рынок, оценивая эмоциональный отклик и внимание. Это позволяет выявлять слабые места и корректировать продукт или сообщение, снижая вероятность провала.

Теперь выделим **недостатки и ограничения** использования нейромаркетинга.

Первое: **высокая стоимость исследований**. Методы вроде фМРТ требуют дорогого оборудования, лабораторий, высококвалифицированного персонала и подготовки участников. Второй недостаток: **сложность интерпретации данных (требуются нейробиологи)**. Данные нейромаркетинга — это сложные нейронные сигналы, которые невозможно просто «прочитать». Чтобы корректно интерпретировать, какие реакции означают удовольствие, внимание или тревогу, нужны нейробиологи и специалисты по анализу данных. И последний недостаток, который мы проанализируем: **вопросы репрезентативности выборки (небольшие группы испытуемых)**. Из-за высокой стоимости и сложности исследований выборка участников обычно небольшая-десятки, максимум сотни человек. Это ограничивает обобщаемость результатов на всю целевую аудиторию.

И в заключении проанализируем этические дилеммы.

1) **Манипуляция сознанием: где заканчивается информирование и начинается манипуляция?** Нейромаркетинг позволяет брендам создавать продукты и рекламу, которые напрямую воздействуют на эмоциональные центры мозга. Это открывает опасность **тонкой манипуляции**, когда потребитель покупает продукт не из рациональных соображений, а под влиянием подсознательных триггеров. Возникает вопрос: если реклама вызывает положительные эмоции и подсознательное желание купить, это ещё информирование о продукте или уже манипуляция сознанием?

2) **Вторжение в частную жизнь: имеют ли компании право иметь доступ к подсознательным реакциям потребителей?** Использование фМРТ, ЭЭГ или других нейроинструментов позволяет получать **информацию о глубинных эмоциях и предпочтениях**, которые человек сам не осознаёт и не обязательно хотел бы раскрывать. Вопрос этики: должны ли бренды иметь право «заглядывать» в подсознание, чтобы повысить продажи? Даже если данные собираются добровольно, существует риск, что они могут быть использованы для навязчивого маркетинга

3) **Необходимость регулирования: требуется ли специальное законодательство для защиты «нейроправ» потребителя?** Современные законы о рекламе и защите персональных данных не всегда охватывают специфику нейромаркетинга. Например, фМРТ-данные или сигналы ЭЭГ могут рассматриваться как **чувствительная информация о подсознательных реакциях**, и их использование без строгих правил может быть этически сомнительным.

Заключение по исследуемым темам.

Нейромаркетинг стал мощным инструментом в сфере бьюти-брендов, позволяя обойти ограничения традици-

онных исследований. В отличие от опросов и фокус-групп, он даёт глубокую обратную связь о подсознательных реакциях потребителей, позволяет оценивать эмоциональное вовлечение и физиологические реакции на продукты,

включая аромат, текстуру, визуальные образы и упаковку. Особенno ценным это оказывается в парфюмерии и косметике, где сенсорный опыт и эмоциональная связь с брендом напрямую влияют на решение о покупке.

Литература:

1. Чернова, М. А. Нейромаркетинг: к вопросу об этической составляющей / М. А. Чернова, О. Е. Клепиков. — Текст: электронный // Национальный психологический журнал: [сайт]. — URL: <https://npsyj.ru/articles/article/3138/> (дата обращения: 25.12.2025).
2. Диесперова, Н. А. Нейромаркетинг и его воздействие на потребителя: перспективы и ограничения / Н. А. Диесперова. — Текст: непосредственный // Russian Journal of Management. — 2023. — Том 11 № 3. — с. 224–237. URL: <https://rusjm.ru/ru/nauka/article/69421/view>
3. Нейромаркетинг: как влиять на подсознание клиентов. — Текст: электронный // Cossa: [сайт]. — URL: <https://www.cossa.ru/stan/342321/> (дата обращения: 25.12.2025).

Что такое эмоциональный маркетинг и зачем он нужен брендам

Попова Анна Альбертовна, студент

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

Зачастую люди при покупке смотрят не только на качество и цену, они цепляются за эмоции, которые вызывает продукт. Например, за ним стоит какая-то интересная история создания или интересное предназначение. Мы редко анализируем, что конкретно побудило нас на покупку того или иного товара, но точно знаем, что испытываем яркие эмоции, которые и побуждают нас к покупке. Здесь как раз и работает маркетинговая стратегия, которая использует силу чувств, чтобы влиять на потребителя — эмоциональный маркетинг.

Эмоциональный маркетинг — это продвижение продукта так, чтобы это вызывало эмоции, а эмоции могут быть абсолютно разные и эта стратегия может работать абсолютно по-разному. Это работает, потому что все мы люди и часто принимаем решение, основываясь на своих эмоциях.

Ключевые слова: эмоциональный маркетинг, поведение потребителей, психология цвета, нейромаркетинг, сторителлинг, брендинг, эмоции и покупки, целевая аудитория, маркетинговая стратегия, вирусный маркетинг, мотивация потребителя, модель Льюис

Как работает эмоциональный маркетинг?

1. Покупатели испытывают эмоции
2. Решение о покупке обычно принимается не разумом, а чувством
3. Люди склонны делиться рекламой, если она затрагивает их эмоции

Эмоции могут служить для того, чтобы:

- Формировать желаемое впечатление о себе или ситуации
- Влиять на поведение
- Делать переживания более сильными и глубокими

Эмоция — психический процесс, который помогает оценить, насколько важно отношение человека к существующим и возможным ситуациям и к объективному миру в целом. Они включают в себя 3 аспекта:

- Внутреннее ощущение (субъективное переживание)
- Физиологические реакции: изменения в теле, такие как сердцебиение, дыхание или гормональные сдвиги.

— Какие-либо внешние изменения: жесты, изменения в голосе или на лице

Важно отметить, что, несмотря на годы исследований учеными этого вопроса, нет единого, общепринятого определения эмоций. Может быть, в будущем исследователи найдут ответ на этот вопрос, но пока ученые так и не нашли конкретных физических признаков, которые четко и однозначно указывали бы на конкретную эмоцию.

Современные исследования в области нейрофизиологии показывают, что эмоции обрабатываются в разных областях мозга. Миндалина (амигдала) играет ключевую роль в обработке эмоциональных стимулов, особенно страха и удовольствия. Префронтальная кора отвечает за регуляцию эмоций и принятие решений. Исследования показывают, что когда потребитель взаимодействует с брендом, вызывающим положительные эмоции, активируется центр вознаграждения мозга, что способствует формированию положительной ассоциации с продуктом или услугой.

Теперь поговорим о том, какие категории эмоции выделил Майкл Льюис в своей статье.

1. Рефлексные эмоции (от 0 до 3 месяцев). Льюис говорит о том, что, родившись, человек испытывает только 2 эмоции — удовлетворение (младенцы не различают свои эмоции, они только хотят, чтобы все их базовые потребности были удовлетворены).

2. Основные эмоции (от 3 до 6 месяцев). Ребенок развивается, поэтому уже может различить новые эмоции — интерес, счастье и грусть.

3. Сознательные эмоции (от полугода до 2,5 лет). На этой стадии развития уже подключаются новые переживания, включая страх.

4. Социальные эмоции (2,5+ года). Тут уже по мере развития человек обретает самосознание. Здесь уже подключаются новые эмоции — гнев, сочувствие, ревность, смущение и стыд.

Понимание этих уровней развития эмоций крайне важно для маркетологов, так как разные возрастные группы по-разному реагируют на эмоциональные стимулы. Например, молодежь часто реагирует на эмоции, связанные с социальным признанием и идентификацией, в то время как люди старшего возраста часто ценят ностальгию и семейные ценности.

Наши эмоции часто связаны с определенным временем — прошлое, настоящее и будущее. С прошлыми событиями у людей может быть ностальгия — это сильный инструмент. Эмоции, ориентированные на настоящем, полезны если наш продукт обладает успокаивающим свойствами, так как в настоящем мы предпочитаем что-то более спокойное. Лучше избегать эмоций, связанных с будущем, таких как надежда.

Также эмоции работают с временем суток. Например, поздним утром у людей много энергии и можно рекламировать что-то вызывающее интерес и энергию, а ночью все мы чувствуем усталость, поэтому предлагать нужно товары для расслабления. Эта информация особенно важна при планировании кампаний в социальных сетях и цифровой рекламе, где время публикации контента может существенно влиять на его эффективность.

Психология цвета — отдельная наука, которая изучает влияние цветов на психику и поведение человека. Исследования показывают, что:

- Красный цвет увеличивает аппетит и чувство срочности
- Синий цвет ассоциируется с доверием и стабильностью
- Желтый цвет привлекает внимание и создает ощущение оптимизма
- Черный цвет символизирует роскошь и элегантность
- Зеленый цвет связан с натуральностью и экологичностью

Правильный выбор цветовой палитры для бренда может существенно повлиять на восприятие продукта потребителями и увеличить узнаваемость бренда.

И еще есть множества факторов, которые вызывают эмоции и влияют на нашу покупку: музыка, половые различия восприятия эмоций, освещение и так далее. Это все подробно изучает наука — нейромаркетинг.

Музыка в особенности является мощным инструментом эмоционального маркетинга. Исследования показывают, что музыка может влиять на скорость покупок, объем покупок и даже на ощущение времени, проведенного в магазине. Например, медленная музыка побуждает покупателей проводить больше времени в магазине и совершать покупки, тогда как быстрая музыка ускоряет процесс покупок.

Половые различия в восприятии эмоций также важны. Исследования показывают, что женщины часто более чувствительны к эмоциональным стимулам и могут быть более склонны к импульсивным покупкам, основанным на эмоциях. Однако мужчины также реагируют на эмоциональный маркетинг, но часто обращают внимание на другие эмоции, такие как статус, компетентность и достижение.

Освещение также играет важную роль. Яркое освещение создает ощущение активности и энергии, в то время как приглушенное освещение создает атмосферу интимности и расслабления. Именно поэтому ресторану с романтической атмосферой нужно приглушенное освещение, а спортивному магазину — яркое.

Мы разобрали основы, теперь перейдем к тому, а как же использовать эмоциональный маркетинг, чтобы наши продажи увеличивались и бренд усиливал свое влияние.

1. Нужно понять кто наша целевая аудитория. Чтобы эффективно воздействовать на людей нужно знать, чего они боятся, а о чем мечтают. Чем лучше вы будете понимать боль покупателей, чем проще найти к ним подход.

2. Следующий шаг — выбрать нужные эмоции. Что стоит использовать: радость, злость или вызвать ностальгию? Тут не угадаешь с первого раза, поэтому придется экспериментировать.

3. Нужно создать эмоциональную историю — сторителлинг. Тут понадобится весь ваш креатив, нужно максимально продумать маркетинговую стратегию. Можно придумать собственного персонажа или сделать вашего клиента главным героем, а дальше придумать сюжет, который зацепит вашу ЦА.

4. Нужно продвигать свою стратегию по разным каналам. Создайте свое сообщество вокруг продукта, чтобы начал работать вирусный маркетинг, люди будут делиться своими эмоциями и продвигать товар.

5. Обязательно отслеживайте обратную связь. Внимательно читайте все комментарии, следите за реакцией людей и делайте из этого выводы. Нужно также следить за продажами, потому что провокационная реклама может столкнуться с осуждением людей, но продажи могут повыситься.

Примеры успешного эмоционального маркетинга

Многие известные бренды используют эмоциональный маркетинг с большим успехом. Nike со своим

лозунгом «Just Do It» вдохновляет людей преодолевать препятствия и достигать целей. Always (игиенические товары) запустила кампанию «#LikeAGirl», которая переопределила фразу и вдохновила миллионы людей, вызвав мощные эмоции и лояльность к бренду. Airbnb создал сообщество путешественников, подчеркивая эмоции приключений и человеческого соединения, а не просто аренду жилья.

Возможные риски эмоционального маркетинга

Хотя эмоциональный маркетинг очень эффективен, он имеет и потенциальные риски:

- Переусложнение и эмоциональная манипуляция могут привести к потере доверия
- Отрицательные эмоции (страх, гнев) могут вызвать негативную реакцию на бренд
- Изменение общественных настроений может сделать кампанию неактуальной
- Культурные различия могут привести к неправильной интерпретации эмоциональных сообщений
- Неправильная целевая аудитория может привести к контрпродуктивным результатам

Литература:

1. Панкрухин, А. П. Реклама и общество. М.: Экономика, 2004
2. Льюис, М. Shame: The Exposed Self. Нью-Йорк: Free Press, 1992
3. Эмоциональный маркетинг [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://marketing-course.ru/emotional-marketing/> (Дата обращения: 05.11.2025)
4. Модель Льюиса [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.coachingexpatriates.com/the-cross-cultural-power-of-the-lewis-model/> (Дата обращения: 05.11.2025)
5. Исследование эмоционального маркетинга [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-innovatsionnoy-kontseptsii-emotionalnogo-marketinga> (Дата обращения: 05.11.2025)

Заключение

В заключение хочется сказать, что эмоциональный маркетинг — это мощный инструмент, который может очень хорошо повысить продажи бренда, воздействуя на эмоции покупателей. В мире, где количество информации и рекламы постоянно растет, именно эмоциональная связь с брендом может стать решающим фактором выбора потребителя.

Однако успех требует глубокого понимания целевой аудитории, тщательного планирования, творческого подхода и постоянного анализа результатов. Брендам, которые смогут создать искреннюю и значимую эмоциональную связь со своей аудиторией, удастся не только увеличить продажи, но и создать долгосрочную лояльность и построить сообщество сторонников.

В будущем, с развитием технологий и более глубокого понимания нейрофизиологии, эмоциональный маркетинг станет еще более точным и эффективным. Однако главный принцип останется неизменным: люди покупают то, что заставляет их чувствовать, а не то, что просто рационально обоснованно.

Анализ потребительских мотивов в коммуникационных стратегиях продвижения инфопродуктов в нише «Здоровье» в мессенджере Telegram

Фомченко Анастасия Денисовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Кульпин Сергей Владимирович, кандидат экономических наук, доцент
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (г. Екатеринбург)

В статье представлен анализ реальных практик продвижения инфопродуктов в востребованной нише «Здоровье». Фокус исследования направлен на выявление наиболее распространенных и, как следствие, эффективных мотивационных стратегий в коммуникационном контенте экспертов.

Практическая ценность работы заключается в разработке четкой и готовой к применению инструкции для создателей инфопродуктов. С целью выстраивания убедительной коммуникации в данной нише целесообразно использовать доминантную стратегию, где ядром сообщения являются обещания пользы и личного успеха, а атрибуты эксклюзивности, внешней красоты и подтвержденной эффективности выступают поддерживающими аргументами.

Ключевые слова: мотив, продвижение инфопродуктов, ниша «Здоровье», коммуникационная стратегия, Telegram, мотивация к покупке, мотив достижения, утилитарные мотивы, мотив престижа, традиции, эстетические мотивы.

Эпоха цифрового предпринимательства превратила мессенджеры, такие как Telegram, в мощные торговые площадки для инфопродуктов. Успех здесь определяется каче-

ством контента и умением эксперта выстроить грамотную коммуникацию с опорой на ключевой фактор, определяющий потребительский выбор, — мотивацию. Однако

многие создатели инфопродуктов в нише «Здоровье», будучи опытными специалистами с соответствующим образованием и необходимыми регалиями, продолжают действовать методом проб и ошибок, копируя устоявшиеся шаблоны без понимания их психологической основы, так как являются экспертами в своей теме, но имеют недостаточные знания о коммуникационных стратегиях.

Мотивы являются самыми сильными внутренними дeterminантами человеческого поведения. Иногда их называют движущей силой, побуждениями, потребностями, внутренним напряжением, волевыми устремлениями, склонностями, желаниями, интересами, целями, мечтами, установками, убеждениями, а также стимулами, импульсами, усилием, поощрением. Несмотря на различия в нюансах, значения этих слов указывают на динамическую направленность действия по достижению определенных целевых состояний, к которым стремится субъект. Если охарактеризовать мотивы максимально просто и кратко, получим следующее: они побуждают, задают направление деятельности, а также отвечают за смыслообразование, придавая этой деятельности и ее компонентам личностный смысл [1, с. 192]. Базовая классификация включает 5 типов мотивов: 1) утилитарные, 2) мотивы престижа, 3) достижения, 4) традиций, 5) а также эстетические.

Инфопродукты представляют собой цифровые товары или услуги, предназначенные для предоставления пользователям информации, формирования у них определенных знаний или навыков. В их основе — уникальная информация, полученная в результате практической деятельности (личного опыта создателя инфопродукта и других людей; экспериментов и применения различных методик), а также из иных источников данных. К инфопродуктам относятся электронные книги, онлайн-курсы, вебинары, подкасты и цифровые товары, представленные в других форматах, обеспечивающих доступ к образовательным или развлекательным материалам [2, с. 746].

В условиях стремительного развития технологий и интернета инфопродукты становятся важной частью глобального рынка. По данным GetCourse (российской облачной платформы «всё в одном» для запуска, продажи и проведения онлайн-курсов, тренингов и вебинаров, позволяющей создавать лендинги, управлять клиентской базой (CRM), принимать платежи и автоматизировать маркетинг, а также проверять домашние задания и вести обучение в одном месте), в первом квартале 2025 года онлайн-школы на данной платформе заработали 41,3 млрд рублей — на 3,5 % меньше, чем годом ранее. Это 22 % от годового плана площадки — 189 млрд рублей [3].

Рассмотрим распределение потребительских мотивов в коммуникационном контенте при продвижении инфопродуктов в нише «Здоровье».

Современный рынок инфопродуктов отличается острой конкуренцией и изменением привычных моделей доверия. В цифровом пространстве продавец, будь то эксперт или блогер, выступает одновременно и автором продукта, и главным инструментом его продвижения. В настоящее

время особым спросом пользуется персонализированный коммуникационный контент, ориентированный на продажи, который распространяется посредством социальных сетей и мессенджеров, например Telegram.

С каждым годом количество блогеров, экспертов, а также их инфопродуктов растет в геометрической прогрессии. С этим и связана рассматриваемая нами проблема: не все они понимают, каким образом устроены продажи тех или иных товаров и услуг, так как являются экспертами в своей области (мода, юриспруденция и др.), но не имеют знаний о рекламе и коммуникации. Этим обусловлена актуальная потребность в изучении уже имеющихся коммуникационных стратегий, на основе которых другие эксперты и блогеры смогли бы грамотно выстраивать коммуникацию с аудиторией и улучшать результаты продаж своих инфопродуктов.

Данная статья посвящена анализу рассматриваемых аспектов применительно к нише «Здоровье». При проведении исследования нами была применена технология контент-анализа продающих коммуникаций и продающего контента экспертов и блогеров, специализирующихся на создании инфопродуктов в нише «Здоровье».

Для анализа современного рынка инфопродуктов нами была подготовлена выборка из 200 каналов, функционирующих в мессенджере Telegram в нише «Здоровье». Все они принадлежат физическим лицам, так называемым блогерам, которые имеют хотя бы один инфопродукт и продают его на площадке мессенджера Telegram. Для каждого продукта оценивалось наличие пяти типов мотивов: 1) утилитарных, 2) мотивов престижа, 3) достижения, 4) традиций, 5) а также эстетических. Для анализа функционирования данных типов мотивов в коммуникации с аудиторией были использованы определенные индикаторы, описанные ниже.

Утилитарные мотивы в контенте выглядят как обещание решить конкретную проблему человека, пошаговая инструкция или готовый алгоритм действий, обещание экономии времени, денег или других ресурсов в долгосрочной перспективе.

Мотив достижения характеризуется желанием получить новый статус, признание, повысить самооценку, освоить сложный навык и доказать себе и другим, что это получится сделать, стремлением выйти на новый уровень жизни.

Мотив престижа реализуется через возможность стать частью закрытого сообщества, факт знакомства или взаимодействия с экспертом, создавшим данный продукт, приобретение «люксового» продукта, которого нет у большинства.

Эстетические мотивы удовлетворяют привлекательный дизайн, стильный сайт, удобный интерфейс платформы обучения — все, что обеспечивает наслаждение в процессе потребления контента.

Мотив традиций основан на доверии к привычному и проверенному временем, отзывах других людей о продукте, зарекомендовавшей себя методике, которая уже долгое время существует на рынке.

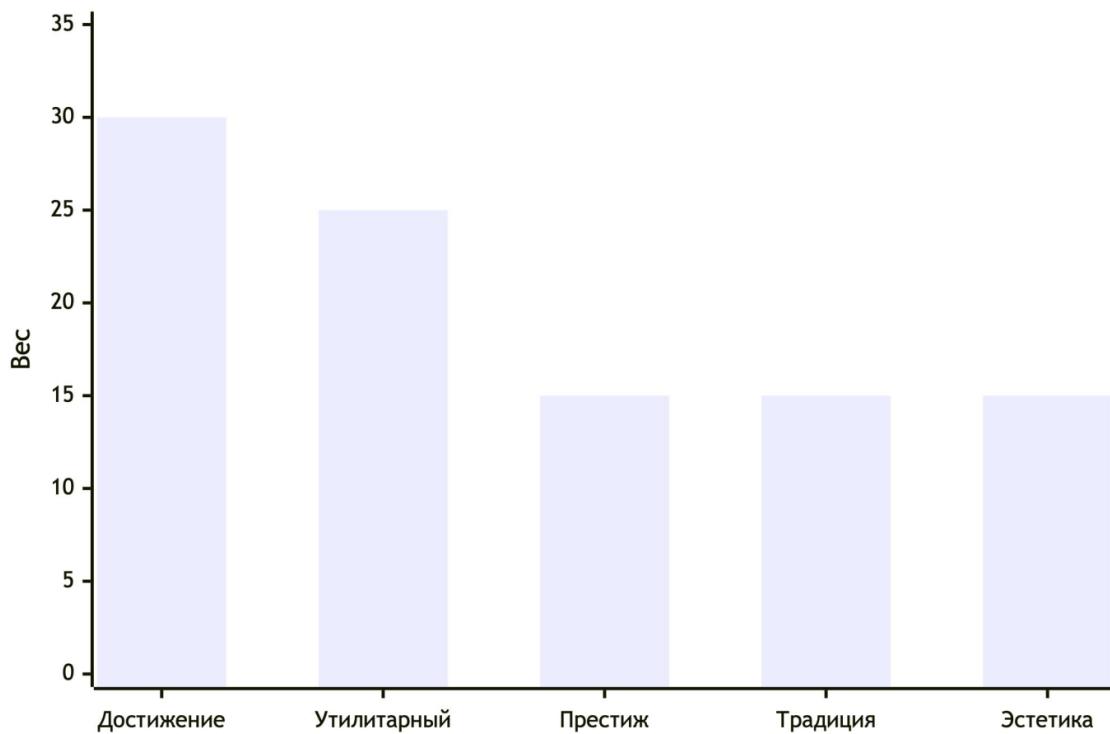


Рис. 1. Использование пяти типов мотивов в коммуникационном контенте в нише «Здоровье»

В нише «Здоровье» мотив достижения выражается в таких обещаниях, как: «Избавьтесь от хронической усталости за 21 день», «Восстановите сон без таблеток». Утилитарные мотивы опираются на действия: «Десять минут упражнений для офисных сотрудников», «Программа детокса на выходные». Мотивы престижа связаны с авторитетом: «Консультация врача с 15-летним стажем и европейским образованием», «Метод, одобренный Минздравом». Мотивы, связанные с традицией, поддерживаются следующими формулировками: «Подходы, проверенные в клинической практике», «Методики, которые работают десятилетиями». Эстетические мотивы удается затронуть не только с помощью удобства и красоты интерфейса, но и за счет обещания улучшения внешности, которое покупатель получит в результате использования инфопродукта: «Здоровье, которое видно: осанка, кожа, энергия взгляда». Как видим, доминирующими являются мотив достижения и утилитарные мотивы — они используются в 55 % случаев при подготовке коммуникационного контента.

Мотивация играет центральную роль в принятии решений о покупке инфопродуктов в нише «Здоровье».

Литература:

1. Вилюнас, В. К. Теория деятельности и проблемы мотивации / В. К. Вилюнас // А. Н. Леонтьев и современная психология / Под ред. А. В. Запорожца, В. П. Зинченко и др. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1983. — с. 191–200.
2. Хоминок, А. Н. Инфобизнес: виды инфопродуктов / А. Н. Хоминок // Актуальные проблемы развития финансового сектора: материалы V Международной научно-практической конференции, Тамбов, 22 ноября 2017 года. Том Часть 2. — Тамбов: Тамбовский государственный университет имени Г. Р. Державина, 2017. — с. 744–753.
3. Тренды инфобизнеса в 2025 году по данным GetCourse [Электронный ресурс] // EdTechs. — URL: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/trendy-infobiznesa-v-2025-godu-po-dannym-getcourse/> (дата обращения: 25.12.2025).

Анализ коммуникационного контента рассмотренных нами Telegram-каналов показал четкую тенденцию: создатели инфопродуктов преимущественно опираются на утилитарные мотивы и мотив достижения, обещая быстрые и измеримые результаты, а также личностный рост. В то же время другие типы мотивов — престиж, эстетика и традиция — используются значительно реже и зачастую в упрощенной, поверхностной форме.

Полученные данные подчеркивают необходимость глубокого исследования мотивации потребителей при разработке коммуникационных стратегий в сфере инфопродуктов. Экспертам и блогерам недостаточно полагаться исключительно на личный опыт или шаблонные подходы — для повышения конверсии требуется учитывать актуальные приоритеты целевой аудитории и сочетать разные типы мотивов при подготовке коммуникационного контента. В нише «Здоровье» следует преимущественно опираться на мотив достижения и утилитарные мотивы, используя остальные типы как дополнительные.

ПОЛИТОЛОГИЯ

Четвертый кризис в Тайваньском проливе 2022 года и его уроки для безопасности Азиатско-Тихоокеанского региона

Арсентьева Софья Алексеевна, студент

Дипломатическая академия Министерства иностранных дел России (г. Москва)

В статье автор исследует события августа 2022 года в Тайваньском проливе в контексте противостояния КНР и США и анализирует последствия этих событий для региональной безопасности.

Ключевые слова: Тайваньский пролив, КНР, США, АТР, региональная безопасность.

Введение

Тайваньский вопрос на протяжении десятилетий остается одним из наиболее острых источников напряженности в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Возникшая в результате гражданской войны в Китае и последующего образования Китайской Народной Республики в 1949 году проблема Тайваня продолжает оказывать существенное влияние на формирование региональной архитектуры безопасности, а также на эволюцию глобального стратегического баланса сил.

Нарастание напряженности вокруг Тайваня в последние годы стало следствием более широкого процесса — системной конфронтации между Китаем и США. Вашингтон рассматривает Тайвань в качестве инструмента стратегического сдерживания КНР, практикуя модель «стратегической неопределенности» в его отношении и постепенно расширяя неофициальные политические и военные контакты с Тайбэем [1].

Визит на остров Нэнси Пелоси в 2022 году стал наиболее ярким проявлением этой линии. Он был расценен Пекином как вмешательство во внутренние дела КНР и грубое нарушение политики «одного Китая», приверженность которой, между тем, США подтверждали неоднократно, в том числе и в 1972 году в «Шанхайском коммюнике» [2].

Исследование кризиса 2022 года необходимо не только для понимания динамики китайско-американских отношений. Оно позволяет выявить: новые формы давления США на КНР; рост возможностей и готовности Китая применять военную силу в случае системного пересмотра «статуса-кво»; изменение стратегической среды АТР, в которой безопасность теперь зависит от баланса сил, а не одностороннего доминирования США; увеличение рисков для ключевых государств региона.

Ход четвертого кризиса

Четвёртый кризис в Тайваньском проливе развернулся в августе 2022 года после беспрецедентной по уровню политической провокации — визита спикера Палаты представителей США Нэнси Пелоси на Тайвань [3]. Это событие стало прямым вызовом политике «одного Китая», которая составляет международно-правовую основу китайско-американских отношений, и вызвало последовательную, но контролируемую реакцию Пекина.

Ответные меры Поднебесной развивались поэтапно. Сразу после визита Пелоси Народно-освободительная армия Китая провела крупнейшие в своей истории манёвры вокруг острова, охватившие шесть зон в его акватории [4, с. 196]. Учения включали ракетные пуски, пролёты боевой авиации, действия корабельных группировок, отработку блокирования ключевых морских и воздушных маршрутов [5, с. 196]. Китайская сторона намеренно демонстрировала свою способность обеспечить оперативный контроль над проливом и изолировать остров в случае необходимости, что стало сигналом как Тайбэю, так и внешним государствам, пытающимся вмешиваться в вопрос национального воссоединения.

Тайваньские власти, оказавшиеся в условиях давления, ограничились политическими заявлениями и усилили меры по собственной обороне, однако их практические возможности оказались невелики [6].

Важным элементом эскалации стали действия США, которые, стремясь подтвердить свою поддержку Тайваню, направили в регион дополнительные военные корабли и усилили разведывательную активность [7]. Пролёты американских кораблей через пролив, а также заявления о «праве на свободную навигацию» фактически закрепляли Вашингтон в роли внешнего участника, искусственно повышающего напряжённость и подрывающего стабильность в регионе.

Особенностью кризиса стало то, что Пекин, несмотря на широкий спектр силовых мер, соблюдал управляемость динамики конфликта. Китай сочетал демонстрацию военной мощи с активной дипломатической работой — разъяснениями позиции партнёрам в АТР, заявлениями о неизменности политики мирного воссоединения, обращая внимание на то, что корнем эскалации является именно вмешательство США во внутренние дела Китая. Таким образом, силовые действия НОАК выполняли функцию сдерживания, а не эскалации конфликта.

Последствия кризиса для АТР

Развитие событий августа 2022 года стало важным рубежом не только для китайско-американских отношений, но и для всей системы безопасности АТР. Характер реакции Пекина, вовлечение Вашингтона и последующее изменение региональной динамики позволили выявить ряд долгосрочных последствий, которые необходимо учитывать при оценке устойчивости стратегической среды.

Учения НОАК продемонстрировали качественно иной уровень подготовки Китая к локальному кризису: слаженность ракетных, авиационных и морских операций, фактическое установление временных зон ограничения и способность быстро изолировать район пролива существенно повысили значимость китайского фактора в региональном балансе сил.

Одновременно действия США — усиление военного присутствия и транзиты через пролив — показали, что Вашингтон намерен и дальше использовать тайваньский вопрос как инструмент стратегического давления на Китай.

Непродолжительные перебои в судоходстве во время учений НОАК показали уязвимость маршрутов, проходящих через Тайваньский пролив и прилегающие акватории. Поскольку через регион проходит значительная часть контейнерных перевозок и энергетических поставок [8], даже несущественное нарушение стабильности создает риски для экономических систем Японии, Южной Кореи, стран АСЕАН и глобальных рынков [9].

Анализ кризиса позволяет сделать важный вывод: дестабилизирующий эффект возник не из-за внутренних процессов в Китае или на Тайване, а вследствие действий

внешнего актора — США. На фоне вышеперечисленных последствий укрепляется понимание, что долгосрочная стабильность в АТР возможна только при соблюдении основных принципов, подтвержденных кризисом 2022 года.

Прежде всего, соблюдение политики «одного Китая» является фундаментальным условием безопасности региона. Любые попытки подрыва — через политические визиты, военную поддержку или дипломатические манипуляции — неизменно приводят к росту напряжённости.

Во-вторых, военное превосходство не гарантирует стабильности. Даже ограниченные учения НОАК продемонстрировали, что попытки вмешательства извне могут вызвать симметричный ответ и создать ситуацию высокого риска, не выгодную ни одному из государств региона.

Наконец, мирное урегулирование остаётся единственным безболезненным путём разрешения тайваньского вопроса. Китай показал способность сочетать жёсткие меры военного давления с активными дипломатическими сигналами, сохраняя контроль над уровнем эскалации.

Заключение

Кризис 2022 года стал наиболее показательной демонстрацией того, как тайваньский вопрос постепенно превращается в один из центральных элементов стратегического противостояния в АТР. На первый план вышли не внутренние отношения между Тайванем и материковым Китаем, а вмешательство внешнего актора в лице США. Именно поэтому тайваньский кризис 2022 года все чаще рассматривается не как изолированный эпизод, а как часть более масштабной трансформации глобальной безопасности.

В конечном счёте, уроки кризиса 2022 года ясно показывают: стабильность в АТР возможна лишь при уважении существующих международных договоренностей и отказе от попыток использовать тайваньский вопрос для стратегической игры. Китай остается ключевым актором предотвращения конфликта, а сохранение пространства для мирного урегулирования соответствует интересам всех государств региона.

Литература:

1. Лебедев, С. Эволюция политики «стратегической неопределенности» США в тайваньском вопросе / Сергей Лебедев. — Текст: непосредственный // Мировая экономика и международные отношения. — 2024. — № 6. — с. 61–71.
2. 上海公报. — Текст: электронный // 中华人民共和国政府网站: [сайт]. — URL: https://www.gov.cn/ztzl/zmbh/content_624341.htm (дата обращения: 28.12.2025).
3. Визит Нэнси Пелоси на Тайвань. — Текст: электронный // РБК: [сайт]. — URL: <https://www.rbc.ru/politics/03/08/2022/62e91a819a794747582ae47b> (дата обращения: 28.12.2025).
4. Кашин, В. Обострение военно-политической ситуации вокруг Тайваня в 2022 г.: причины и перспективы развития / Василий Кашин. — Текст: непосредственный // ИМЭМО РАН. — 2022. — № 2. — с. 188–200.
5. Кашин, В. Обострение военно-политической ситуации вокруг Тайваня в 2022 г.: причины и перспективы развития / Василий Кашин. — Текст: непосредственный // ИМЭМО РАН. — 2022. — № 2. — с. 188–200.
6. Taiwan Newsletter. — Текст: электронный // ROC Embassies and Missions Abroad: [сайт]. — URL: https://www.taiwanembassy.org/uploads/sites/140/2022/08/Newsletter_EN_2022.08.17.pdf (дата обращения: 28.12.2025).

7. The Fourth Taiwan Strait Crisis. — Текст: электронный // China Power: [сайт]. — URL: <https://chinapower.csis.org/series-fourth-taiwan-strait-crisis/> (дата обращения: 28.12.2025).
8. Сайфудинова, Н. З. Анализ ключевых проблем экономики Тайваня / Н. З. Сайфудинова, А. В. Большов, Д. К. Шигапова. — Текст: непосредственный // Московский экономический журнал. — 2024. — № 1. — с. 289–295.
9. Фадеева, И. А. Особенности взаимоотношений Китая и Тайваня: история вопроса и современные традиции (экономический аспект) / И. А. Фадеева. — Текст: непосредственный // Теория и практика общественного развития. — 2023. — № 6. — с. 192–197.

СОЦИОЛОГИЯ

Ложь как этическая проблема: границы моральной допустимости в межличностной и социальной коммуникации

Ильина Дарья Даниловна, студент;

Забиран Виктория Александровна, студент

Казанский институт (филиал) Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России)

Феномен лжи представляет собой одну из наиболее универсальных и этически проблематичных форм человеческой коммуникации. Несмотря на то, что от древнейших заповедей до современных корпоративных кодексов правдивость утверждается как базовая норма, реальная практика социального взаимодействия демонстрирует повсеместное и зачастую институционализированное отступление от неё. В эпоху цифровых манипуляций и «постправды» этическая рефлексия о природе, допустимости и границах лжи приобретает особую теоретическую и практическую актуальность.

Ключевые слова: ложь, этика, правдивость, деонтология, утилитаризм, этика добродетелей, автономия, доверие.

Lying as an ethical problem: the limits of moral permissibility in interpersonal and social communication

The phenomenon of lying is one of the most universal and ethically problematic forms of human communication. Despite the fact that from the most ancient commandments to modern corporate codes, truthfulness is claimed as the basic norm, the actual practice of social interaction demonstrates a widespread and often institutionalized deviation from it. In the era of digital manipulation and «post-truth», ethical reflection on the nature, permissibility, and limits of lying is gaining special theoretical and practical relevance.

Keywords: lying, ethics, truthfulness, deontology, utilitarianism, ethics of virtues, autonomy, trust.

Актуальность этического исследования феномена лжи обусловлена его фундаментальной ролью в структуре социальной коммуникации и обострением связанных с ним проблем в современном обществе. Во-первых, ложь существует в широком спектре проявлений — от ритуализированной «лжи во благо» до злонамеренного обмана, — что ставит под вопрос саму возможность доверительного диалога как основы социума. Во-вторых, развитие цифровых технологий создало беспрецедентные инструменты для генерации и распространения дезинформации, усложняя её этическую оценку. В-третьих, в прикладных сферах (медицине, политике, бизнесе) регулярно возникают дилеммы, в которых принцип правдивости вступает в конфликт с иными ценностями: благом пациента, безопасностью, коммерческой тайной. Проблема исследования заключается в фундаментальном этическом противоречии. С одной стороны, ложь практически единодушно осуждается как моральное зло, подрывающее автономию личности и ткань социального доверия. С другой стороны,

в конкретных ситуациях строгое следование абсолютированному принципу правдивости может привести к катастрофическим последствиям. Таким образом, центральной проблемой является определение критериев моральной допустимости (или недопустимости) лжи: существует ли абсолютный моральный запрет, или же ложь может быть контекстуально оправдана? Целью данной статьи является проведение системного философско-этического анализа лжи для выявления и сопоставления ключевых подходов к её моральной оценке и формирования многофакторной модели этического суждения. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Дать рабочее определение лжи, дифференцировав её от смежных понятий (умолчание, самообман).
2. Проанализировать аргументы в пользу абсолютного запрета лжи в рамках деонтологической этики (И. Кант).
3. Исследовать консеквенциалистский (утилитаристский) подход, оценивающий ложь через призму её вероятных последствий.

4. Рассмотреть перспективу этики добродетелей, акцентирующую внимание на моральном характере лгущего.

5. На основе компаративного анализа и разбора практических казусов предложить интегральную схему для оценки этических аспектов лжи.

Методология исследования носит междисциплинарный характер и включает теоретический анализ философских текстов, нормативно-этический анализ (сопоставление деонтологического, консеквенциалистского и аретологического подходов), казуистический метод (апробация теорий на примерах из конкретных областей) и компаративный подход для выявления сильных и слабых сторон каждой парадигмы. Проведение корректного этического анализа требует предварительного прояснения содержательных границ исследуемого феномена. В современной философско-этической литературе доминирует интенциональное определение лжи, которое можно свести к трём необходимым и достаточным условиям. Ложь имеет место, когда: (1) говорящий высказывает утверждение (вербально или иным однозначным способом); (2) считает это утверждение заведомо ложным; (3) намеревается ввести слушающего в заблуждение относительно его истинности. Таким образом, ложь понимается как умышленная и целенаправленная коммуникация заведомо ложного утверждения с целью вызвать у адресата не соответствующее реальности убеждение [1]. Ключевыми элементами данного определения являются действие (утверждение), знание (уверенность в ложности) и намерение (обман). Важно дифференцировать ложь от смежных форм коммуникации. Умолчание (сокрытие правды) перерастает в морально проблематичный обман лишь при нарушении явного или подразумеваемого обязательства сообщить информацию. «Белая ложь», соответствующая формальному определению, выделяется по мотиву (польза адресата) и ставит вопрос о влиянии мотива на моральную оценку. Практики, где ложное утверждение не предполагает буквального восприятия (шутка, ирония, гипотеза), а также самообман, исключаются из анализа из-за отсутствия интенции обмануть другого. Приведённое определение носит дескриптивный и этически нейтральный характер, служа инструментом для последующего нормативного анализа, который зависит от избранной этической системы.

Наиболее ригористическую позицию в оценке лжи занимает деонтологический подход, классически выраженный в этике Иммануила Канта. В рамках этого подхода моральная ценность поступка определяется не его последствиями, а соответствием универсальному закону — категорическому императиву. Для проблемы лжи наиболее релевантны две его формулировки. Согласно формуле универсального закона, максима лжи не может быть возведена во всеобщий закон, так как это привело бы к самоуничтожению института доверия. Согласно формуле человечества как цели самой по себе, ложь яв-

ляется инструментализацией разума другого человека, грубым попранием его автономии и использованием его лишь как средства [2]. Таким образом, правдивость выступает как совершенный долг, не допускающий исключений. В работе «О мнимом праве лгать из человеколюбия» Кант последовательно применяет этот принцип к казусу «убийца у двери», требуя дать правдивый ответ преследователю [3]. Его аргументация строится на том, что субъект ответственен лишь за свой собственный поступок (правду или ложь), но не за непредсказуемые чужие действия. Ложь, даже с благой целью, оскорбляет человечество, подрывает правовой порядок и делает лгущего «мнимым человеком». Сильные стороны подхода заключаются в защите абсолютной ценности доверия и человеческого достоинства, обеспечении ясности морального ориентира и акценте на чистоте воли субъекта. Критика указывает на его ригидность и потенциально катастрофические последствия в экстремальных ситуациях, узкое понимание ответственности, игнорирование контекста взаимоотношений и неспособность разрешить конфликты совершенных долгов. Абсолютистский подход задаёт идеальный нормативный горизонт, но часто оказывается неприменимым в условиях реальных моральных дилемм.

В противоположность деонтологии, контекстуальный подход, в частности утилитаризм (И. Бентам, Дж.С. Милль), переносит этический фокус на результаты действия. Центральным является принцип полезности: действие морально правильно, если оно максимизирует общее благо или минимизирует страдания для наибольшего числа людей [4]. С этой точки зрения, ложь — морально нейтральный инструмент, а долг правдивости — сильное практическое правило, обусловленное её благотворными последствиями в большинстве ситуаций. Ключевой принцип оценки гласит: ложь этически допустима тогда, и только тогда, когда она приводит к большему совокупному благу или предотвращает больший вред по сравнению с альтернативой (правдой или молчанием). Это требует от человека ситуативного анализа, включающего прогнозирование, взвешивание и сравнение последствий. Подход находит классическое выражение в оправдании «лжи во спасение» в медицине (сокрытие диагноза для предотвращения шока), чрезвычайных ситуациях (ложь убийце) и межличностных отношениях («белая ложь»). Сильные стороны утилитаризма — гибкость, практическая применимость, ориентация на благополучие и способность разрешать конфликты ценностей. Слабые стороны включают эпистемическую проблему (непредсказуемость и несопоставимость последствий), опасность субъективизма и патернализма, угрозу долгосрочной эрозии социального доверия как общественного блага. Таким образом, утилитаризм, предлагая прагматичный выход из тупиков, рискует релятивизировать норму правдивости, не уделяя достаточного внимания её системной ценности.

Третий подход, восходящий к «Никомаховой этике» Аристотеля, смещает фокус с действия и его результатов на характер морального агента. Центральными категориями являются добродетель и благо (эвдемония) как полноценная реализация разумной природы. Этика задаётся вопросом «каким человеком следует стать?», а не «что делать?». Соответственно, ложь оценивается как проявление порока лживости или как вынужденное отклонение от добродетели правдивости в сложных обстоятельствах [5]. Аристотель определяет добродетель правдивости как середину между пороками бахвальства (избыток) и притворства (недостаток). Она заключается в искренности и аутентичности — соответствии слов внутреннему состоянию и реальным качествам. Критическое значение приобретает мотив: ложь из трусости или корысти свидетельствует о порочном характере, тогда как ложь из сострадания, возникающая из конфликта добродетелей, требует проявления практической мудрости для нахождения наилучшего решения в конкретной ситуации. Сильные стороны подхода — учёт целостности морального агента, акцент на мотивах и воспитании характера, гибкость, не переходящая в релятивизм, и способность объяснить моральные дилеммы. Критика указывает на неопределенность в принятии решений (круг в определении «практической мудрости»), сложность внешней оценки мотивов, риск морального перфекционизма и недостаточность для формулирования универсальных публичных норм. Этика добродетелей обогащает анализ, внося измерение целостности личности, но не предоставляет однозначных нормативных указаний.

Теоретический анализ проверяется на прочность в конкретных социальных практиках, где действуют специфические нормы и сталкиваются различные ценности. В медицинской этике дилемма возникает из конфликта принципов уважения автономии пациента (и права на информированное согласие) и «не навреди». Деонтология требует безусловной правдивости, утилитаризм допускает терапевтическую привилегию, а этика добродетелей акцентирует мудрую и эмпатическую коммуникацию. Компромиссом современной биоэтики является идея постепенного и деликатного, но в конечном счёте полного информирования. В политике и СМИ ложь часто рационализируется как «благородная ложь» или необходимость для безопасности. Деонтология категорически осуждает такую практику как подрыв общественного договора, консеквенциализм может временно оправдать скрытие в кризис, но учитывает долгосрочную эрозию доверия, а этика добродетелей вопрошают о формировании добродетельного гражданина и правителя. Ключевым становится различие оправданной конфиденциальности и неоправданного сокрытия, общественного интереса и частной жизни. В межличностных отношениях ложь мотивируется сохранением связи. Деонтология видит в этом

нарушение автономии партнёра, консеквенциалист взвешивает вред правды и лжи, а этика добродетелей рассматривает постоянную «защитную» ложь как проявление не заботы, а трусости и неуважения к силам другого, противопоставляя ей добродетель искренности. В профессиональной этике (переговоры, конфиденциальность) ложь часто принимает форму умолчания, санкционированного подразумеваемым согласием участников или особым профессиональным долгом (адвокат, врач). Эти практики не являются «ложью в чистом виде», а действуют в рамках контекстуальных норм, где приоритетом может выступать верность обязательству.

Практические контексты демонстрируют, что ни одна теория не даёт автоматических ответов, но выступает инструментом анализа, высвечивающим различные аспекты дилеммы: долг, последствия, характер. Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы. Каждый из трёх основных этических подходов выявляет существенные, но ограниченные аспекты проблемы лжи. Деонтология (Кант) утверждает абсолютный запрет, выводя его из уважения к автономии, но страдает ригидностью. Консеквенциализм (утилитаризм) предлагает гибкую оценку по последствиям, но рискует подорвать норму доверия. Этика добродетелей (Аристотель) актуализирует важность характера и мотива, но не даёт чётких процедурных правил. Практическая казуистика подтверждает, что реальные дилеммы часто порождаются конфликтом самих добродетелей или принципов, что делает синтез подходов необходимым. На основе сравнительного анализа предлагается интегральная многофакторная модель для этической рефлексии, требующая учёта: (1) характера отношений и специфических обязательств; (2) мотива и намерения; (3) масштаба и вероятности последствий (включая системный вред доверию); (4) контекстуальной уместности и наличия менее деструктивных альтернатив; (5) восстанавливаемости ущерба и возможности коррекции. Итоговый вывод заключается в том, что ложь не может быть оценена однозначно. Её этический статус контекстуален и определяется сложным взаимодействием принципов, последствий и добродетелей. Абсолютный запрет лжи нежизнеспособен в мире моральных конфликтов, но её тотальное дозволение разрушительно для основ общежития. Этически ответственная позиция состоит в признании первичности и презумпции правдивости как фундаментальной нормы. Отступление от неё может быть морально оправдано лишь в качестве исключения, в ситуации вынужденного выбора меньшего зла, когда ложь направлена на защиту ценности, более высокой, чем доверие в данном конкретном взаимодействии (например, спасение жизни), и при отсутствии морально менее затратных альтернатив. Таким образом, этика лжи предстаёт не как этика простых дозволений и запретов, а как этика взвешенной рефлексии, моральной чуткости и предельной ответственности перед Другим.

Литература:

1. Махон Дж. Е. Определение лжи и обмана [Электронный ресурс] // Стэнфордская энциклопедия философии / Ред. Э. Н. Залта. — Зимнее изд. 2016 г. — Электрон. дан. — Режим доступа: <https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/lying-definition/>
2. Кант, И. Основы метафизики нравов // Соч. в 6 т. — М.: Мысль, 1965. — Т. 4, ч. 1.
3. Кант, И. О мнимом праве лгать из человеколюбия // Трактаты и письма. — М.: Наука, 1980.
4. Милль, Дж.С. Утилитаризм // Милль Дж.С. Утилитаризм. О свободе. — СПб.: Азбука-классика, 2008.
5. Аристотель. Никомахова этика // Соч. в 4 т. — М.: Мысль, 1983. — Т. 4.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 1 (604) / 2026

Выпускающий редактор Г. А. Письменная

Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова

Художник Е. А. Шишков

Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьяннов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.

При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан,. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

Номер подписан в печать 14.01.2026. Дата выхода в свет: 21.01.2026.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан,. г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан,. г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: info@moluch.ru; <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», Республика Татарстан,. г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.