

МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС

креативные индустрии
и технологии

Материалы Международной
научно-практической конференции
17 апреля 2026

ТОМ II

B&D институт
бизнеса
и дизайна

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Институт бизнеса и дизайна»

ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС

креативные индустрии
и технологии

Материалы Международной
научно-практической конференции
17 апреля 2026

ТОМ II (в 2-х томах)

B&D институт
бизнеса
и дизайна

Москва, 2026

УДК 338.1
ББК 65.29
Э 40

Редакционная коллегия:

С. С. Дымова, канд. экон. наук, доцент
Е. С. Мальцева, канд. экон. наук, доцент
А. Б. Оришев, д-р ист. наук, доцент
С. С. Юров, канд. техн. наук, доцент

Э 40 Экономика и бизнес: креативные индустрии и технологии. Материалы Международной научно-практической конференции 17 апреля 2026 г. в 2-х томах. Том 2 / Москва: Изд-во АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», 2026 г. — 400 с. : ил.

Сборник содержит материалы международной научно-практической конференции «Экономика и бизнес: креативные индустрии и технологии». В нем представлены исследования ученых, экспертов в сфере бизнеса и студентов, посвященные анализу современного состояния и проблемам развития экономики, образования, рынка труда, креативных индустрий в условиях проникновения новых технологий и искусственного интеллекта во многие сферы деятельности в России и за ее пределами. Освещаются современные тренды развития дизайна, теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий и организаций, экономические вопросы развития бизнеса и сферы образования в условиях цифровизации и использования возможностей искусственного интеллекта. В научных статьях показано значение современных инструментов в сфере менеджмента, маркетинга и рекламы для повышения конкурентоспособности бизнеса.

Сборник ориентирован на преподавателей, студентов и научных работников, а также на руководителей предприятий и специалистов в сфере управления всех уровней.

УДК 338.1
ББК 65.29

ISBN 978-5-6052346-5-4

© Автономная некоммерческая
организация высшего образования
«Институт бизнеса и дизайна», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 3. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ОБРАЗОВАНИИ И ТВОРЧЕСТВЕ 8

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ОБРАЗОВАНИИ И ТВОРЧЕСТВЕ
НА ПРИМЕРЕ НАЦИОНАЛЬНОГО МУЗЕЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН 10

Бейсова Жанар Сагимбаевна

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНТЕРАКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ
С ПОМОЩЬЮ ИНСТРУМЕНТОВ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА 20

Гуломова Комила Махаматжановна

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ DBTP: ОТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ИЕРАРХИИ
К ЭКОСИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ 29

Юров Сергей Серафимович, Дымова Светлана Сергеевна

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПЕРСОНАЛА СУБЪЕКТОВ МОЛОЧНОГО
АГРОБИЗНЕСА И ТРЕНДЫ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ
НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ 43

Кравченко Татьяна Святославовна, Васильева Татьяна Владимировна

ГЕНЕРАТИВНЫЙ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПОДГОТОВКЕ
СПЕЦИАЛИСТОВ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ: ОТ СТИХИЙНОГО
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ К УПРАВЛЯЕМОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ МОДЕЛИ 51

Мальцева Елена Сергеевна

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ПРОБЛЕМА КУЛЬТУРНОЙ
СУБЪЕКТНОСТИ 64

Малышева Марина Константиновна

TRANSFORMING EDUCATION SYSTEMS IN RESPONSE TO AI-DRIVEN
BUSINESS ENGLISH DEMAND 72

Niyozova Khurshidakhon Bakhromjon kizi

РОЛЬ ИНТЕРАКТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ПОВЫШЕНИИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА 79

Рахимова Нозима Илхомжон кизи

КОНФЛИКТЫ В ВЫСШИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ И РОЛЬ
РУКОВОДИТЕЛЯ 85

Саидова Сайёра Джүраевна

СОДЕРЖАНИЕ

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПОВСЕДНЕВНОЙ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ: ОТ ТЕХНОЛОГИИ К ПРИВЫЧКЕ.....	97

Симонов Арсений Константинович, Шишкин Александр Евгеньевич

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА КАДРОВ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ — КАК НЕОБХОДИМОСТЬ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНОЙ ОТРАСЛИ	109

Сухочева Надежда Александровна, Грудкина Татьяна Ивановна

ЗНАЧЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ И ИНФОРМАЦИОННО- КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ ОБРАЗОВАНИИ.....	119

Рахмонали Хасанов

КОГНИТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СИСТЕМУ ОБРАЗОВАНИЯ	128

Шкуренкова Ольга Евгеньевна

РАЗДЕЛ 4. НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ, МАРКЕТИНГЕ, КОММУНИКАЦИЯХ.....	142

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ТРОЛЛЕЙБУСНОГО ПАРКА В СТРАНАХ СНГ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ.....	144

Александрова Светлана Александровна, Мацкевич Роман Дмитриевич

ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	156

Ананьева Валентина Николаевна

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ В ЭПОХУ ДЕМОКРАТИЗАЦИИ РАЗРАБОТКИ	164

Алентьева Наталья Владимировна, Лустенкова Диана Олеговна

НЕЙРОМАРКЕТИНГ: КАК БРЕНДЫ ВЛИЯЮТ НА НАШЕ ПОДСОЗНАНИЕ.....	173

Ахметов Ян Салаватович

АНИМАЦИЯ КАК СПОСОБ ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР	181

Бабченко Вера Игоревна

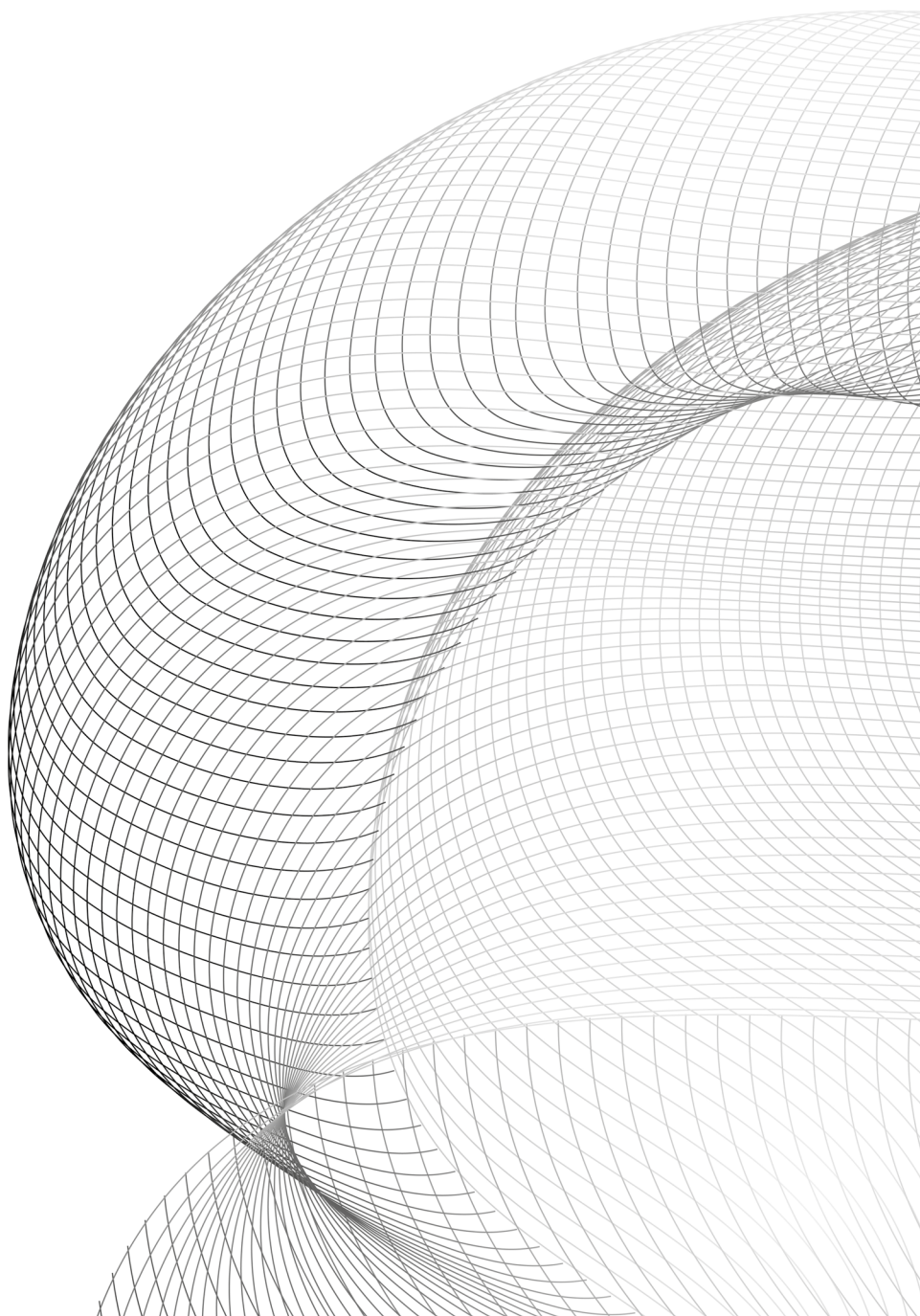
ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОФЕЙНИ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ	189

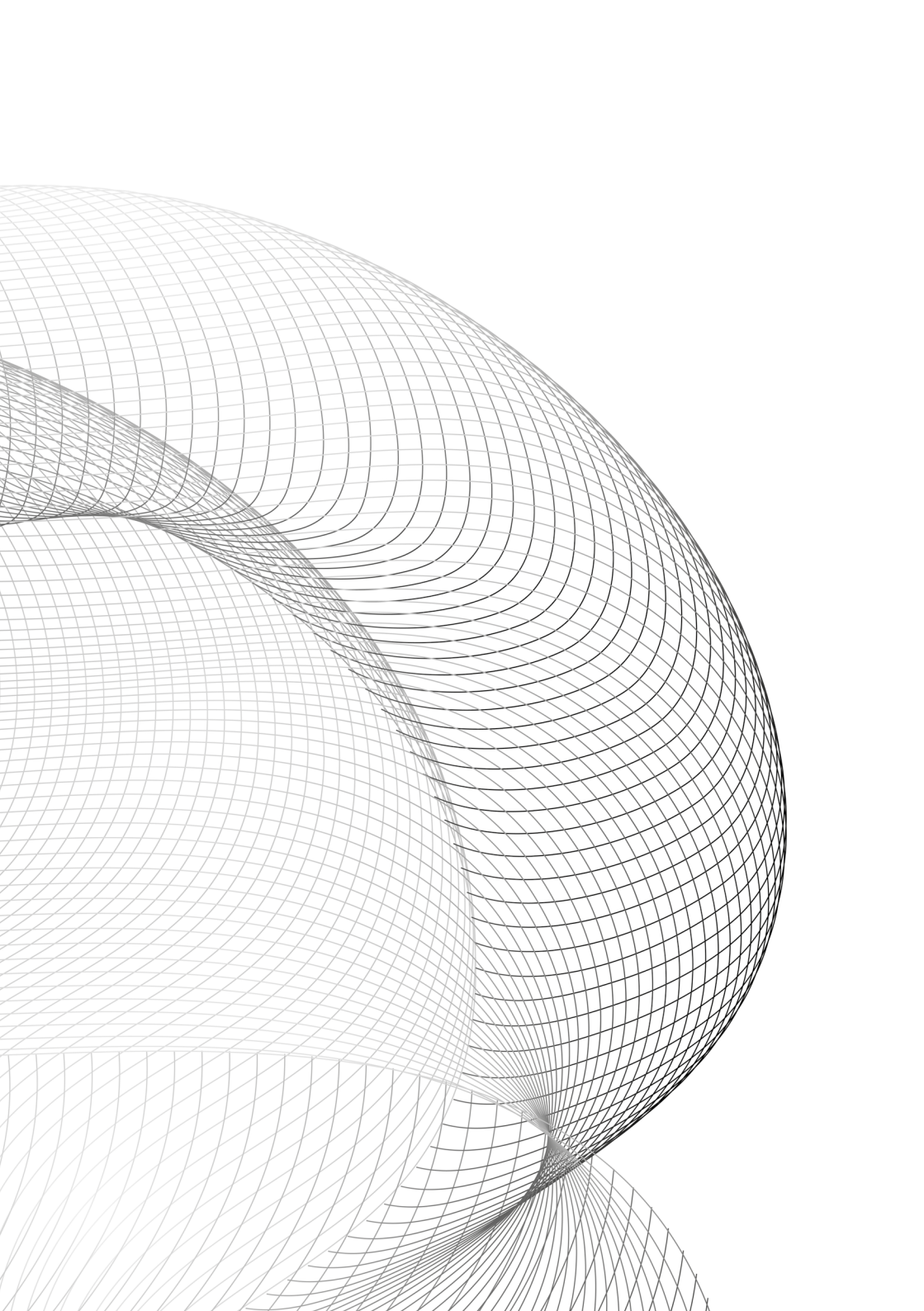
Бронникова Евгения Михайловна, Дымова Светлана Сергеевна

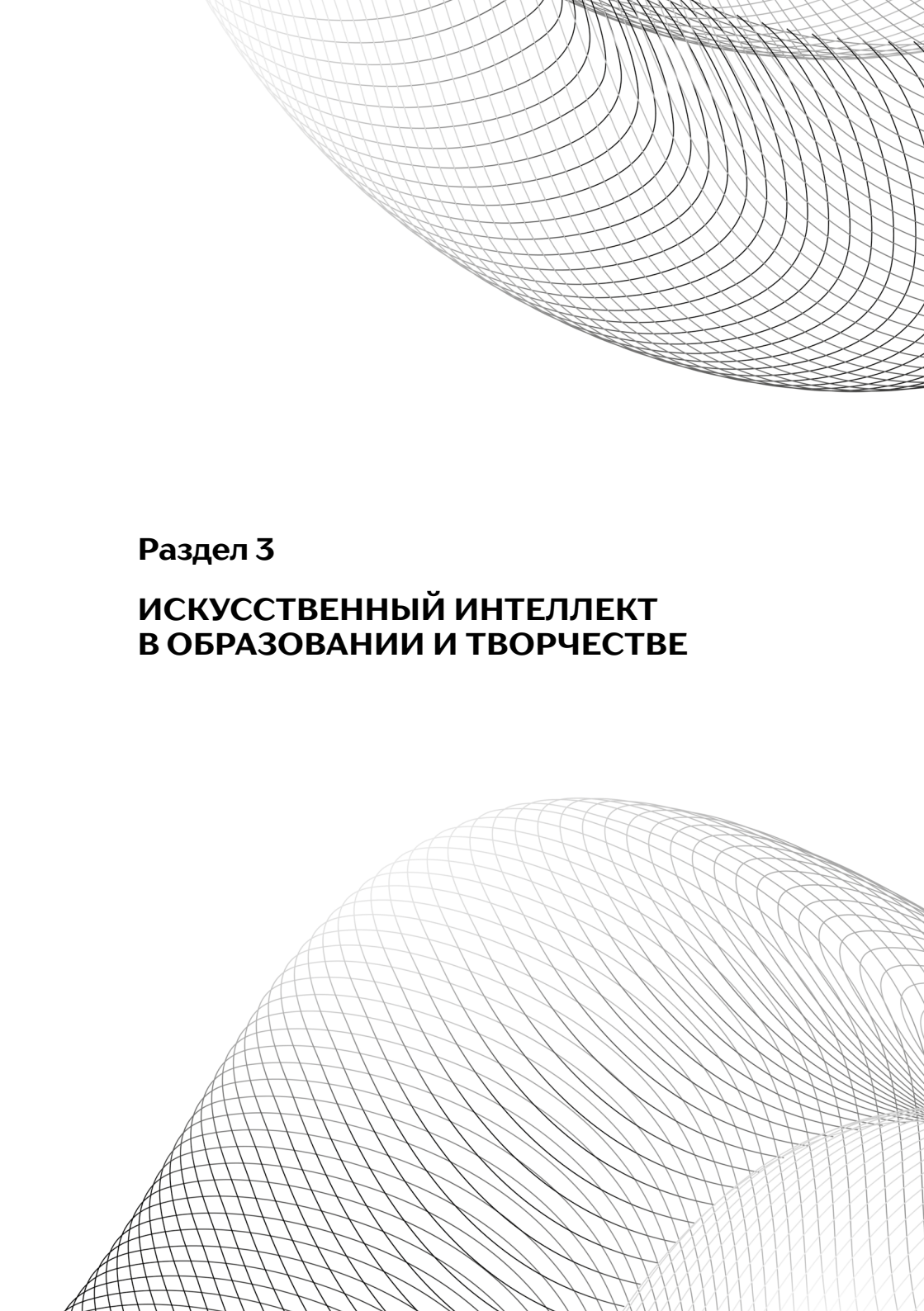
СОВРЕМЕННЫЕ HRM-СИСТЕМЫ: ОБЗОР И КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ	197
<i>Гвоздков Владимир Владимирович, Караева Екатерина Николаевна</i>	
НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СЕЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКЕ: МНОГООБРАЗИЕ ЭФФЕКТОВ.....	206
<i>Голубев Алексей Валерианович, Голубева Анна Алексеевна</i>	
ВОЗДЕЙСТВИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ НА ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЦИФРОВИЗАЦИЕЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	216
<i>Горбова Ирина Николаевна, Караева Екатерина Николаевна, Макарова Юлия Леонидовна</i>	
СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ МУЛЬТИСПОРТИВНОГО КОМПЛЕКСА НА РЫНКЕ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ	228
<i>Джиг Маргарита Эдуардовна</i>	
ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПОД ВЛИЯНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И БОЛЬШИХ ДАННЫХ	239
<i>Дударева Анжелика Борисовна</i>	
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА НА ЛИКВИДНОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	250
<i>Дударева Анжелика Борисовна, Максимов Иван Дмитриевич</i>	
МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ КОММУНИКАЦИОННОЙ КАМПАНИИ С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ВОСПРИЯТИЯ СТРАНОВЫХ ОБРАЗОВ	258
<i>Дубровская Ксения Дмитриевна, Рыбакова Алина Павловна</i>	
РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА.....	270
<i>Зубков Александр Семёнович</i>	
БРЕНДИНГ КРЕАТИВНЫХ КЛАСТЕРОВ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ: ТЕОРИЯ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА	279
<i>Козырева Надежда Евгеньевна</i>	
ПРОДВИЖЕНИЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА В НОВЫХ ЦИФРОВЫХ РЕАЛИЯХ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ	285
<i>Кондакова Нелли Вадимовна</i>	

СОДЕРЖАНИЕ

КРЕАТИВНАЯ КОНЦЕПЦИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ FMCG-ТОВАРОВ: СТРУКТУРА, ИНСТРУМЕНТЫ И СВЯЗЬ С ПОТРЕБНОСТЯМИ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ.....	294
<i>Коротких Диана Денисовна</i>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЁТА И АУДИТА ЦЕННЫХ БУМАГ	306
<i>Кучаров Жахонгир Овляярович</i>	
НОВЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ В РАБОТЕ С КРУПНЫМ КАПИТАЛОМ: ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ЗАКРЫТИЯ СДЕЛОК В БИЗНЕС- СЕКТОРЕ	316
<i>Митькина Ольга</i>	
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ БРЕНДОВ APPLE И SAMSUNG В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ	327
<i>Маханёк Арина Яновна</i>	
МАРКЕТИНГ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ: ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БРЕНДОВ	336
<i>Першина Юлия Антоновна, Мальцева Елена Сергеевна</i>	
ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ КАНАЛОВ СБЫТА В МАЛЫХ ФОРМАХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ.....	350
<i>Сидорин Александр Александрович</i>	
ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДОВ К ПРОДВИЖЕНИЮ ТУРЕЦКОГО КОНТЕНТА В РОССИЙСКОМ МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ ЭПОХИ СТРИМИНГА	359
<i>Силыш Арина Анатольевна</i>	
ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ НА РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	369
<i>Челембеева София Игоревна</i>	
АУДИТ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ПРИМЕНЕНИЯ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА	381
<i>Шабанникова Наталья Николаевна, Сидоренко Ольга Викторовна, Гамидова Нелли Георгиевна</i>	
РЕМЕЙКИ И ПЕРЕЗАПУСКИ КАК МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ В ИНДУСТРИИ РАЗВЛЕЧЕНИЙ	390
<i>Юркина Дарья Олеговна</i>	







Раздел 3

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ОБРАЗОВАНИИ И ТВОРЧЕСТВЕ

УДК 004.8:37(075.8)

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ОБРАЗОВАНИИ И ТВОРЧЕСТВЕ НА ПРИМЕРЕ НАЦИОНАЛЬНОГО МУЗЕЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Бейсова Жанар Сагимбаевна

- *Национальный музей Республики Казахстан; Республика Казахстан, 010000, Астана, просп. Тауелсиздик, 54*
- *руководитель Службы экскурсионной работы, музейной педагогики и сохранности экспозиционных залов*
- *beissovazhanar71@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена исследованию применения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в образовательной и творческой деятельности на примере Национальный музей Республики Казахстан. Рассматриваются современные подходы к внедрению ИИ в музейную практику, включая VR/AR экспозиции, персонализированные экскурсии и генерацию творческого контента. Приводятся конкретные примеры проектов музея с использованием ИИ, анализируются преимущества, вызовы и риски цифровой трансформации. Особое внимание уделяется развитию цифровых платформ, включая портал E-museum, а также внедрению национальных ИИ-решений. Делается вывод о том, что ИИ способствует повышению образовательного потенциала музеев, стимулирует творческую активность посетителей и укрепляет взаимодействие между музеем и аудиторией.

Ключевые слова. Искусственный интеллект, музей, образование, творчество, VR/AR технологии, персонализация, цифровизация.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EDUCATION AND CREATIVITY: A CASE STUDY OF THE NATIONAL MUSEUM OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Beisova Zhanar Sagimbaevna

- *National Museum of the Republic of Kazakhstan; Republic of Kazakhstan, 010000, Astana, Tauelsizdik Ave., 54*
- *Head of the Service of Excursion Work, Museum Pedagogy and Preservation of Exhibition Halls*
- *beissovazhanar71@gmail.com*

Abstract. The article explores the use of artificial intelligence (AI) technologies in educational and creative activities using the National Museum of the Republic of Kazakhstan as a case study. Modern approaches to AI integration in museum practice are examined, including VR/AR exhibitions, personalized tours, and creative content generation. The paper highlights digital platforms such as the E-museum portal and national AI initiatives. The advantages, challenges, and risks of digital transformation are analyzed. The article concludes that AI enhances the educational potential of museums, stimulates visitors' creative engagement, and strengthens interaction between museums and audiences [1–7].

Keywords. Artificial intelligence, museum, education, creativity, VR/AR technologies, personalization, digitalization.

Современные музеи трансформируются из пространств пассивного наблюдения в интерактивные образовательные платформы. Внедрение технологий искусственного интеллекта расширяет возможности экспозиций, персонализирует образовательный опыт и стимулирует творческую активность [1, с. 45; 2, с. 78].

В Казахстане принята Концепция развития искусственного интеллекта на 2024–2029 годы, направленная на создание комплексной экосистемы ИИ на базе Центра Alem.ai, расположенного в Астане. Это государственно-частное партнёрство обеспечивает платформу для внедрения передовых ИИ-разработок в различные сферы, включая культурно-образовательные учреждения.

Для Национального музея Республики Казахстан сотрудничество с Alem.ai открывает возможности использования уникальных инструментов, таких как **KazLLM** — казахстанская языковая модель, адаптированная к локальному языковому и культурному контексту. Благодаря этому реализуются персонализированные экскурсии, умные системы навигации и интерактивные образовательные сервисы, учитывающие индивидуальные особенности и интересы каждого посетителя. Интеграция данных технологий способствует углублению цифровой трансформации музея, расширению его аудитории и созданию инновационной среды, где сочетаются национальное культурное наследие и современные цифровые решения.

Национальный музей Республики Казахстан (National Museum of the Republic of Kazakhstan), расположенный в городе Astana, является крупнейшим музейным комплексом страны и одним из ключевых центров сохранения, исследования

и популяризации историко-культурного наследия. Музей выполняет функции научно-исследовательского, культурно-образовательного и экспозиционного центра, интегрируя традиционные формы музейной деятельности с современными цифровыми технологиями. Фондовое собрание музея насчитывает сотни тысяч единиц хранения, включая археологические артефакты, этнографические коллекции, произведения декоративно-прикладного и изобразительного искусства, материалы, отражающие различные этапы формирования государственности, а также палеонтологические находки.

Экспозиционная структура музея включает ряд тематических залов: Зал палеонтологии, Зал древней и средневековой истории, Зал нематериального культурного наследия, Зал истории Казахстана, Зал этнографии, Залы золота, Зал Независимого Казахстана, Зал Астаны, а также Залы современного искусства. Данная структура позволяет комплексно представить природную и историко-культурную эволюцию территории Казахстана, от палеонтологических эпох и археологических культур до современных художественных практик и социокультурных процессов.

С учётом потребностей посетителей с особыми возможностями в музее создана специализированная экспозиция **«Доступный музей: культурное наследие для всех»**, которая обеспечивает инклюзивный доступ к культурному наследию, сочетая образовательные и сенсорные возможности с цифровыми технологиями. В последние годы значительное внимание уделяется цифровой трансформации музейного пространства. Национальный музей Республики Казахстан стал базой для запуска портала E-museum, который обеспечивает доступ к цифровому культурному наследию в онлайн-формате.

Портал **E-museum.kz** — это национальная цифровая платформа, объединяющая музейные фонды Казахстана в единое информационное пространство. Проект курируется Министерством культуры и информации РК и направлен на оцифровку, сохранение и популяризацию культурного наследия. [1]

Интеграция портала E-museum с традиционными и цифровыми экспозициями формирует единую цифровую экосистему музея, позволяя расширить аудиторию, повысить доступность культурного наследия и создать условия для интерактивного и персонализированного образовательного опыта.

В экспозициях активно применяются мультимедийные экраны, интерактивные панели, цифровые реконструкции и виртуальные 3D-модели экспонатов. Одним из ключевых

инструментов цифровой навигации является использование QR-кодов, размещённых рядом с экспонатами и стендами. Сканирование QR-кодов предоставляет доступ к расширенному мультимедийному контенту — текстовым описаниям, аудиогидам, видео, 3D-моделям и многоязычным материалам, обеспечивая информационную доступность как для казахскоязычных, так и для иностранных посетителей. Дополнительно в экспозициях используются технологии виртуальной и дополненной реальности (VR/AR), а также виртуальные экскурсии, создавая иммерсивную образовательную и исследовательскую среду.

Комплексное внедрение QR-кодов, VR/AR, мультимедийных платформ и портала E-museum формирует современную цифровую музейную практику, расширяет возможности интерпретации коллекций и повышает уровень вовлечённости посетителей. Национальный музей Республики Казахстан служит показательным примером интеграции инновационных технологий в музейную среду страны и отражает актуальные тенденции развития цифрового культурного наследия (digital heritage) как на национальном, так и на международном уровнях.

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе применения технологий искусственного интеллекта в музейной практике на примере Национального музея Республики Казахстан. В отличие от существующих исследований, работа рассматривает не только технологические аспекты цифровизации музейной среды, но и её влияние на образовательные, творческие и инклюзивные практики музея. Особое внимание уделяется интеграции VR/AR-технологий, систем персонализированных экскурсий и генеративных цифровых инструментов в структуру музейной экспозиции. Полученные результаты возможно использовать для разработки современных музейных образовательных программ, цифровых экспозиций и интерактивных форм взаимодействия с посетителями. Представленные в статье подходы могут быть применены в музейных учреждениях Казахстана и других стран для развития цифровой инфраструктуры и повышения доступности культурного наследия.

Цель статьи — проанализировать применение ИИ в образовательной и творческой деятельности музея и выявить его потенциал для развития современных культурных и образовательных практик.

Мировые музеи постепенно переходят от традиционных экспозиций к цифровым образовательным платформам. Цифровизация позволяет создавать виртуальные коллекции,

интерактивные экскурсии и мультимедийные образовательные программы [7, с. 20]. ИИ в музеях решает несколько задач одновременно: автоматизация образовательного контента; персонализация опыта посетителя; генерация творческих объектов; аналитика взаимодействия аудитории с экспозицией. В Казахстане внедрение ИИ в культурные учреждения началось сравнительно недавно, однако Национальный музей РК быстро стал лидером по использованию инноваций.

Современные исследования рассматривают искусственный интеллект как ключевой инструмент трансформации образовательной среды, обеспечивающий её адаптацию к индивидуальным потребностям пользователей. Так, Luciano Floridi подчёркивает, что ИИ не только оптимизирует процессы передачи знаний, но и формирует новую информационную экосистему, в которой пользователь становится активным участником взаимодействия с контентом. По его мнению, внедрение ИИ в культурные и образовательные институты способствует развитию критического мышления, цифровой грамотности и этической рефлексии [3, с. 12–40].

В контексте образовательных практик А. В. Шереметова рассматривает искусственный интеллект как средство персонализации обучения, позволяющее учитывать когнитивные особенности, уровень подготовки и интересы аудитории. Использование ИИ-технологий способствует повышению вовлечённости посетителей, стимулирует их познавательную активность и развивает творческие способности за счёт интерактивных форм взаимодействия с информацией [4, с. 25–60].

Существенную роль в развитии современных музейных экспозиций играют технологии виртуальной и дополненной реальности (VR/AR), обеспечивающие эффект погружения (иммерсивности). Как отмечают Jon McCormack и Michael d'Inverno, цифровые технологии открывают новые формы креативного взаимодействия человека и машины, в которых пользователь становится соавтором контента. Генеративный ИИ, в свою очередь, расширяет границы традиционного творчества, позволяя создавать уникальные цифровые объекты и интерактивные экспозиции в реальном времени [5, р. 10–30].

Дополняя данные подходы, Е. В. Панфилова подчёркивает, что технологии VR и AR в культурных и образовательных учреждениях выполняют не только развлекательную, но и важную познавательную функцию. Они способствуют визуализации сложных историко-культурных процессов, обеспечивают доступ

к недоступным или утраченным объектам культурного наследия, а также создают условия для более глубокого эмоционального восприятия материала. Особенно значимо применение VR/AR в инклюзивной среде, где такие технологии помогают преодолевать физические и когнитивные барьеры, обеспечивая равный доступ к культурному контенту для различных категорий посетителей [7, с. 20–35].

Важный вклад в осмысление цифровой трансформации музейного пространства вносит П. В. Белов, который рассматривает искусственный интеллект как основу формирования «умного музея». По его мнению, внедрение ИИ позволяет автоматизировать процессы управления экспозициями, анализировать поведение посетителей и адаптировать контент в режиме реального времени. Это способствует созданию динамичных, персонализированных экспозиций, ориентированных на интересы и потребности различных аудиторий. Кроме того, ИИ расширяет возможности кураторской деятельности, позволяя моделировать новые формы представления культурного наследия и интегрировать мультимедийные и интерактивные элементы в единое цифровое пространство [8, с. 50–75].

Практическое применение данных подходов находит отражение в деятельности Национального музея Республики Казахстан, где цифровые технологии используются для расширения доступности культурного наследия. Интеграция ИИ, VR/AR и интерактивных решений способствует созданию инклюзивной музейной среды, ориентированной на разнообразные категории посетителей, включая людей с особыми образовательными потребностями [5].

Таким образом, совокупность рассмотренных теоретических подходов демонстрирует, что использование искусственного интеллекта, VR/AR технологий и цифровых инструментов является ключевым направлением модернизации музейного пространства, обеспечивающим повышение доступности, интерактивности и креативного потенциала культурных практик, а также формирование принципиально новой модели взаимодействия между музеем и посетителем.

Одним из ключевых направлений цифровой трансформации музейной деятельности является развитие инфраструктуры оцифровки и онлайн-доступа к культурному наследию Казахстана. В этом контексте важную роль играет создание специализированных цифровых платформ, обеспечивающих широкую доступность музейных коллекций.

- 1) Портал E-museum представляет собой интегрированную цифровую систему хранения, визуализации и распространения музейного контента. Данная платформа включает:
 - более **66 000 оцифрованных музейных предметов**, охватывающих различные исторические периоды и типы коллекций;
 - свыше **750 3D-моделей**, позволяющих детально изучать артефакты в интерактивном формате;
 - **15 виртуальных туров**, создающих эффект присутствия и обеспечивающих удалённый доступ к экспозициям.

Использование подобных цифровых решений существенно расширяет аудиторию музея, включая пользователей, не имеющих возможности посетить его физически. Кроме того, интеграция ИИ в платформу E-museum открывает перспективы для интеллектуального поиска, автоматической классификации объектов и персонализированных рекомендаций контента.

Дополнительно, применение таких технологий, как KazLLM, позволяет реализовывать функции виртуального гида, способного вести диалог с посетителем, адаптировать информацию под уровень подготовки пользователя и обеспечивать мультязычную поддержку. Это особенно важно в контексте международной аудитории и развития цифровой дипломатии культурного наследия.

- 2) **VR/AR экспозиции** позволяют посетителям погружаться в исторические события, изучать культурное наследие и взаимодействовать с экспонатами через AR-приложения и VR-очки.
- 3) **Персонализированные экскурсии.** ИИ анализирует интересы и предпочтения посетителей, создавая индивидуальные маршруты и образовательные программы. Особенно эффективен для детей и школьных групп.
- 4) **Генерация творческого контента.** Генеративные модели ИИ создают интерактивные видео, аудиовизуальные объекты и художественные инсталляции. Посетители могут участвовать в создании виртуальных арт-объектов, получая обратную связь от системы.
- 5) **VR/AR лаборатории и мастер-классы.** Музей проводит мастер-классы и лаборатории с применением ИИ, где посетители экспериментируют с цифровыми реконструкциями и создают собственные проекты.

- 6) **Аналитика и оценка эффективности.** ИИ позволяет собирать данные о посещаемости, интересах аудитории, времени пребывания у экспонатов и предпочтениях посетителей. Это помогает оптимизировать экспозиции и образовательные программы.
- 7) **Инклюзивная экспозиция «Доступный музей: культурное наследие для всех».** Экспозиция «Доступный музей» в Национальном музее РК — это важный шаг к созданию безбарьерной среды, где каждый посетитель, независимо от физических возможностей, может прикоснуться к истории.

Вот ключевые элементы, которые делают этот проект уникальным:

- **Тактильность:** 3D-модели позволяют буквально «увидеть руками» форму и детали артефактов, что невозможно при обычном осмотре через стекло.
- **Мультисенсорность:** сочетание шрифта Брайля, аудиодескрипции (описания визуального ряда) и специализированного видеоконтента создает объемное представление о наследии.
- **Социальный эффект:** такие инициативы превращают музей из «хранилища древностей» в активное инклюзивное пространство для диалога и обучения.

Использование ИИ в деятельности музея представлены сопряжено с определенными рисками, хотя имеет большие преимущества перед традиционными способами функционирования музея и решения его первостепенных задач.

К преимуществам, безусловно, можно отнести:

- Повышение образовательного потенциала музея.
- Стимулирование творческой активности посетителей.
- Персонализация образовательного опыта.
- Расширение аудитории за счет цифровых инструментов.

В качестве вызовов следует назвать:

- Необходимость обучения персонала.
- Высокие затраты на внедрение технологий.
- Вопросы авторских прав и сохранности цифрового контента.
- Риск перегрузки посетителей информацией.

Риски, которые несет в себе процесс использования ИИ инструментов:

- Возможность технологических сбоев в экспозициях.

- Зависимость от внешних поставщиков VR/AR и ИИ-решений.
- Этические вопросы генерации контента и персональных данных.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что искусственный интеллект в музейной среде выступает системообразующим фактором культурной модернизации. Его внедрение трансформирует образовательные практики, расширяет творческий потенциал аудитории и изменяет институциональную структуру музея.

Для успешной реализации Концепции развития искусственного интеллекта на 2024–2029 годы, принятой в Казахстане в части культурной и образовательной практики в музеях, рекомендуется:

1. Постепенное внедрение ИИ в музейную практику с приоритетом образовательных проектов.
2. Сотрудничество с ИТ-компаниями, университетами и исследовательскими центрами.
3. Создание интерактивной среды для мастер-классов и творческих лабораторий.
4. Использование Big Data и аналитики для персонализированных программ и прогнозирования интересов аудитории.
5. Разработка виртуальных экспозиций и интеграция с метавселенной для международной аудитории.

Национальный музей Республики Казахстан демонстрирует модель интеграции цифровых технологий в культурную инфраструктуру, где ИИ выполняет одновременно образовательную, креативную и аналитическую функции. В дополнение к традиционным и VR/AR экспозициям музей использует портал E-museum, предоставляющий доступ к более чем 66 000 оцифрованных предметов, 750 3D-моделям и 15 виртуальным турам. Это позволяет формировать гибридное культурное пространство, сочетающее материальное наследие, цифровую репрезентацию и онлайн-доступ, что делает музей более интерактивным и доступным для широкой аудитории, включая пользователей из других регионов и стран.

Таким образом, музей нового поколения становится не только хранителем истории, но и активным участником цифровой экономики знаний. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методик количественной оценки образовательной эффективности ИИ, сравнительным анализом

международных практик и формированием нормативных принципов цифровой этики в культурной сфере.

ИИ становится ключевым инструментом цифровой трансформации музеев, способствуя интеграции науки, образования и искусства. Его внедрение открывает перспективы для новых форм взаимодействия между музеем и аудиторией, а также стимулирует развитие креативных компетенций посетителей.

Список литературы

1. Официальный сайт Правительства Республики Казахстан [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.gov.kz/> (дата обращения: 28.03.2026).
2. Russell, S. Artificial Intelligence: A Modern Approach / S. Russell, P. Norvig. — 4th ed. — London : Pearson, 2020. — P. 45–92.
3. Floridi, L. The Ethics of Artificial Intelligence / L. Floridi. — Oxford : Oxford University Press, 2020. — P. 12–40.
4. Шереметова, А. В. Искусственный интеллект в образовании: возможности и перспективы / А. В. Шереметова. — Санкт-Петербург : Питер, 2021. — С. 25–60.
5. McCormack, J. Computers and Creativity / J. McCormack, M. d'Inverno. — London : Springer, 2012. — P. 10–30.
6. Национальный музей Республики Казахстан : официальный сайт [Электронный ресурс]. — URL: <https://nationalmuseum.kz> (дата обращения: 28.03.2026).
7. Панфилова, Е. В. VR и AR в культурных и образовательных учреждениях / Е. В. Панфилова. — Москва : Наука, 2022. — С. 20–35.
8. Белов, П. В. Искусственный интеллект и цифровая трансформация музеев / П. В. Белов. — Санкт-Петербург : Культура, 2021. — С. 5.

УДК 37.013.3:004.8

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНТЕРАКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ С ПОМОЩЬЮ ИНСТРУМЕНТОВ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Гуломова Комила Махаматжановна

- *Ташкентский университет экономики и технологий; Узбекистан, 100097, Ташкент, МКАД, 50*
- *доцент кафедры социальных наук*
- *komila05@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена применению искусственного интеллекта в сочетании с интерактивными методами обучения в высшем образовании, ориентированном на студента. Рассматриваются адаптивные платформы, способствующие индивидуализации обучения, развитию критического мышления и профессиональной рефлексии. Показано, что ИИ повышает мотивацию студентов, активизирует их учебную деятельность и поддерживает обоснованное принятие педагогических решений. Работа подчеркивает значимость цифровой трансформации образовательного процесса в Узбекистане.

Ключевые слова. Искусственный интеллект, интерактивное обучение, высшее образование, педагогические технологии.

IMPROVING INTERACTIVE TEACHING METHODS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS

Gulomova Komila Mahamatjanovna

- *Tashkent University of Economics and Technologies; Uzbekistan, 100097, Tashkent, 50, Small Ring Road*
- *Associate Professor of the Department of Social Sciences*
- *komila05@gmail.com*

Abstract. The article examines the use of artificial intelligence in combination with interactive teaching methods in higher education, focusing on student-centered approaches. Adaptive platforms that promote individualized learning, the development of critical thinking, and professional reflection are analyzed. It is shown that AI enhances student motivation, stimulates learning activity, and supports evidence-based pedagogical

decision-making. The study emphasizes the importance of digital transformation in the educational process in Uzbekistan.

Keywords. Artificial intelligence, interactive learning, higher education, educational technologies.

В настоящее время система высшего образования характеризуется как важный социально-педагогический институт, способствующий развитию интеллектуального потенциала общества, с широким внедрением цифровых технологий, в частности возможностей искусственного интеллекта. В учебном процессе, организованном на основе современных педагогических подходов, одной из приоритетных задач является повышение познавательной активности студентов, формирование компетенций самостоятельного обучения и развитие профессиональной рефлексии. С этой точки зрения, интеграция интерактивных методов обучения с технологиями искусственного интеллекта выступает одним из ключевых педагогических факторов повышения эффективности высшего образования.

С педагогической точки зрения интерактивные образовательные системы обеспечивают ориентированный подход на студента, формируют учебную среду, основанную на сотрудничестве преподавателя и студента, позволяют индивидуализировать содержание обучения и поддерживать рефлексивную деятельность. Интеграция технологий искусственного интеллекта в эти системы способствует гибкому управлению учебным процессом, проведению диагностического анализа, мониторингу уровня усвоения знаний и научному обоснованию педагогических решений. В результате образовательный процесс превращается не только в передачу информации, но и в педагогическую систему, направленную на комплексное развитие компетенций студентов.

Повышение качества педагогического процесса в системе высшего образования сегодня признается одной из приоритетных задач на государственном уровне. В частности, в Стратегии развития Республики Узбекистан на 2022–2026 годы определены такие важные направления, как цифровизация сферы образования, широкое внедрение инновационных педагогических технологий, а также развитие профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава в соответствии с современными требованиями. Эти задачи усиливают

необходимость интеграции интерактивных подходов с возможностями искусственного интеллекта в среде высшего образования [1].

Актуальность данной статьи определяется необходимостью научного анализа педагогических возможностей совершенствования интерактивных образовательных систем на основе технологий искусственного интеллекта в учреждениях высшего образования, выявления существующих проблем и обоснования теоретико-методических направлений их устранения. Изучение этих вопросов имеет важное научно-практическое значение как одно из приоритетных направлений современной педагогической науки.

Применение технологий искусственного интеллекта в педагогическом процессе высшего образования служит не только повышению качества учебного процесса, но и поддержке профессионального и личностного развития студентов. В настоящее время в университетах интерактивные образовательные платформы позволяют адаптировать учебный материал с учётом индивидуальных потребностей студентов. При этом с помощью алгоритмов искусственного интеллекта анализируется уровень знаний студентов, их стиль обучения и результаты деятельности, а педагогические решения формируются в реальном времени.

Интерактивные системы на основе искусственного интеллекта также дают преподавателям возможность совершенствовать методическую деятельность. Например, в учебном процессе это позволяет определить индивидуальные траектории развития студентов, формировать задания с учётом их интересов и стилей познания, а также предоставлять учебные материалы в адаптивной форме, что повышает эффективность педагогического планирования. Это способствует укреплению ориентированного на студента подхода в высшем образовании.

Практический опыт показывает, что эффективность интерактивных образовательных систем определяется не только технологическими средствами. Педагогическое сотрудничество между студентами и преподавателями, цифровые компетенции профессорско-преподавательского состава, а также качество и содержание учебных материалов являются основными факторами успеха системы. Поэтому процесс интеграции искусственного интеллекта требует не только технологического, но и педагогического, а также организационного подхода.

Кроме того, с помощью интерактивных систем на основе искусственного интеллекта высшие учебные заведения получают возможность развивать систему мониторинга и оценки учебного процесса. Это позволяет сделать образовательный процесс прозрачным и результативным, а также системно повышать уровень знаний студентов и их профессиональные компетенции. Таким образом, педагогические процессы адаптируются к цифровой трансформации и согласуются с целями стратегии развития системы образования Узбекистана.

В последние годы в Узбекистане исследования в области педагогики и инновационных технологий приобретают первостепенное значение для развития образовательной системы. В этом контексте ряд узбекских педагогов-учёных изучает научно обоснованные способы повышения эффективности учебного процесса посредством применения инструментов искусственного интеллекта (ИИ) в интерактивных методах обучения.

Эксперт по инновационным технологиям в педагогике Ш. М. Норбоев подчеркивает, что разработка адаптивных интерактивных платформ позволяет отслеживать индивидуальные стили обучения и уровень знаний студентов в режиме реального времени. В своих исследованиях он изучает возможности педагогов определять траекторию развития каждого студента и создавать адаптированные задания, что способствует укреплению ориентированного на студента подхода [2].

Г. Тошпулатова, являющаяся исследователем в области педагогической психологии, демонстрирует, что интеграция интерактивных образовательных систем с алгоритмами искусственного интеллекта позволяет развивать у студентов навыки критического мышления и самостоятельного обучения. В своих исследованиях она отмечает, что использование инструментов ИИ способствует научному обоснованию педагогических решений и оптимизации процесса создания индивидуальных учебных планов [3].

Д. Абдурахмонов изучал методические аспекты совершенствования интерактивных методов с использованием искусственного интеллекта. В своих работах он выделяет следующие ключевые направления:

1. Создание адаптивной учебной среды — предоставление материалов и интерактивных заданий, адаптированных к индивидуальным потребностям студентов.
2. Динамический мониторинг и диагностика — оценка знаний и навыков студентов в режиме реального времени.

3. Развитие рефлексивного обучения — предоставление студентам возможности анализировать свою деятельность и осуществлять самооценку.
4. Оптимизация педагогических решений — использование аналитических данных для формирования индивидуальных и групповых методических подходов [4].

Н. Исмолова, проводящая научные исследования в области педагогики и теории образования, разрабатывает механизмы повышения мотивации студентов в интерактивном образовательном процессе с помощью ИИ. Она подчёркивает, что интеграция искусственного интеллекта играет важную роль в активизации деятельности обучающихся, повышении мотивации к учёбе и создании инновационных заданий.

Исследования узбекских педагогов демонстрируют, что технологии искусственного интеллекта (ИИ) способны существенно повысить эффективность интерактивного образовательного процесса, обеспечивая индивидуальный подход к каждому студенту [5]. Инструменты ИИ позволяют педагогам в реальном времени отслеживать динамику усвоения учебного материала, оценивать уровень знаний, определять сильные и слабые стороны обучающихся, а также формировать адаптивные индивидуальные образовательные стратегии.

Использование ИИ способствует развитию мотивации студентов, формированию у них навыков самостоятельного и критического мышления, а также аналитических компетенций. Педагогические решения, принимаемые на основе данных, полученных через ИИ, становятся более обоснованными и научно доказанными, что повышает качество образовательного процесса и снижает вероятность субъективной оценки результатов обучения. На практике внедрение ИИ в интерактивное обучение позволяет создавать динамичные образовательные среды, где задания и материалы адаптируются к уровню подготовки каждого студента. Платформы с поддержкой ИИ обеспечивают возможность проведения интерактивных тестов, симуляций, моделирования учебных ситуаций, что способствует закреплению теоретических знаний и развитию практических навыков. Кроме того, ИИ помогает педагогам проводить мониторинг групповых и индивидуальных показателей, выявлять наиболее эффективные методы преподавания и корректировать учебный процесс в реальном времени.

Ученые подчеркивают, что успешная интеграция ИИ в образовательный процесс требует сочетания технологического

и педагогического подходов. Помимо технических решений, важно развивать цифровую компетентность педагогов, повышать их методическую подготовку и умение использовать аналитические данные для принятия обоснованных педагогических решений. Это обеспечивает гармоничное сочетание инновационных технологий с традиционными педагогическими принципами и способствует формированию целостной образовательной среды, ориентированной на личность студента [4].

В целом, применение искусственного интеллекта в интерактивных образовательных системах в Узбекистане позволяет:

- повысить качество образовательного процесса через индивидуализацию обучения;
- стимулировать активность студентов и их мотивацию к самостоятельному изучению;
- развивать критическое мышление и аналитические компетенции;
- улучшить педагогическое планирование и принятие обоснованных решений на основе данных;
- интегрировать образовательный процесс в стратегию цифровой трансформации системы образования страны.

Таким образом, технологии ИИ становятся важным инструментом модернизации образовательной среды, способствуя переходу от традиционной передачи знаний к студент-центрированной модели обучения, ориентированной на развитие компетенций и профессиональных навыков будущих специалистов.

Применение искусственного интеллекта и интерактивных методов в педагогических науках позволяет адаптировать учебный процесс к эффективному и индивидуальному подходу. Использование ИИ и интерактивных платформ на лекционных занятиях облегчает студентам понимание сложных педагогических понятий через визуализацию, анимацию, инфографику и интерактивные тесты. Например, такие программы, как Kahoot, Quizizz и Mentimeter, позволяют в реальном времени проводить вопросы и ответы, оценивать знания студентов и стимулировать их активное участие во время лекции. Таким образом, преподаватели могут определить, с какими темами студенты испытывают трудности, и корректировать учебный процесс соответствующим образом.

На практических занятиях искусственный интеллект предоставляет студентам возможность адаптировать индивидуальные задания и поэтапно выполнять сложные педагогические

задачи. С помощью платформ, таких как Nearpod и Edpuzzle, через эксперименты, интерактивные симуляции и видеоматериалы развиваются навыки самостоятельного мышления и практические умения студентов. Кроме того, системы ИИ позволяют оперативно анализировать результаты, выявлять ошибки и давать студентам соответствующие рекомендации.

На семинарских занятиях для стимулирования студентов к активному участию в обсуждениях, дебатах и групповых проектах могут использоваться интерактивные платформы, такие как Padlet, Miro и Google Jamboard. С их помощью студенты могут работать в группах, решать задачи, создавать визуальный контент и в реальном времени выражать свои мысли в ходе семинара. В то же время преподаватели получают аналитические данные о деятельности каждого студента и его роли в группе, что позволяет проводить семинар эффективно и целенаправленно. В целом, применение искусственного интеллекта (ИИ) и интерактивных методов в педагогических науках через такие платформы, как Kahoot, Quizizz, Mentimeter, Nearpod, Edpuzzle, Padlet, Miro, Google Jamboard, значительно повышает качество образовательного процесса, стимулирует активное участие студентов и предоставляет преподавателям возможность принимать научно обоснованные решения. Использование ИИ и интерактивных технологий позволяет сделать учебный процесс не только эффективным, но и индивидуально ориентированным, адаптированным к особенностям каждого студента, а также более интересным и вовлекающим.

На лекционных занятиях платформы с интеграцией ИИ обеспечивают визуализацию сложных понятий, создание интерактивных моделей и схем, что облегчает усвоение материала. В реальном времени преподаватели могут оценивать уровень знаний студентов, получать данные об их активности и корректировать ход занятий в зависимости от выявленных потребностей. Это повышает точность и своевременность педагогических решений, а также способствует формированию у студентов навыков критического мышления и аналитической оценки информации.

На практических занятиях ИИ способствует адаптации индивидуальных заданий под уровень знаний и стиль обучения каждого студента. Через моделирование экспериментов, интерактивные симуляции и оперативный анализ результатов обучающиеся получают возможность развивать самостоятельное мышление, практические навыки и компетенции решения проблем. Такой подход позволяет минимизировать

ошибки, ускоряет обратную связь и повышает эффективность практических занятий.

На семинарах и групповых занятиях интерактивные платформы стимулируют обсуждение, дебаты, совместное проектирование и работу в командах. Преподаватели получают возможность анализировать вклад каждого студента, наблюдать за динамикой группы и управлять учебным процессом на основе объективных данных. Использование ИИ также способствует выявлению индивидуальных трудностей и потенциала каждого студента, что позволяет выстраивать персонализированные стратегии обучения.

Помимо непосредственного повышения качества обучения, интеграция ИИ и интерактивных методов способствует развитию у студентов навыков самостоятельного исследования, критического мышления, цифровой грамотности и способности к коллаборативной работе. Такой подход формирует компетенции, востребованные в современном профессиональном и социальном контексте, и подготавливает студентов к активной роли в цифровом обществе. Таким образом, применение искусственного интеллекта и интерактивных методов в педагогике обеспечивает комплексное развитие учебного процесса, стимулирует активность и мотивацию студентов, повышает адаптивность преподавания и способствует индивидуальному прогрессу обучающихся. Кроме того, это поддерживает стратегические цели цифровой трансформации образования, укрепляет инновационный потенциал вузов и создаёт условия для формирования современной, гибкой и эффективной системы образования в Узбекистане.

Список литературы

1. О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы : Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № ПФ-60 [Электронный ресурс] // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан «Lex.uz». — URL: lex.uz (дата обращения: 01.07.2026).
2. Норбоев, Ш. М. Педагогические инновации и искусственный интеллект в образовательном процессе / Ш. М. Норбоев. — Ташкент : Учитель, 2022. — 184 с.
3. Тошпулатова, Г. Применение цифровых технологий в интерактивных образовательных системах / Г. Тошпулатова. — Ташкент : Наука, 2021. — 162 с.

4. Абдурахмонов, Д. Оптимизация педагогического процесса на основе искусственного интеллекта / Д. Абдурахмонов // Педагогика и инновации. — 2023. — № 3. — С. 45–58.
5. Исмаилова, Н. Роль интерактивных методов и искусственного интеллекта в повышении мотивации студентов / Н. Исмаилова // Журнал образовательных технологий. — 2022. — № 4. — С. 33–46.

УДК 37.013

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ DBTP: ОТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ИЕРАРХИИ К ЭКОСИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

Юров Сергей Серафимович

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- ректор
- sergey.yurov@gmail.com

Дымова Светлана Сергеевна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- первый проректор, кандидат экономических наук
- obe01@yandex.ru

Аннотация. В статье представлена и проанализирована образовательная модель DBTP (Design, Business, Technology, Practice), разработанная в Институте бизнеса и дизайна B&D для подготовки кадров в сфере креативных индустрий. На основе кейс-исследования и системно-структурного анализа авторы описывают архитектуру модели, включающую ядро из 70 программ и 16 профилей, первый пояс форматов обучения (междисциплинарные треки, проектную деятельность по брифам индустриальных партнёров, межпрофильные команды, выставки, стажировки, мастер-классы), второй пояс внешних характеристик (камерность, персонализация, открытость, творческая инфраструктура) и третий пояс результирующих эффектов — целевой профиль выпускника с гибридными компетенциями. Показано, что переход от иерархической организационно-учебной структуры к сетевой экосистеме позволяет институционализировать междисциплинарность, практико-ориентированность и персонализацию не как отдельные инициативы, а как встроенные принципы.

Ключевые слова. Креативные индустрии, образовательная экосистема, DBTP-модель, гибридные компетенции, персонализация обучения, практико-ориентированное образование, междисциплинарность.

THE DBTP EDUCATIONAL MODEL: FROM ORGANIZATIONAL HIERARCHY TO AN ECOSYSTEM FOR TRAINING STAFF FOR CREATIVE INDUSTRIES

Yurov Sergey Serafimovich

- *Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9*
- *rector*
- *sergey.yurov@gmail.com*

Dymova Svetlana Sergeevna

- *Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9*
- *First Vice-Rector, candidate of Economic Sciences*
- *obe01@yandex.ru*

Abstract. The article presents and analyses the DBTP (Design, Business, Technology, Practice) educational model developed at the Business & Design Institute (B&D) for training personnel in the creative industries. Drawing on a case study and systemic-structural analysis, the authors describe the model's architecture, which comprises a core of 70 programmes and 16 professional profiles, a first belt of learning formats (interdisciplinary tracks, project work based on industrial partners' briefs, cross-professional teams, exhibitions, internships, masterclasses), a second belt of external characteristics (intimacy, personalisation, openness, creative infrastructure), and a third belt of resultant effects—the target graduate profile featuring hybrid competencies. It is demonstrated that the shift from a hierarchical organisational-academic structure to a networked ecosystem makes it possible to institutionalise interdisciplinarity, practice-orientation and personalisation not as isolated initiatives but as embedded principles.

Keywords. Creative industries, educational ecosystem, DBTP model, hybrid competencies, personalized learning, practice-oriented education, interdisciplinarity.

Актуальность темы. Динамика последних двух-трёх десятилетий зафиксировала устойчивый рост креативных индустрий в структуре как социокультурных, так и экономических приоритетов. Данный факт напрямую детерминирует запрос к системе высшего образования: прежние модели подготовки кадров утрачивают релевантность. Выпускник, востребованный

в сфере дизайна, медиа, искусства или креативного менеджмента, сегодня обязан демонстрировать не только сугубо профессиональные навыки, но и готовность к предпринимательской деятельности, встраиванию технологических решений, продуктивной коммуникации в междисциплинарных коллективах, а также способность к перманентному обновлению компетенций в высокоизменчивой среде, что мы видим на примере Института бизнеса и дизайна. Этот факт достаточно хорошо отражен в научной литературе [1, с. 133–149; 2; 3]. Мы же заметим, что в подобных условиях традиционный линейный формат образования, делающий ставку преимущественно на трансляцию предметного знания, исчерпывает свои возможности — и с позиции обучающегося, и с позиции работодателя.

Еще в 2001 г. специалистами Национального научного фонда США был предложен акроним STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics), обозначивший новую образовательную парадигму для подготовки инженерно-технических кадров. По аналогичному интегративному пути пошёл Институт бизнеса и дизайна B&D, разработав для креативных индустрий собственную образовательную модель, зафиксированную акронимом DBTP (Design, Business, Technology, Practice). В данной модели дизайн, предпринимательство и технологии объединены в единое образовательное пространство, причём обучающийся с самого начала включён в реальные профессиональные и бизнес-практики. Ключевой методологический сдвиг состоит в переходе от жёсткой организационно-учебной иерархии вуза к сетевой, экосистемной логике: множественность индивидуальных траекторий, высокая степень интеграции с внешними профессиональными сообществами, целенаправленное выращивание гибридных компетенций [4; 5].

Цель настоящей работы — охарактеризовать образовательную модель DBTP как экосистему, предназначенную для подготовки кадров креативных индустрий, эксплицировать её архитектуру, ключевые структурные элементы и достигаемые образовательные эффекты, а также обозначить потенциал данной модели в качестве объекта для последующих научных исследований и практической адаптации в университетской среде.

Задачи исследования:

- провести анализ внутреннего устройства образовательной модели DBTP (ядро, включающее совокупность программ и профессиональных профилей; пояса, аккумулирующие образовательные форматы и результирующие эффекты);

- выявить механизмы институционального закрепления междисциплинарности, межпрофильности, практико-ориентированности и персонализации обучения;
- проанализировать роль экосистемного подхода как фактора трансформации образовательной среды;
- определить направления и перспективы применения представленной модели в широком контексте модернизации университетского образования.

Методы исследования. Формирование понятийной базы и выявление основных тенденций в подготовке кадров для креативных индустрий осуществлялись на основе критического обзора научных публикаций по трём предметным полям: педагогика высшей школы, экономика креативного сектора и теория экосистем.

Эмпирическую часть работы составило кейс-исследование (case study) Института бизнеса и дизайна B&D. В его рамках были проанализированы: внутренняя документация института, действующие образовательные программы, а также практики организации проектной работы и каналы коммуникации с индустриальными партнёрами.

Для осмысления полученного материала применялся системно-структурный анализ. Модель DBTP была интерпретирована как целостная экосистема.

Теоретико-методологическая рамка исследования. В основу данной работы положены три группы источников: концепции образовательных экосистем [6, с. 222]; труды по экономике и социологии креативных индустрий [7, с. 1; 8, с. 27]; современные трактовки дизайна как междисциплинарной области, объединяющей креативные, технологические и предпринимательские компоненты [9, с. 66].

Анализ модели DBTP требует учёта нескольких магистральных направлений в исследованиях университетского образования. Среди них:

- компетентностный подход, который смещает фокус с простой передачи знаний на формирование интегральных профессиональных и метакомпетенций;
- междисциплинарное и трансдисциплинарное (межпрофильное) обучение, предполагающее создание программ на стыке дизайна, бизнеса, технологий, социальных и гуманитарных дисциплин;
- практико-ориентированное обучение и проектная педагогика, неразрывно связанные с решением индустриальных

задач, взаимодействием с работодателями и накоплением портфолио;

- персонализированное, студентоцентрированное образование, где учитываются индивидуальные цели, темпы и траектории развития обучающихся;
- концепция «образовательной экосистемы», акцентирующая не только содержание программ, но и средовую архитектуру, форматы партнёрства, инфраструктуру, события и профессиональные сообщества.

Модель DBTP воплощает принцип «Т-образного профессионала» (T-shaped professional). Выпускник обладает углублённой экспертизой в своей профильной области (вертикальная перекладина «Т»), развитыми надпрофессиональными, междисциплинарными навыками (горизонтальная перекладина): креативностью, предпринимательским мышлением, коммуникацией, цифровой грамотностью.

В научный и экспертный оборот прочно вошло понятие креативных индустрий — им обозначают совокупность видов деятельности, базирующихся на индивидуальном творческом труде, культурном производстве и использовании объектов интеллектуальной собственности [10, с. 69]. Типичные примеры: дизайн, мода, архитектура, реклама, кино и анимация, медиа, цифровое искусство, интерактивные среды. Отличительные черты креативных индустрий — высокая динамика обновления технологий и коммуникативных форм, тесная спаянность с цифровой трансформацией экономики и культуры, а также глобальная конкурентная борьба за внимание аудитории.

Из сказанного вытекают прямые следствия для высшей школы: подготовка кадров, способных действовать в условиях неопределённости и перманентных изменений; ориентация на проектную, продуктовую логику, выходящую за рамки формальных учебных заданий; целенаправленное формирование предпринимательского мышления, включая навыки запуска и развития собственных проектов; развитие компетенций командной работы в междисциплинарных группах (дизайнеры, менеджеры, маркетологи, разработчики, исследователи).

Традиционные модели обучения зачастую исходят из жёсткого разделения на специальности и дисциплины, где креативный, управленческий и технологический компоненты существуют изолированно либо интегрируются лишь эпизодически — через отдельные курсы или разовые проекты.

В ряде публикаций подчёркивается, что образовательную экосистему характеризуют: разнообразие акторов (студенты, преподаватели, практики, партнёрские организации, кураторы, менторы); множественность типов связей (формальные и неформальные, краткосрочные и долгосрочные, учебные и профессиональные); наличие различных пространств и форматов (аудитории, студии, лаборатории, коворкинги, онлайн-платформы, городские пространства, профессиональные события); принципы открытости, вариативности траекторий, возможности индивидуальной настройки образовательного маршрута.

Институт бизнеса и дизайна B&D выстраивает собственную модель именно в этой логике: образовательная структура вуза осмысливается как экосистема, где ядро программ и профилей дополняется «поясовой» архитектурой — форматами и внешними связями. Переход к экосистемной логике позволяет не просто встраивать в учебный план практико-ориентированные задания или приглашать представителей индустрий, но и делать взаимодействие с профессиональным сообществом, предпринимательскими и технологическими практиками неотъемлемой, институционально закреплённой частью образования.

Ядро модели: архитектура профессиональной подготовки. Фундамент образовательной модели B&D образуют 70 профессиональных программ, сгруппированных в 16 профилей на факультетах дизайна и бизнес-управления. Каждая из этих программ выстраивается вокруг трёх равно значимых содержательных блоков:

- креативное проектирование и дизайн-мышление;
- предпринимательство и бизнес-мышление;
- работа с современными технологиями и инновациями.

Выпускник не ограничивается генерацией креативных идей — он способен оценить их рыночный потенциал и воплотить средствами актуального технологического инструментария. В терминах компетентностного подхода это означает сопряжение *hard skills* (проектирование, аналитика, владение профессиональным софтом) и *soft skills* (коммуникация, работа в команде, презентационные техники, креативное и стратегическое мышление).

Ядро модели решает несколько взаимосвязанных задач: 1) упорядочивание образовательного пространства. Обучающиеся ориентируются не столько на формальные названия направлений подготовки, сколько на конкретные профессиональные идентичности, которые напрямую связывают процесс учёбы

с реальными рыночными ролями. Тем самым реализуется переход от дисциплинарных рамок к компетентностным и ролевым квалификационным моделям; 2) интеграция трёх компонентов (креатив, предпринимательство, технологии). Каждый профиль включает не только узкопредметные навыки (например, владение графическими редакторами или методы визуальной коммуникации), но и компетенции в области проектного управления, брендинга, анализа пользовательского опыта, цифровых инструментов; 3) создание основы для персонализации учебных траекторий. Студент волен выстраивать собственный маршрут внутри выбранного профиля, комбинируя дисциплины, форматы и проекты, либо постепенно смещать фокус, переходя в другие профили той же экосистемы. Такой подход учитывает различия в мотивации, способностях и профессиональных планах, не разрушая при этом целостности модели.

Четвёртая задача — обеспечение связи внутренней архитектуры программ с внешними запросами индустрии. Профессиональные профили формируются и актуализируются с учётом отраслевых изменений, появления новых ролей и видов деятельности (цифровые медиа, сервисный и стратегический дизайн, социальное предпринимательство и др.).

Первый пояс: форматы обучения и образовательные практики. Первый пояс модели B&D фиксирует конкретные педагогические форматы, через которые ядро программ обретает свою реализацию. Перечисленные ниже практики служат своего рода «транспортными артериями», соединяющими внутреннее учебное пространство с внешней средой и обеспечивающими непрерывный обмен идеями, участниками и методами работы. Принципиально важно, что участие в этих форматах не носит эпизодического характера, а встроено в логику программ и профилей — как обязательный либо рекомендательный компонент.

Мультипрограммные треки и индивидуальные маршруты. Мультипрограммные треки дают студенту возможность дополнять базовую программу модулями и дисциплинами из других направлений. Так рождаются междисциплинарные индивидуальные маршруты, сонастроенные с персональными учебными и карьерными целями. Ключевой эффект — персонализация: обучающийся не заперт в границах одной программы, он самостоятельно конструирует собственную конфигурацию компетенций, расширяя или углубляя специализацию.

Проектная деятельность по брифам индустриальных партнёров. Работа над проектами на основе реальных брифов

заказчиков — прямой канал связи с практикой креативных индустрий. Студенты решают задачи, максимально приближенные к рыночным, осваивают коммуникацию с клиентом, сталкиваются с ограничениями по бюджету, срокам, технологиям и регуляторным нормам. Помимо сугубо профессиональных навыков, такой формат воспитывает предпринимательскую установку: понимание ценности продукта, портрета целевой аудитории и способов монетизации.

Межпрофильные команды. Организация команд, объединяющих студентов разных специализаций, целенаправленно развивает навыки кооперации, лидерства, ролевого распределения и управления творческими конфликтами. Тем самым моделируются реальные проектные конфигурации, характерные для индустрии, где совместно работают дизайнеры, маркетологи, продюсеры, аналитики и технологи.

Участие в выставках и конкурсах. Выставки, конкурсы, открытые показы формируют у студентов опыт публичной презентации, работы с обратной связью, позиционирования собственных проектов в профессиональном поле [11, с. 15]. Конкурентная среда повышает мотивацию, учит принимать критику и понимать отраслевые критерии качества.

Практика в индустрии и исследовательская деятельность. Практика в компаниях позволяет применить полученные знания в реальных условиях и обзавестись профессиональными контактами. Параллельно научно-творческие исследования развивают аналитическое мышление, работу с данными, рефлексию результатов, подготовку докладов и экспозиций. Сочетание двух этих линий усиливает как прикладную, так и исследовательскую составляющие профессионального профиля.

Мастер-классы и карьерное сопровождение. Мастер-классы от индустриальных экспертов выполняют функцию «профессиональной социализации»: студенты получают доступ к уникальному опыту признанных практиков. Карьерное сопровождение структурирует переход от учёбы к профессиональной деятельности — помогает анализировать рынок труда, выстраивать индивидуальные стратегии, формировать портфолио и личный бренд, готовиться к собеседованиям и переговорам.

Внешние характеристики образовательной среды (второй пояс).

Камерность. Под камерностью здесь понимается относительно невысокая численность контингента (1 164 студентов очной формы обучения). Этот фактор создаёт благоприятные

предпосылки для выстраивания эффективной системы управления и реализации индивидуального подхода. Конкретные преимущества камерности таковы:

- удаётся сформировать управленческую структуру, свободную от избыточной бюрократии;
- обновление программ под запросы рынка и тренды креативных индустрий согласуется оперативно;
- передовая технологическая инфраструктура разворачивается с минимальными издержками;
- поддерживается интенсивная коммуникация в треугольнике «студенты — преподаватели — администрация», что укрепляет чувство сопричастности к профессиональному сообществу.

Персонализация. В рамках модели DBTP персонализация трактуется не как точечная «подстройка» отдельных элементов учебного процесса под нужды конкретного студента, а как системообразующий принцип организации всего обучения.

Первый уровень — вариативность учебных планов и модульная структура. Студент получает возможность строить индивидуальную образовательную траекторию: выбирать дисциплины по интересам, осваивать межфакультетские модули, участвовать в проектных семинарах.

Второй уровень — распределённое наставничество. В отличие от традиционной мастерской, где один наставник ведёт все проекты студента, в B&D обучающийся включён в проектные команды, сопровождаемые одновременно академическими кураторами, практикующими специалистами (или представителями индустриального партнёра) и, при необходимости, экспертами из смежных областей (менеджмент, маркетинг, бизнес-информатика). Такая многоканальная поддержка позволяет параллельно развивать художественно-творческую, технологическую и предпринимательскую составляющие проекта, а также формирует у студента навык навигации между конкурирующими оценками и требованиями — что вплотную приближает учебную ситуацию к реальным условиям профессионального поля (по сути, к студийной модели «стажировки в успешной компании»).

Третий уровень — персональная финансовая и карьерная поддержка. Речь идёт о грантах, стипендиях, карьерном сопровождении. Целевые гранты по итогам академической и проектной работы, скидки на обучение за творческие достижения и успехи в конкурсах снижают финансовые барьеры, позволяя студенту

планомерно инвестировать время в портфолио, а не в вынужденную подработку вне профессии. Карьерное сопровождение (индивидуальные консультации, помощь в формировании профессионального профиля, поиске стажировок и первых рабочих мест, включение в сети выпускников и индустриальных партнёров) обеспечивает более плавный переход из статуса учащегося в статус начинающего профессионала. Взятые вместе, эти механизмы задают контур долгосрочного сопровождения, выходящего за формальные рамки срока обучения.

Следовательно, в модели B&D персонализация выступает не факультативной услугой, а институционально закреплённой нормой: признаётся уникальность творческого потенциала каждого студента и необходимость его целенаправленной, многоуровневой поддержки — академической, проектной, финансовой, карьерной. Это создаёт условия для формирования устойчивой мотивации, ответственности за собственную траекторию и способности к саморазвитию в быстро меняющейся среде креативных индустрий.

Открытость. Принцип открытости в модели B&D имеет два измерения — организационное и содержательно-методическое — и задаёт формат взаимодействия вуза с внешней профессиональной средой.

Первое измерение — публичность оценивания. Открытые выставки, показы, защиты дипломов с участием представителей отрасли делают систему оценки качества прозрачной. Публичная демонстрация промежуточных и итоговых результатов (семестровые просмотры, открытые проектные презентации, фестивали студенческих работ) выводит процедуру оценивания за пределы узкоакадемического круга. Включение в экспертные комиссии работодателей, независимых кураторов, представителей творческих объединений и профильных медиа позволяет соотнести учебные результаты с актуальными профессиональными стандартами и практиками. Студенты получают обратную связь, релевантную реальному рынку, а институт — возможность калибровать собственные критерии качества не только по внутренним нормативам, но и с учётом запросов индустрии.

Второе измерение — системное партнёрство с индустрией. Устойчивые связи с дизайн-студиями, креативными агентствами, культурными институциями, технологическими компаниями, городскими инициативами обеспечивают студентам системный доступ к совместным проектам, стажировкам,

конкурсам, хакатонам. В рамках таких партнёрств запускаются проектные треки, где реальный заказчик формулирует задачу, предоставляет материалы и инфраструктуру, а студенческие команды предлагают решения, подлежащие апробации или внедрению. Участие в конкурсах и хакатонах позволяет тестировать идеи в условиях дефицита времени и жёсткой конкуренции, а стажировки — осваивать производственные процессы, организационную культуру и коммуникативные практики профессионального сообщества. Ключевая особенность: подобная деятельность интегрирована в образовательную программу, а не существует как «внеучебная активность», что многократно усиливает её педагогический эффект.

Третье измерение — регулярный канал обратной связи с профессиональным сообществом. Структурированный сбор отзывов (экспертные советы, индустриальные комитеты, ежегодные сессии с работодателями и выпускниками, опросы партнёров по итогам совместных проектов) позволяет системе образования оперативно реагировать на изменения в технологических, эстетических и организационных практиках отрасли. На основе этих отзывов корректируются учебные планы, обновляются проектные задания, пересматриваются инструменты и программное обеспечение, формируются новые междисциплинарные модули. Причём речь идёт не только о «дооснащении» программ новыми дисциплинами, но и о трансформации педагогических форматов (переход к студийным формам работы, смешанному обучению, гибридным проектным лабораториям).

Такая открытость вуза по отношению к профессиональной экосистеме переводит его из статуса преимущественно образовательной организации в статус полноценного участника креативного рынка. Институт становится точкой пересечения интересов студентов, преподавателей, индустриальных партнёров и широкой аудитории, а результаты образовательного процесса — видимой и значимой частью культурного и экономического пространства. Иными словами, институт выступает одновременно и образовательной, и креативной площадкой, где встречаются и взаимодействуют различные субъекты креативных индустрий. Это даёт студентам уникальную возможность оказаться внутри профессионального сообщества уже в период обучения, формируя социальный капитал и профессиональные контакты.

Творческая инфраструктура. Современные лекционные аудитории, студии, мастерские, выставочные пространства

и коворкинги составляют материальную базу для реализации проектного и креативного обучения. Физическая среда здесь выполняет не только вспомогательную, но и собственно педагогическую функцию: она стимулирует коммуникацию, непрерывный обмен идеями, расширяет художественный и технологический кругозор, развивает насмотренность. Правомерно говорить о формировании «обучающей среды», в которой пространство становится активным участником образовательного процесса.

Третий пояс: итоговая эффективность и образовательные результаты — образование полного спектра.

Гибридные компетенции и навыки. Выпускники демонстрируют сочетание профессиональных компетенций (hard skills) и коммуникативно-социальных навыков (soft skills). К числу первых относятся владение профессиональными инструментами дизайна и проектного управления, понимание рыночных механизмов, работа с цифровыми технологиями. Вторые включают коммуникацию, командное взаимодействие, креативное и стратегическое мышление, адаптивность.

Лидерство, командообразование и наставничество. Модель DBTP целенаправленно формирует компетенции управления креативными командами — качество, критически важное для индустрий с высокой долей проектной работы. Наставничество со стороны экспертов обеспечивает поддержку профессионального роста, задаёт ориентиры развития и культивирует обмен опытом.

Индивидуальная траектория и свобода эксперимента. Выпускник способен самостоятельно выстраивать траекторию собственного развития и сохранять готовность к эксперименту. Образовательная среда транслирует установку на допустимость проб и ошибок, что создаёт основу для инновационности и предпринимательской активности.

Конкурентное портфолио и личный бренд. Работа над реальными проектами, участие в конкурсах и выставках позволяет студентам сформировать конкурентное портфолио, наглядно демонстрирующее их готовность к рынку. Параллельно развивается понимание значимости личного бренда и профессиональной репутации в креативных индустриях, где публичность и видимость играют ключевую роль для карьерного продвижения.

Визуальный вкус, культурный кругозор и креативная атмосфера. В модели B&D особое внимание уделяется развитию визуального вкуса и культурного кругозора — необходимых качеств

для работы с визуальными и символическими ресурсами современной культуры. Вдохновляющая творческая атмосфера института поддерживает непрерывный поиск идей и стимулирует инновационное поведение.

Навыки презентации, питчинга и работы с аудиторией. Способность убедительно презентовать проект, аргументировать решения, адаптировать подачу под разные аудитории (потенциального клиента, инвестора, эксперта) становится неотъемлемой частью профессионального профиля выпускника. Это особенно значимо в условиях высокой конкуренции и необходимости постоянно отстаивать ценность своих идей.

Цифровая грамотность, управление проектами и бизнес-мышление. Выпускники уверенно работают с цифровыми инструментами дизайна, коммуникации, аналитики и управления. Освоение принципов проектного управления (планирование, распределение ресурсов, контроль сроков и результатов) в сочетании с бизнес-мышлением (понимание ценностного предложения продукта, целевой аудитории, каналов монетизации) делает их способными не только решать креативные задачи, но и выстраивать устойчивые бизнес-модели.

Нетворкинг и включённость в профессиональное сообщество. Благодаря практике, совместным проектам и участию в профессиональных событиях студенты формируют сеть контактов с индустрией. Нетворкинг здесь выступает не побочным, а целевым результатом обучения, создавая базу для трудоустройства, фриланса, запуска собственных проектов и коллабораций.

Подводя итоги исследования, можно заключить, что главное ограничение модели — её прямая зависимость от камерности и готовности отказаться от традиционной кафедрально-факультетской иерархии. Дальнейшие исследования должны быть направлены на количественную оценку гибридных компетенций выпускников, лонгитюдное сравнение их карьерных траекторий с выпускниками классических вузов и сопоставление модели с зарубежными аналогами.

Список литературы

1. Юров, С. С. Образовательная модель DBTP: интегративный подход к подготовке специалистов для креативных индустрий / С. С. Юров, С. С. Дымова // Бизнес и дизайн ревю. — 2026. — № 1(41). — С. 133–149. — EDN JLRYEВ.

2. Дымова, С. С. Учебный процесс в негосударственном вузе: из опыта B&D / С. С. Дымова, А. Б. Оришев // Бизнес и дизайн ревю. — 2020. — № 4(20). — С. 12. — EDN UEUZAX.
3. Оришев, А. Б. В@D: Бизнес-образование в негосударственных вузах России / А. Б. Оришев. — Екатеринбург : Издательские решения, 2017. — 198 с. — EDN ZCZCMD.
4. Образовательные экосистемы: возникающая практика для будущего образования = Educational Ecosystems: Emerging Practices for the Future of Education / П. Лукша, А. Ласло, Е. Димитриева [и др.] ; пер. с англ. — Москва : Московская школа управления СКОЛКОВО : Global Education Futures, 2015. — 182 с.
5. Кларк, Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные пути трансформации = Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Paths to Transformation / Б. Р. Кларк ; пер. с англ. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2011. — 256 с.
6. Образовательная экосистема в условиях цифровизации образования: цель и структура / В. С. Тоискин, В. В. Красильников, М. В. Мигачева // Вестник Ставропольского государственного педагогического института. — 2020. — № 1(17). — С. 222–228. — EDN LWQCMJ.
7. Мальцева, Е. С. Креативная индустрия в российской экономике / Е. С. Мальцева // Бизнес и дизайн ревю. — 2021. — № 1(21). — С. 1.
8. Мальцева, Е. С. Креативный класс и креативный человеческий капитал: сущность, тренды и проблемы измерения (экономический аспект) / Е. С. Мальцева // Бизнес и дизайн ревю. — 2025. — № 4(40). — С. 27–37. — EDN DATLKA.
9. Салицони, Э. Проблемы ландшафтной архитектуры: спроектированные городские экосистемы и их общественное признание / Э. Салицони // Геоинфо. — 2023. — Т. 5, № 6. — С. 66–77. — DOI 10.58339/2949-0677-2023-5-6-66-77. — EDN KJQFBJ.
10. Курочкин, В. Н. Креативная индустрия в экономике России: реальность и потенциал в сервисной деятельности / В. Н. Курочкин // Сервис в России и за рубежом. — 2023. — Т. 17, № 5(107). — С. 69–77. — DOI 10.5281/zenodo.10425637. — EDN MTYDNG.
11. Дымова, С. С. Конкурсы как критерий эффективности работы высшего учебного заведения / С. С. Дымова // Бизнес и дизайн ревю. — 2017. — № 2(6). — С. 15. — EDN YNKVAB.

УДК 338.242+631.15+331.2

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПЕРСОНАЛА СУБЪЕКТОВ МОЛОЧНОГО АГРОБИЗНЕСА И ТРЕНДЫ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

Кравченко Татьяна Святославовна

- ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»; Россия, 302019, Орёл, ул. Генерала Родина, 69
- доцент
- t-rybalko@mail.ru

Васильева Татьяна Владимировна

- ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»; Россия, 302019, Орёл, ул. Генерала Родина, 69
- кандидат экономических наук, доцент
- suhoceva@bk.ru

Аннотация. В статье обосновывается необходимость интеграции современных инструментов финансового моделирования на основе больших данных и искусственного интеллекта (ИИ) в подготовку экономистов-финансистов. Представлен опыт использования платформы Microsoft Power BI, реализующей функционал дескриптивной аналитики и сценарного моделирования What If для прогнозирования доходов, постоянных и переменных затрат в зависимости от изменяющихся внутренних и внешних факторов.

Ключевые слова. Финансовое моделирование, прогнозная аналитика, большие данные, искусственный интеллект, Power BI, What If анализ, обучение экономистов, дескриптивная аналитика.

FINANCIAL MODELING IN THE TRAINING OF ECONOMISTS IN PREDICTIVE ANALYTICS BASED ON BIG DATA AND PREDICTIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE MODELS

Kravchenko Tatiana Svyatoslavovna

- Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin"; Russia, 302019, Orel, Generala Rodina, 69

- *Associate Professor*
- *t-rybalko@mail.ru*

Vasilyeva Tatiana Vladimirovna

- *Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin”; Russia, 302019, Orel, Generala Rodina, 69*
- *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
- *suhoceva@bk.ru*

Abstract. The article substantiates the need to integrate modern financial modeling tools based on big data and artificial intelligence (AI) into the training of financial economists. The experience of using the Microsoft Power BI platform, which implements the functionality of descriptive analytics and What If scenario modeling to predict income, fixed and variable costs depending on changing internal and external factors, is presented.

Keywords. Financial modeling, predictive analytics, big data, artificial intelligence, Power BI, What If analysis, economist training, descriptive analytics.

Современные условия хозяйствования требуют от предприятий оперативного и точного прогнозирования финансовых показателей. Традиционные методы планирования на основе статических таблиц не позволяют в полной мере учесть влияние множества изменяющихся факторов и быстро адаптироваться к рыночным колебаниям. В ответ на этот вызов всё большее распространение получают подходы финансового моделирования, опирающиеся на обработку больших данных и использование элементов искусственного интеллекта. Подготовка экономистов-финансистов в вузах должна идти в ногу с этими изменениями. Выпускники должны не только понимать теоретические основы финансового менеджмента, но и владеть современными цифровыми инструментами для построения динамических моделей, проведения сценарного анализа и интерпретации результатов [1]. В ряде исследований отмечается, что формирование компетенций в области финансового моделирования на основе ИИ-платформ становится критическим фактором конкурентоспособности будущих специалистов [2, 3].

Целью исследования является описать и оценить эффективность интеграции в образовательный процесс подготовки

экономистов-финансистов инструментов финансового моделирования на платформе Microsoft Power BI с использованием функционала дескриптивной аналитики и сценарного анализа What If для прогнозирования доходов, постоянных и переменных затрат.

Финансовое моделирование представляет собой процесс построения математической модели, отражающей взаимосвязи между ключевыми показателями деятельности предприятия и факторами внешней и внутренней среды. Традиционно такие модели создавались в табличных процессорах (Excel), однако с ростом объёмов данных и усложнением бизнес-среды возникла потребность в более мощных инструментах, способных обрабатывать большие массивы информации, выявлять неочевидные зависимости и автоматизировать расчёты.

Платформа Microsoft Power BI является одним из лидеров в области бизнес-аналитики. Помимо визуализации данных, она предоставляет широкие возможности для моделирования:

- дескриптивная аналитика описывает текущее состояние бизнеса через агрегатные показатели, дашборды и отчёты;
- функционал What If (анализ «что, если») позволяет задавать изменяемые параметры (например, цену реализации, объём продаж, уровень инфляции, ключевую ставку) и наблюдать, как меняются результирующие показатели — выручка, постоянные и переменные затраты, чистая прибыль, точка безубыточности и др.;
- элементы искусственного интеллекта — в Power BI встроены алгоритмы машинного обучения для прогнозирования временных рядов, кластеризации, определения ключевых факторов влияния (Key Influencers) и обработки естественного языка.

Использование таких инструментов в учебном процессе позволяет студентам не только освоить конкретный программный продукт, но и сформировать системное мышление: понимание причинно-следственных связей между факторами и финансовыми результатами, навыки работы с большими данными, способность обосновывать управленческие решения на основе количественного анализа.

Исследование проводилось на базе экономического факультета в 2024/2025 учебном году. В нём приняли участие студентов 2-го курса направления «Экономика» магистерская программа «Финансы». Учебный процесс был организован в двух группах:

- контрольная группа (КГ) студентов, изучавших традиционные подходы к финансовому моделированию с использованием Microsoft Excel (формулы, сценарии, надстройка «Поиск решения»).
- экспериментальная группа (ЭГ) студентов, освоивших курс с применением Power BI, включая создание модели данных, расчёт мер DAX, настройку параметров What If и использование AI-функций платформы.

Этапы работы в экспериментальной группе:

1. Подготовка данных: загрузка и трансформация исторических данных предприятия (выручка, затраты, объёмы продаж, цены, макроэкономические индикаторы) за 3 года.
2. Построение модели данных в Power BI: создание связей между таблицами, расчёт базовых показателей (выручка, маржинальный доход, постоянные затраты, операционная прибыль) с помощью языка DAX.
3. Реализация сценарного анализа What If:
 - Создание параметров: темп роста объёма продаж, изменение цены, уровень инфляции на переменные затраты, изменение постоянных затрат.
 - Формирование динамических мер, чувствительных к изменениям параметров.
 - Построение отчёта, позволяющего пользователю (руководителю, аналитику) интерактивно менять факторы и наблюдать изменение ключевых показателей.
4. Применение AI-функций: прогнозирование временных рядов (выручки) на 6 месяцев вперёд, выявление ключевых факторов влияния на рентабельность продаж.

Оценка эффективности проводилась по трём критериям:

- Результаты итогового тестирования (теоретические вопросы + практическое задание на построение модели и анализ чувствительности).
- Сформированность профессиональных компетенций (оценка экспертами решений кейсов по шкале 0–100).
- Время выполнения типовой задачи по построению финансовой модели с анализом чувствительности к изменению факторов.

Статистический анализ выполнен с использованием t-критерия Стьюдента для независимых выборок.

1. Описание созданной финансовой модели. Студентами экспериментальной группы была разработана финансовая модель условного производственного предприятия.
2. Результаты сценарного анализа What If. С помощью параметрических срезов в Power BI студенты рассчитали влияние одновременного изменения факторов на выручку, переменные и постоянные затраты, а также на операционную прибыль. Модель позволяет мгновенно оценить влияние комбинации факторов. Особенно важным для студентов стало наблюдение за порогами рентабельности: например, при пессимистичном сценарии предприятие получает убыток, что требует принятия управленческих решений (снижение постоянных затрат, диверсификация).
3. Сравнительная эффективность освоения инструментов. Итоговое тестирование показало значимое превосходство экспериментальной группы над контрольной. Наибольшее отличие наблюдалось в практической части, где требовалось не только построить модель, но и провести многовариантный анализ с использованием функционала What If, интерпретировать результаты и предложить рекомендации.
4. Группировка студентов по уровню освоения компетенций. На основе выполнения итогового проекта (разработка финансовой модели для реального предприятия на основе открытых данных) студенты экспериментальной группы были разделены на три кластера (табл. 1).
5. Скорость выполнения типовой задачи. Студентам обеих групп было предложено построить финансовую модель для нового предприятия и провести анализ чувствительности прибыли к изменению трёх факторов (цена, объём, переменные затраты). Студенты экспериментальной группы затратили в 2,4 раза меньше времени на построение модели и смогли протестировать в 4 раза больше сценариев благодаря интерактивности Power BI и использованию параметров What If.

Полученные результаты подтверждают высокую эффективность применения платформы Power BI в обучении финансовому моделированию. Ключевыми преимуществами такого подхода являются:

1. Интерактивность и наглядность. Возможность в реальном времени изменять факторы и наблюдать за изменением

Таблица 1. Группировка студентов экспериментальной группы по уровню компетенций

Показатель	Контрольная группа	Экспериментальная группа	Значимость
Среднее время выполнения, мин	125 ± 18	52 ± 12	p<0,001
Количество протестированных сценариев (средн.)	3,2	12,5	p<0,001
Доля студентов, выявивших критический фактор	46 %	93 %	p<0,001

ключевых показателей способствует формированию причинно-следственного мышления. Студенты быстрее осознают, какие факторы оказывают наибольшее влияние на финансовый результат.

2. Интеграция ИИ в процесс анализа. Использование встроенных AI-функций (прогнозирование, определение ключевых факторов влияния) позволяет студентам выходить за рамки традиционной дескриптивной аналитики и применять более сложные методы, не требуя глубоких знаний в области программирования.
3. Развитие навыков работы с большими данными. Power BI обеспечивает подключение к различным источникам (базы данных, Excel, облачные сервисы), что даёт студентам опыт работы с реальными объёмами информации.
4. Повышение мотивации. Современный инструмент с возможностью создания интерактивных дашбордов вызывает у студентов больший интерес по сравнению с традиционными таблицами.

Вместе с тем выявлены определённые трудности. Около 20% студентов экспериментальной группы остались на базовом уровне освоения, что связано с недостаточной предварительной подготовкой в области статистики и логики работы с DAX. Для преодоления этого барьера целесообразно введение предмодуля по основам работы с Power BI и DAX, а также более детальная проработка теоретических основ финансового моделирования.

Сравнение с результатами других исследований [4, 5] показывает, что внедрение платформ бизнес-аналитики с элементами ИИ позволяет сократить разрыв между академической подготовкой и реальными требованиями работодателей. Выпускники, владеющие такими инструментами, получают конкурентное преимущество при трудоустройстве в финансовые службы, консалтинговые компании и цифровые платформы.

Проведённое исследование показало, что интеграция финансового моделирования на основе больших данных и предиктивных моделей ИИ с использованием платформы Microsoft Power BI в образовательный процесс подготовки экономистов-финансистов способствует:

- существенному росту практических навыков прогнозной аналитики;
- формированию системного взгляда на факторы, влияющие на финансовые результаты предприятия;
- развитию цифровых компетенций, востребованных современным рынком труда.

Особую ценность представляет функционал What If, позволяющий моделировать различные сценарии и принимать обоснованные управленческие решения. Рекомендуется внедрять подобные подходы в рамках дисциплин, связанных с финансовым планированием, инвестиционным анализом и управленческим учётом, а также создавать на базе вузов специализированные лаборатории бизнес-аналитики.

Дальнейшие исследования планируется направить на разработку методик использования более сложных AI-моделей (нейросетевые прогнозы, оптимизация портфелей) в рамках курсового и дипломного проектирования, а также на создание открытых образовательных ресурсов для распространения опыта.

Список литературы

1. Модель формирования цифровых компетенций при реализации программ высшего образования / О. Г. Савка, М. Н. Гусарова, С. В. Сумина [и др.] // Russian Technological Journal. — 2022. — Т. 10, № 6. — С. 78–90. — DOI 10.32362/2500-316X-2022-10-6-78-90.
2. Кравченко, Т. С. Модель оценки финансовых результатов в эффективном управлении организацией / Т. С. Кравченко, А. Б. Дударева // Менеджмент в условиях цифровизации: теория

- и практика : материалы XXIII Международной научно-практической конференции, Орёл, 28–29 ноября 2024 года. — Орёл : Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева, 2025. — С. 100–105. — EDN BBXRNR.
3. Кравченко, Т. С. Финансовое моделирование в методике оценки финансовых результатов деятельности организации / Т. С. Кравченко // Управление общественными и экономическими системами. — 2024. — № 3(39). — С. 42–46. — EDN ALIDUC.
 4. Маймакова, Л. В. Power BI — набор средств бизнес-аналитики для оптимизации управления финансами в организации / Л. В. Маймакова, Д. А. Шакурова // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 1(51). — С. 142–148.
 5. Студенческие отряды в формировании мотивационной готовности к будущей профессии: опыт подготовки экономиста-финансиста / Т. С. Кравченко, А. Б. Дударева, Н. В. Алentieva, А. А. Сидорин // Инновационные технологии и методы их реализации в практике современного образовательного процесса : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, Тверь, 23–25 июня 2025 года. — Тверь : Тверская государственная сельскохозяйственная академия, 2025. — С. 214–218. — EDN ZBYDSK.

УДК 378.147:004.8

ГЕНЕРАТИВНЫЙ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ: ОТ СТИХИЙНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ К УПРАВЛЯЕМОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ МОДЕЛИ

Мальцева Елена Сергеевна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- кандидат эконом. наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга
- maltsevs1@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу влияния генеративного искусственного интеллекта на образовательный процесс в сфере творческих индустрий. Рассматриваются новые возможности и риски использования ИИ-инструментов в подготовке специалистов в области дизайна, маркетинга и медиа. Эмпирической основой исследования выступает анкетный опрос студентов творческих и управленческих направлений, позволивший выявить различные стратегии взаимодействия обучающихся с ИИ. На основе полученных данных предлагается модель интеграции генеративного ИИ в образовательный процесс, направленная на сохранение фундаментальных профессиональных компетенций, развитие критического мышления и формирование культуры ответственного использования технологий.

Ключевые слова. Генеративный искусственный интеллект, творческие индустрии, высшее образование, креативные компетенции, цифровая трансформация образования, искусственный интеллект в обучении, академическая этика.

GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE TRAINING OF CREATIVE INDUSTRIES SPECIALISTS: FROM SPONTANEOUS USE TO A GUIDED EDUCATIONAL MODEL

Maltseva Elena Sergeevna

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9

- *Candidate of Economics Sciences, Associate Professor,
Head Department of Management and Marketing*
- *maltsevs1@mail.ru*

Abstract. The article examines the impact of generative artificial intelligence on education in creative industries. It analyzes the opportunities and risks associated with the use of AI tools in training specialists in design, marketing, and media. The empirical basis of the study is a student survey that identifies different strategies of interaction with AI technologies. Based on the findings, the author proposes a model for integrating generative AI into the educational process aimed at preserving fundamental professional competencies, developing critical thinking, and fostering responsible use of digital technologies.

Keywords. Generative artificial intelligence, creative industries, higher education, creative competencies, digital transformation of education, AI in education, academic ethics.

Технологии генеративного искусственного интеллекта (ИИ) проникают во многие сферы деятельности человека, в том числе в образование и творчество. Для сферы креативных индустрий — дизайна, рекламы, маркетинга, медиа — этот вызов носит системный характер. Традиционно образование в этих областях строилось на развитии уникального авторского видения и технического мастерства («постановка руки»). Сегодня же алгоритмы, подобные ChatGPT или Midjourney, способны за секунды генерировать продукты, создание которых ранее требовало большого числа часов квалифицированного труда. Появление и массовая доступность множества инструментов ИИ ставят под сомнение устоявшиеся представления об авторстве, оригинальности, творческом процессе и, в конечном итоге, о сущности профессиональной компетенции в искусстве, дизайне, коммуникациях, рекламе и маркетинге. Все это порождает ситуацию неопределенности: с одной стороны, открываются беспрецедентные возможности для масштабирования творчества, с другой — возникают риски эрозии профессиональной идентичности и утраты субъектности автора.

В этой связи важно не просто понимать уровень и значение проникновения технологий в студенческую среду, но и через призму теоретических концепций осмыслить, как меняется роль творца в цифровую эпоху, а также предложить научно обосно-

ванную модель адаптации образовательных программ к новой реальности.

Для глубинного понимания процессов, происходящих в образовании, необходимо обратиться к ряду современных научных теорий. Анализ литературы позволяет выделить два ключевых концепта, определяющих дискурс вокруг ИИ в творчестве: теорию «расширенного интеллекта» и концепцию распределенного авторства.

Концепция «расширенного сознания» (Extended Mind) была предложена А. Кларком и Д. Чалмерсом в 1998 году. В статье А. Кларка и Д. Чалмерса *The Extended Mind*, вышедшей в 1994 г., утверждалось, что когнитивные процессы человека не ограничены черепной коробкой, а включают в себя инструменты и внешнюю среду. Сознание находится в пределах черепа, однако оно может быть расширено за счет усвоения инструментов из внешней среды (от блокнота и карандашей до смартфонов и модулей памяти). Во многом концепция Кларка и Чалмерса основывается на простой идее Д. Деннета: «Умы являются композициями из инструментов мышления» [1. с. 11].

Применительно к генеративным сетям этот подход развивают исследователи MIT Media Lab и Бен Шнейдерман, предлагающие концепцию «Человеко-центрированного ИИ» (Human-Centered AI). В этой модели ИИ рассматривается не как конкурент, а как когнитивный протез или экзоскелет для воображения. Шнейдерман аргументирует, что наиболее эффективные системы — это те, где человек сохраняет полный контроль над целеполаганием и смыслом (high-level control), делегируя машине рутинные операции и генерацию вариаций. Таким образом, творчество становится симбиотическим процессом, где вычислительная мощь алгоритма усиливает интуицию человека [2].

Все чаще в научной литературе упоминается модель распределенного со-творчества (Co-Creation). Согласно отчетам ОЭСР, системы ИИ выступают в роли «творческих партнеров», провоцирующих человека на новые идеи, которые он не мог бы сгенерировать в одиночку. Исследователи З. Эпштейн и А. Герцманн подчеркивают, что в таком взаимодействии роль человека смещается от «исполнителя» к роли «куратора» или «редактора» [3]. Творческий акт теперь заключается не столько в авторском почерке и глубоком освоении ремесла, сколько в формулировании промпта (запроса), селекции результатов и их интеграции в культурный контекст.

Таблица 1. Новые возможности и системные риски внедрения ИИ в процесс обучения

Новые возможности ИИ (как соавтор)	Системные риски для развития
Быстрая визуализация нескольких концепций, замена рутинной работы обучающегося, сокращение сроков разработки творческого проекта	Возможность эрозии профессиональных навыков, недостаточной сформированности глубоких профессиональных умений, мышечной и интеллектуальной памяти
Гибридное творчество позволяет преодолеть «страх чистого листа», создать видео по текстовому описанию, способствует появлению новых форматов искусства («ожившие архивы» и т.п.)	Снижение уровня креативного продукта в результате «усреднения» и снижения доли уникального авторского стиля
Мгновенная обработка больших данных и генерация трендов сокращает время для принятия бизнес-решений	Кризис оригинальности и большая доля плагиата в готовом креативном продукте

Новые возможности, а также проблемы, которые возникают в процессе подготовки специалистов творческой направленности представлены в таблице 1.

Таким образом возникает противоречие между возможностями искусственного интеллекта как инструмента расширения творческого потенциала и рисками снижения самостоятельности обучающихся, ослабления профессиональных навыков и формирования зависимости от алгоритмических решений.

Это создает совершенно новые реалии для образовательного процесса, с одной стороны, усиливая акцент на формирование качественно новых мета-компетенций, таких как критическое мышление, системный анализ и этическая рефлексия. С другой стороны — формализация требований и условий использования ИИ-инструментов в учебном процессе при выполнении базовых практических занятий, формирующих профессиональные умения и способствующих раскрытию креативного потенциала личности, уникальности авторского восприятия, видения и исполнения.

Внедрение генеративного искусственного интеллекта (ИИ) в творческие индустрии не является однородным. Новые технологии занимают несколько функциональных ниш в творческом цикле, трансформируя традиционные этапы работы.

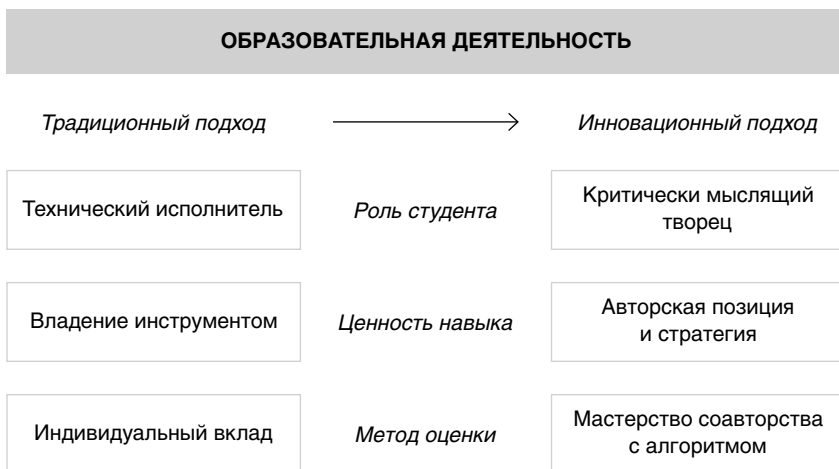


Рисунок 1. Эволюция подходов при осуществлении образовательной деятельности

Анализ позволяет выделить четыре ключевые роли.

- 1) Инструмент для поиска идей и мозгового штурма. Языковые модели, такие как GPT-4, используются для преодоления «творческого блока» и генерации концептуальных заготовок. Исследователи отмечают, что ИИ может быстро продуцировать варианты слоганов, структуры сценариев, характеристики персонажей или тезисы для статей, которые человек затем развивает, критически отбирает и углубляет, а визуальные (DALL-E, Stable Diffusion) и аудио-генеративные модели (Mubert, AudioLM) позволяют художникам и композиторам экспериментировать со стилями, жанрами и настроением на концептуальном уровне. [4]
- 2) Инструмент для превизуализации и эскизирования, когда программа или сервис помогает быстро визуально набросать идеи до начала полноценной работы над проектом. Его используют дизайнеры, художники, режиссёры, разработчики игр, архитекторы и маркетологи. В промышленном и графическом дизайне ИИ помогает визуализировать множество вариантов продукта или логотипа на основе текстового описания требований. Это не заменяет финальную, детализированную работу, но позволяет на раннем этапе отсеять неподходящие направления

и сфокусироваться на наиболее перспективных. Аналитический отчет компании Gartner (2023) указывает, что подобные инструменты превизуализации становятся стандартом в дизайн-мышлении (design thinking), сокращая цикл обратной связи с заказчиком [5].

- 3) Инструмент для выполнения рутинных технических задач, что существенно экономит время и позволяет творцу сосредоточиться на смысловой и художественной составляющей проекта. Системы на базе искусственного интеллекта, автоматизируют повторяющиеся, однотипные операции, экономя время и снижая количество ошибок. ИИ помогает быстро обрабатывать и анализировать большие массивы данных, автоматизирует коммуникацию и осуществляет анализ аудитории, существенно высвобождая время маркетолога и ускоряя время принятия решений в условиях конкурентного рынка.
- 4) Инструмент для критики и анализа. Менее очевидная, но набирающая популярность роль ИИ — выполнение функций критика, редактора или аналитика, что основано на его способности выявлять паттерны в больших массивах данных.

Отсутствие в стране единых педагогических стратегий интеграции ИИ в учебный процесс, а также неоднозначное отношение студентов к использованию текущих инструментов автоматизации задач, для выполнения которых традиционно требовался человеческий интеллект, побудило автора статьи провести анкетный опрос обучающихся в АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна» в декабре 2025 года с целью исследовать спектр отношения студентов творческих специальностей к использованию ИИ в учебном процессе. Мнения студентов являются важным фактором для разработки модели интеграции ИИ в образовательную систему вуза, балансирующую между инновацией и сохранением фундаментальных творческих компетенций.

В опросе приняли участие 245 студентов бакалавриата, 167 обучающихся по творческим направлениям (факультет дизайна и моды) и 78 человек, обучающихся по управленческим специальностям (факультет управления бизнесом). Выборка репрезентативна по всем годам обучения: 1 курс — 41%, 2–4 курсы — 59%. Использовалось количественное онлайн-анкетирование и качественный анализ открытых вопросов.

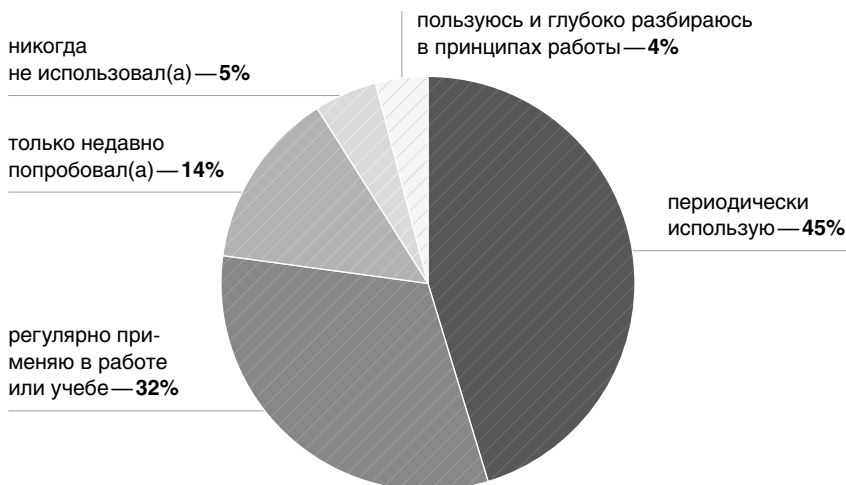


Рисунок 2. Распределение ответов на вопрос об уровне знакомства и использования с инструментами ИИ

Инструментарий включал вопросы о частоте использования ИИ, функциональных сценариях, этических установках и ожиданиях от вуза.

Исследование показало, что ИИ уже стал де-факто стандартом в учебной деятельности. Лишь 14% студентов (34 человека) заявили, что не используют ИИ. Остальные 86% интегрировали эти инструменты в свою практику на разном уровне (рисунок 2).

Доминируют текстовые генераторы (ChatGPT и аналоги) — 80% охвата. Генераторы изображений (Midjourney, Stable Diffusion) используют 39% респондентов, преимущественно студенты-дизайнеры. Функционально ИИ воспринимается прежде всего как акселератор. Наиболее популярные сценарии: помощь в написании текстов (56%), поиск идей для вдохновения (53%) и редактирование работ (48%).

На основе кластерного анализа ответов студентов (корреляция между целями использования, частотой и отношением к рискам) разработана типология стратегий взаимодействия с ИИ. Данная классификация позволяет дифференцировать педагогические подходы в процессе обучения студентов.

Исследование выявило широкий спектр отношения студентов к ИИ от негативного к позитивному. Ключевыми факторами, оказавшими на это влияние, можно назвать специальность,

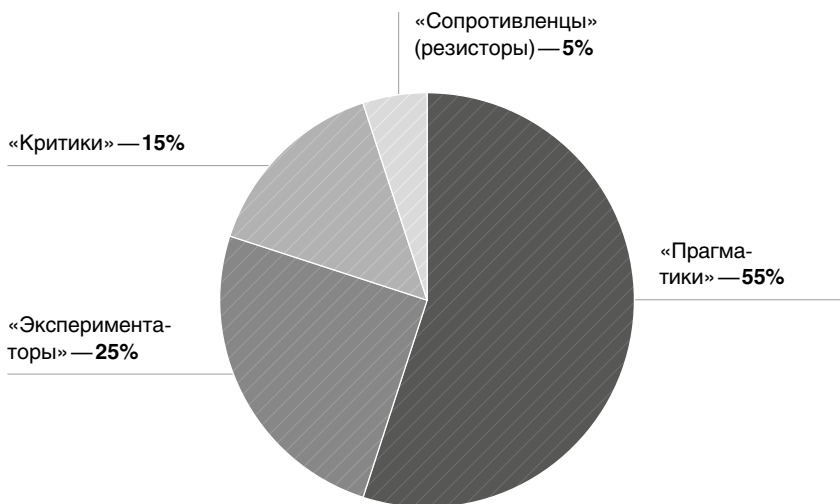


Рисунок 3. Классификация пользователей ИИ инструментов по результатам опроса

Таблица 2. Характеристика пользователей ИИ-инструментов на основе опроса студентов в АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»

Типы пользователей	Цель и сферы использования	Потребность	Маркеры в опросе
«Прагматики»	Замена рутинных операций при подготовке рефератов, структурирования презентаций, более быстрой верстке	Запрос на четкие инструкции и правила использования, чтобы не нарушать академические нормы	Согласие с утверждением «ИИ ускоряет рутинные задачи, позволяя сосредоточиться на концепции» (103 человека)
«Экспериментаторы»	Источник вдохновения и соавторство в поиске наилучших решений. Визуальные генераторы для преодоления «страха чистого листа» и поиска нестандартных стилистических решений	Свобода действий, интеграция ИИ в креативные брифы, мастер-классы по промпт-инжинирингу	Выбор «поиск идей для вдохновения» и согласие с тем, что «ИИ позволяет экспериментировать с большим количеством стилей». (131 респондент)

Продолжение таблицы 2

Типы пользователей	Цель и сферы использования	Потребность	Маркеры в опросе
«Критики»	Используют ИИ как оппонента или для первичного анализа, но тщательно перерабатывают результат, опасаясь «усреднения» стиля	Курсы по этике ИИ, критическому анализу и защите интеллектуальных прав	Сочетание признания пользы ИИ для обучения с высоким уровнем тревоги по поводу «обесценивания уникальности» и «деградации навыков» (91 респондент)
«Сопротивленцы» (резисторы)	Принципиальная позиция отказа от ИИ, мотивированная страхом потери человеческой сущности в творчестве	Запрет на использование в творчестве	Выбор «Полностью запретить» (12 человек) и доминирование страха перед «снижением ценности человеческого труда» (183 ответа в общем по выборке, но для этой группы это определяющий фактор)

по которой обучаются студенты, уровень владения базовыми профессиональными навыками (сформированным на ранних курсах), позиция преподавателя и личный опыт взаимодействия с ИИ.

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки Дизайн критически важны визуальные генераторы (96 пользователей в целом) и AI-помощники в дизайне (23 респондента). Их творчество непосредственно связано с созданием артефактов, поэтому среди них выше доля экспериментаторов, работающих со стилями, и критиков, остро переживающих за уникальность авторского стиля (142 респондента выражают беспокойство, связанную с обесцениванием). Их страхи сфокусированы на эстетической и ремесленной плоскости.

Студенты факультета управления бизнесом больше заняты аналитикой, созданием контента или маркетинговыми проектами. Отсюда доминирование текстовых генераторов

(197 пользователей) и инструментов анализа данных (49 пользователей). Их отношение часто ближе к прагматизму и инструментальному нейтралитету. Главные опасения — рыночные: рост конкуренции (154 согласились с утверждением) и проблемы с плагиатом/авторским правом (137 выборов).

Позиция преподавателя — один из самых значимых внешних факторов. Данные опроса показывают, что, по мнению студентов, большинство преподавателей «поощряют грамотное и ответственное использование, объясняют этические аспекты» (152 голоса). Это мощный сигнал, легитимизирующий технологии и формирующий культуру осторожного оптимизма. Там, где преподаватели игнорируют (65 ответов) или запрещают использование ИИ (28 ответов), у студентов формируется вакуум, который заполняется либо страхом (резисторы), либо скрытым, использованием (прагматики-нейтралы), повышающим академические риски.

Эмпирические данные, полученные в ходе опроса, выявляют насущную потребность в системном, принципиальном подходе к интеграции искусственного интеллекта в образовательные программы творческих и креативных специальностей. Стихийное, нерегламентированное использование инструментов вроде ChatGPT и Midjourney создает риски эрозии навыков, академической недобросовестности и формирования иждивенческого отношения к технологии.

Таким образом анализ полученных результатов, а также изучение политики в отношении использования студентами инструментов ИИ ряда российских и зарубежных вузов, показал необходимость внедрения в образовательный процесс комплексной модели интеграции ИИ, основанной на пяти принципах: приоритет фундаментальных компетенций, критическое управление генерацией, прозрачность использования ИИ, системное обновление форматов заданий, а также непрерывное развитие цифровой и этической компетентности преподавателей.

1. Приоритет фундаментальных компетенций. На начальном этапе обучения использование генеративного ИИ должно быть ограничено. Студенту необходимо самостоятельно сформировать базовые когнитивные и моторные навыки — логику текста, композиционное мышление и профессиональную технику. Овладев ими, можно переходить к осмысленному использованию генеративных инструментов. Это коррелирует с мнением 84 респондентов, предложивших «ограничить использование

на некоторых этапах». Такой подход предотвращает преждевременную делегацию ключевых навыков машине и отвечает опасениям респондентов о возможной деградации профессиональных компетенций.

2. Критическое управление генерацией. По мере освоения базовых навыков образовательная модель смещает фокус оценки с конечного результата генерации на процесс работы с ИИ. Студент выступает в роли критического оператора, который формулирует сложные контекстно-зависимые задачи (пром프트-инжиниринг), анализирует и верифицирует полученные результаты, а также оценивает их фактическое и эстетическое качество. В этой модели обучающийся перестаёт быть пассивным потребителем машинного контента и становится архитектором и редактором генеративного процесса.
3. Прозрачность использования ИИ. Для решения этических и академических вопросов необходимо институционализировать практику прозрачного использования генеративных технологий. Из 245 опрошенных студентов, 122 респондента считают, что указывать ИИ нужно при существенном вкладе, а 49 — при любом, даже незначительном использовании. В образовательной среде должна существовать норма декларирования применения ИИ-инструментов — например, через «паспорт проекта», в котором фиксируются использованные технологии и их роль в создании работы. Такая практика способствует формированию культуры ответственного использования ИИ, снижает стигматизацию технологий и переводит обсуждение их применения в нормативное и правовое поле.
4. Системное обновление форматов заданий. Этот принцип предполагает не только самостоятельную разработку новых заданий, но и использование опыта других вузов, которые успешно реализуют этот принцип. Так, например в американской Школе дизайна Парсонса студентам, обучающимся по программе «Дизайн и технологии», предлагается выполнять художественные или исследовательские проекты, о влиянии искусственного интеллекта на культуру, авторство, восприятие. Например, создание серии плакатов, визуализирующих метафоры ИИ в массовом сознании, или написание рассказа, героем которого является коллаборация художника и алгоритма. Или задания, в ходе которого студент самостоятельно

выполняет работу (эскиз, эссе), а затем поручает аналогичную задачу ИИ, после чего проводит детальное сравнительное исследование процессов и результатов, выявляя сильные и слабые стороны каждого подхода.

5. Непрерывное развитие цифровой и этической компетентности преподавателей. Успех интеграции ИИ в образовательный процесс невозможен без системной подготовки педагогического состава. Преподаватель должен перейти от роли контролера, запрещающего ИИ, к роли наставника, обучающего его продуктивному и ответственному использованию. Регулярные обучающие и методические семинары в рамках вуза, обмен опытом с обсуждением новых форматов занятий на методических межвузовских конференциях, разработка внутренних методических рекомендаций для преподавателей с учетом специфики вуза, а также принятие локального нормативного акта, регламентирующего политику использования ИИ в учебных работах, степени допустимости, требования к цитированию и процедуры проверки. Это позволит педагогам более активно реализовывать свой педагогический потенциал с учетом новых возможностей, открывающихся в условиях стремительного развития искусственного интеллекта и проникновения его во многие сферы профессиональной деятельности творческого человека.

Предложенная модель интеграции ИИ в образовательный процесс рассматривается не как совокупность отдельных мер, а как взаимосвязанная система педагогических принципов и практик. Ее реализация предполагает изменение форматов учебных заданий, а также развитие цифровой и методической компетентности преподавателей. Такой подход позволяет перевести стихийное использование генеративных технологий студентами в управляемый образовательный процесс и сформировать у будущих специалистов навыки осмысленного и ответственного взаимодействия с инструментами искусственного интеллекта.

Список литературы

1. Clark, A. The Extended Mind / A. Clark, D. Chalmers // *Analysis*. — 1998. — Vol. 58, № 1. — P. 10–23.
2. Shneiderman, B. Human-Centered AI / B. Shneiderman. — Oxford : Oxford University Press, 2022. — 337 p.
3. Epstein, Z. Art and the science of generative AI / Z. Epstein, A. Hertzmann // *Science*. — 2023. — Vol. 380, № 6650. — P. 1110–1111.
4. OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem [Электронный ресурс] / OECD. — Paris : OECD Publishing, 2023. — URL: <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en> (дата обращения: 07.03.2026).
5. Emerging Tech Impact: Generative AI for Design and User Experience [Электронный ресурс] // Gartner : Research Report. — 2023. — URL: gartner.com (дата обращения: 01.07.2026).
6. Мальцева, Е. С. Факторы развития креативных индустрий в условиях цифровой трансформации / Е. С. Мальцева, С. С. Юров // *Экономика и бизнес: теория и практика*. — 2022. — № 5-2(87). — С. 138–142.
7. Винник, Д. В. Сознание за пределами мозга — истоки аргументации радикального экстернализма / Д. В. Винник // *Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология*. — 2010. — № 2(10). — С. 125–136.

УДК 004.8:130.2

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ПРОБЛЕМА КУЛЬТУРНОЙ СУБЪЕКТНОСТИ

Малышева Марина Константиновна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- старший преподаватель
- dionisa@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется влияние искусственного интеллекта на культурную субъектность в условиях цифровизации. Искусственный интеллект рассматривается не столько как технический инструмент, сколько как фактор, меняющий способы культурного производства, механизмы легитимизации, формы восприятия и само присутствие человека в культуре. Анализ проводится через ценностное, ментальное и экзистенциальное измерения субъектности. Показано, что искусственный интеллект усиливает прагматизацию культуры, перестраивает когнитивные режимы и меняет формы культурного участия, затрагивая сам статус человека в символическом пространстве культуры.

Ключевые слова. Искусственный интеллект, культурная субъектность, цифровизация, философия культуры, массовая культура, элитарная культура, культурный авторитет.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE PROBLEM OF CULTURAL SUBJECTIVITY

Malysheva Marina Konstantinovna

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- senior lecturer
- dionisa@mail.ru

Abstract. The article examines the influence of artificial intelligence on cultural subjectivity in the context of digitalization. Artificial intelligence is considered not only as a technical tool, but also as a factor that transforms the ways cultural production is organized, the mechanisms of legitimation, the forms of perception, and the very mode of human

presence in culture. The analysis is carried out through the value-based, mental, and existential dimensions of subjectivity. It is shown that artificial intelligence intensifies the pragmatization of culture, restructures cognitive modes, and changes the forms of cultural participation.

Keywords. Artificial intelligence, cultural subjectivity, digitalization, philosophy of culture, mass culture, elite culture, cultural authority.

Проблема искусственного интеллекта в последние годы все чаще выходит за пределы технических и прикладных дискуссий. Она затрагивает не только сферу цифровых технологий, но и фундаментальные основания современной культуры. Искусственный интеллект сегодня участвует в производстве текстов, изображениях, музыкальных композиций, в отборе информации, ранжировании культурных продуктов, управлении вниманием и в формировании цифровой среды, внутри которой человек воспринимает мир. По этой причине вопрос об искусственном интеллекте уже нельзя сводить к эффективности вычислительных операций или к автоматизации интеллектуального труда. Речь идет о более глубоком процессе — о перестройке тех условий, в которых человек выступает субъектом культуры.

Культурная субъектность предполагает не просто включенность индивида в систему коммуникации, а способность к смыслообразованию, интерпретации, оценке и ответственному, сознательному участию в социальных и культурных процессах [1, с. 30]. Субъект культуры не равен потребителю информации. Он не исчерпывается функцией выбора между готовыми продуктами. Его положение определяется отношением к истине, к норме, к памяти, к традиции и к собственному внутреннему опыту. Поэтому искусственный интеллект в культурной сфере следует рассматривать как вопрос о том, каким образом меняется сама структура этого отношения.

Современная цифровая среда существенно меняет культурное пространство. Коммуникация в ее пределах становится непрерывной, ускоренной, многоканальной и в значительной степени опосредованной техническими системами. Вследствие этого трансформируется не только скорость обращения культурных смыслов, но и логика их социального распределения. Размываются прежние границы между высоким и низким, между каноном и повседневностью, между экспертным суждением и массовой реакцией, поскольку все эти формы все чаще

сосуществуют в едином медиальном поле и подчиняются сходным режимам циркуляции, отбора и репрезентации.

Искусственный интеллект включается в данный процесс как активный посредник, влияющий на структуру культурного взаимодействия. Он начинает принимать участие в ранжировании значимого и второстепенного, в перераспределении внимания и в формировании режимов видимости. Иначе говоря, искусственный интеллект все чаще оказывается вовлеченным в определение того, что становится предметом коллективного восприятия, что закрепляется в статусе культурно значимого, а что, напротив, вытесняется на периферию символического пространства. Именно поэтому проблема искусственного интеллекта в культуре выходит за пределы технической эффективности и непосредственно сопрягается с проблемой культурной власти, то есть с вопросом о том, кто и каким образом регулирует доступ к значимому, устанавливает критерии признания и участвует в производстве символической иерархии.

С философской точки зрения феномен культурной субъектности целесообразно рассматривать в трех взаимосвязанных измерениях: ценностном, ментальном и экзистенциальном. Ценностное измерение фиксирует отношение субъекта к иерархии смыслов, к представлениям о значимом и незначимом, должном и случайном. Ментальный аспект раскрывает тип когнитивной активности, способы восприятия, обработки и удержания культурного содержания. Экзистенциальное — связано с глубиной вовлеченности человека в культуру как пространство самореализации, выбора и внутренней работы. Именно в этих трех плоскостях влияние искусственного интеллекта становится наиболее очевидным.

На ценностном уровне искусственный интеллект способствует усилению прагматического отношения к культуре. Ценность все чаще определяется не внутренней содержательной глубиной, а скоростью отклика, удобством, видимостью, возможностью быстрого использования и масштабом тиражирования. Алгоритм ориентирован не на раскрытие сложности, а на повышение вероятности вовлеченности. Он отбирает то, что проще удерживает внимание, лучше соответствует предшествующему запросу и легче встраивается в логику цифрового потребления. В результате культура начинает переориентироваться с вертикали значений на горизонталь эффективности. Это не означает исчезновения ценностей как таковых, но приводит к изменению их структуры: устойчивые духовные ориентиры все чаще

уступают место функциональным критериям, связанным с полезностью, доступностью и алгоритмической совместимостью.

Подобная перестройка особенно заметна там, где искусственный интеллект включается в процессы символического отбора. Системы рекомендаций, поисковые инструменты, алгоритмы автоматической классификации, генеративные модели — все это формирует такую среду, в которой значимость все чаще определяется машинной логикой. Для субъекта это означает утрату непосредственного соприкосновения с культурной множественностью. Вместо открытого пространства смыслов он сталкивается с уже организованным полем, где отбор произведен заранее. В этом и заключается одно из главных противоречий нынешней культурной ситуации: доступ к культуре действительно расширяется, но вместе с этим усиливается и скрытое регулирование самих способов доступа.

На ментальном уровне искусственный интеллект воздействует на режимы мышления и восприятия. Культура цифровой эпохи и без того тяготеет к фрагментарности, ускорению, потоковости, но искусственный интеллект делает эти свойства еще заметнее. Он создает особую когнитивную среду, в которой субъект все реже вынужден справляться со сложным, сопоставлять неоднородные значения и проходить длинный путь интерпретации. Готовый ответ, сжатое резюме, стилизованное толкование, автоматическая генерация текста или изображения создают впечатление, что любое содержание уже доступно и не требует внутренней работы. Меняется способ получения информации, а место сосредоточенной рефлексии постепенно занимает режим поверхностного ознакомления и немедленного применения.

Экзистенциальное измерение этой проблемы, пожалуй, проявляется особенно остро. Культура всегда была для человека не только сферой усвоения норм и образцов, но и пространством, в котором он переживал собственное бытие — как отношение к смыслу, памяти, ответственности и внутреннему усилию. Искусственный интеллект трансформирует эту ситуацию, подменяя опыт присутствия опытом постоянной функциональной включенности. Человек остается активным участником цифровой среды, но эта активность нередко носит внешний характер: она выражается в сигналах, реакциях, кликах, откликах, публикациях, а не в глубоком проживании культурного содержания. Отсюда возникает феномен имитации участия. Субъект количественно включен в культуру, но качественно ослаблен.

Особенно отчетливо данная тенденция проявляется в сфере творчества. Генеративные системы уже способны создавать тексты, изображения, музыкальные композиции, стилизации, сценарии и иные культурные формы. В этих условиях компьютер все чаще выступает не только как техническое средство обработки, но и как особая среда художественного действия — инструмент и инфраструктура творческого процесса [2, с. 422]. Тем самым меняется статус технологического посредника: он перестает быть нейтральным каналом реализации замысла и начинает включаться в процесс культурного производства как его активный элемент. Именно поэтому такие системы уже не просто облегчают работу автора, а в определенном смысле вступают с ним в конкуренцию в сфере создания культурного продукта.

Может показаться, что в этой ситуации творчество можно трактовать как операцию комбинирования, а художественную форму — как результат вычислительной переработки массивов уже существующих образцов. Однако подобное понимание фиксирует лишь внешнюю, формально-конструктивную сторону произведения и не затрагивает его внутреннего основания. Культурный акт не исчерпывается комбинацией знаков, стилей и структурных элементов, поскольку в нем присутствуют переживание, смысловой выбор, ответственность за высказывание и внутренний риск, связанный с созданием нового. Искусственный интеллект способен ускорить производство формы, расширить технические возможности автора и повысить интенсивность культурной генерации, однако он не проживает смысл и не несет экзистенциальной ответственности за создаваемое. По этой причине в проблеме культурной субъектности принципиальное значение приобретает различие между изготовлением культурного продукта и осуществлением творческого акта как формы личностного и смыслового присутствия в культуре.

Особое значение в данном случае приобретает соотношение массового и элитарного. Искусственный интеллект усиливает процессы деэлитаризации культуры: он делает сложные формы более доступными, снижает порог вхождения в те области, которые долгое время оставались относительно закрытыми, и тем самым ослабляет монополию институциональных центров на интерпретацию и распространение значимого. Классические тексты начинают объясняться в популярных форматах, художественные коды переводятся на язык массовой коммуникации, а экспертное знание перерабатывается с расчетом

на широкую аудиторию. Но тот же самый процесс имеет и другую сторону. Одновременно он усиливает демассификацию: место единой массовой аудитории занимают множественные сегменты, персонализированные траектории потребления и нишевые сообщества, существование которых поддерживается алгоритмическими рекомендациями. Иначе говоря, искусственный интеллект заново выстраивает пространство культурной стратификации, где элитарное и массовое уже не существуют как жестко разграниченные сферы. Элитарные практики стремятся к массовой видимости, а массовые формы, в свою очередь, заимствуют признаки экспертности, глубины и культурного престижа. Возникают гибридные режимы культурного присутствия. Именно здесь искусственный интеллект проявляет себя в качестве катализатора диалектического взаимодействия массового и элитарного. Он одновременно разрушает старые иерархии и создает новые. С одной стороны, он расширяет доступ; с другой — формирует новые виды зависимости, связанные с инфраструктурой, алгоритмами, вычислительной мощностью и контролем над потоками данных. Поэтому дискуссия о «демократизации культуры» под влиянием искусственного интеллекта будет слишком упрощенной. Речь идет скорее о смене форм культурного неравенства.

В этом контексте становится важным вопрос трансформации культурного авторитета. В традиционной культуре авторитет опирался на институт, канон, профессиональное признание, длительную репутацию и символическую дистанцию [3; 4]. В современной цифровой среде эти основания ослабевают. Авторитет все чаще возникает на пересечении видимости, узнаваемости, повторяемости и алгоритмического продвижения. Искусственный интеллект резко усиливает этот сдвиг, поскольку участвует в проектировании архитектуры внимания. Он влияет на то, чьи высказывания будут чаще появляться в поле зрения, какие образы будут восприниматься как нормативные, какие формы суждения окажутся репродуцируемыми. Культурный авторитет перестает быть только следствием интеллектуального или художественного превосходства. Все чаще он зависит от медиальной проходимости.

Процессы цифровизации также определяют и новые типы культурного авторитета. Если ранее понятие «массовый культурный авторитет», звучало как оксюморон, то сегодня оно вполне оправдано. Массовый культурный авторитет обусловлен узнаваемостью, повторяемостью и вовлеченностью. Он часто

заимствует элементы культурной исключительности: символы, язык, формы, — но делает это лишь с тем, чтобы привлечь внимание. Элитарный авторитет опирается на канон и профессиональное признание, он сохраняет символическую дистанцию, однако вынужден выходить в пространство массовой коммуникации, если хочет сохранить влияние. Также можно выделить смешанный (гибридный) тип культурного авторитета, который соединяет черты элитарного и массового, органично вписывая институциональное признание в медиальную доступность. Искусственный интеллект при этом в разной степени принимает участие в формировании всех описанных типов, однако наибольшее влияние оказывает на производство именно гибридных авторитетов. С помощью технологий искусственного интеллекта сложное содержание адаптируется под разные аудитории, персонализируется распространение и поддерживается постоянное присутствие авторитета в медиасреде.

Следовательно, искусственный интеллект воздействует как на процессы культурного производства, так и на способы легитимизации культурного авторитета. Если прежде вхождение субъекта в культуру происходило через институциональную иерархию — обучение, текст, наставничество, ритуал, — то теперь значительная часть этого пути проходит через интерфейсы, платформы, алгоритмы и генеративные системы. В результате культурная субъектность все чаще складывается внутри среды, которая заранее структурирована машинным отбором. Человек приобщается к культуре уже не в непосредственном соприкосновении с ее внутренней сложностью, а через предварительно отсортированные, адаптированные и переработанные формы.

Вместе с тем сводить проблему искусственного интеллекта исключительно к рискам было бы неверно. Он заметно расширяет доступ к архивам, облегчает перевод, ускоряет поиск, делает менее замкнутой границу между специализированным знанием и широкой аудиторией, упрощает работу с культурным наследием. В этом качестве искусственный интеллект способен выступать и средством стандартизации, и инструментом интеллектуальной поддержки. Именно поэтому его роль в культуре нельзя оценивать однозначно: он одновременно упрощает доступ и меняет структуру культурного освоения. Но это возможно лишь при одном условии: если человек сохраняет за собой функцию смыслового суждения. Там, где субъект отказывается от ответственности за интерпретацию и передает алгоритму право окончательного отбора и оценки,

культурная субъектность ослабевает. Когда же искусственный интеллект используется как средство расширения возможностей, а не как замещение внутренней работы, возникает шанс на иной тип культурного развития.

Таким образом, проблема искусственного интеллекта в культуре раскрывается прежде всего как проблема культурной субъектности. Речь идет не только о внедрении новых технологий в сферу производства и распространения культурных форм, но и о перестройке тех оснований, на которых человек сохраняет способность понимать, интерпретировать, оценивать и переживать культуру как пространство собственного присутствия. Искусственный интеллект влияет на ценностные ориентиры, когнитивные режимы, формы культурного участия и механизмы признания, однако центральным остается важный онтологический вопрос: сохраняется ли за человеком роль субъекта культуры или он постепенно смещается в позицию пользователя, действующего внутри уже организованной алгоритмами символической среды. Именно поэтому тема искусственного интеллекта оказывается не частным сюжетом цифровой эпохи, а одной из ключевых проблем философского осмысления культурной субъектности.

Список литературы

1. Кимелев, Ю. А. Философия и социологическая теория. Сферы взаимодействия : аналитический обзор / Ю. А. Кимелев ; РАН, ИНИОН, Центр гуманитарных научно-информационных исследований, Отдел философии ; ответственный редактор Г. В. Хлебников. — Москва, 2016. — 96 с.
2. Черноморец, А. В. Искусственный интеллект в сфере культуры и искусства / А. В. Черноморец, А. И. Соснило // Экономика и управление: современные достижения и перспективы развития : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Омск, 03 сентября 2021 года / редколлегия: М. Г. Родионов [и др.]. — Омск : Омский государственный технический университет, 2021. — С. 420–424.
3. Ефремов, И. И. Проблема авторитета в социальной философии / И. И. Ефремов // Философия и общество. — 2004. — № 3. — С. 60–70.
4. Оришев, А. Б. Культурология / А. Б. Оришев. — Екатеринбург : Издательские решения, 2016. — 222 с.

УДК 37.02:004.8:811

TRANSFORMING EDUCATION SYSTEMS IN RESPONSE TO AI-DRIVEN BUSINESS ENGLISH DEMAND

Niyozova Khurshidakhon Bakhromjon kizi

- *Tashkent University of Economics and Technologies; Uzbekistan, 100097, Tashkent, 50, Small Ring Road*
- *Teacher, Phd student of Jeonbuk National University*
- *helen920106@gmail.com*

Abstract. This study highlights the critical need for educational reforms to meet the increasing demand for Business English skills in AI environments, labeled the “AI paradox”. It recommends the following three goals: higher proficiency standards, as 81% of employers [7] are looking for new curricula that include prompt engineering and AI-human collaboration [7], and simulations for corporate tasks. The report hadvocates for personalized AI training [11], mandatory AI-integrated Business English courses for business and engineering students, improved assessment techniques [13], better teacher training, and government-supported pilot projects to ensure academic training aligns with industry needs in AI and Business English.

Keywords. AI paradox, Business English, educational reform, curriculum design, assessment, teacher training.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ В ОТВЕТ НА СПРОС НА ДЕЛОВОЙ АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК, ФОРМИРУЕМЫЙ РАЗВИТИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Ниёзова Хуршидахон Бахромжон кизи

- *Ташкентский университет экономики и технологий; Узбекистан, 100097, Ташкент, МКАД, 50*
- *преподаватель, PhD-студент Чонбукского национального университета*
- *helen920106@gmail.com*

Аннотация. В данном исследовании подчеркивается критическая необходимость реформирования системы образования в целях удовлетворения растущего спроса на навыки делового английского

языка в среде, основанной на искусственном интеллекте, что обозначается как «парадокс ИИ». В работе предлагаются три ключевые цели: повышение стандартов владения языком, поскольку 81% работодателей [7] ожидают новых учебных программ, включающих промпт-инжиниринг и взаимодействие человека с ИИ [7], а также моделирование корпоративных задач. В исследовании обосновывается необходимость персонализированного обучения с использованием ИИ [11], введения обязательных интегрированных курсов делового английского языка с ИИ для студентов бизнес- и инженерных направлений, совершенствования методов оценивания [13], повышения качества подготовки преподавателей и реализации поддерживаемых государством пилотных проектов для обеспечения соответствия академической подготовки потребностям индустрии в области ИИ и делового английского языка.

Ключевые слова. Парадокс ИИ, деловой английский язык, реформа образования, разработка учебных программ, оценивание, подготовка преподавателей.

Introduction. Incorporation of artificial intelligence (AI) in MNCs has increased English requirement, being recognized by 81% of employers [7], [9], [16]. Education has lagged—despite 90% admitting the need to master English for effective interaction with AI [7], educational systems have failed to keep pace, creating an "AI paradox." Big companies such as SK hynix and Samsung have made English a required language for AI operations [4], [17], demonstrating a discrepancy between language standards and educational practices. The article examines MNC's needs for Business English and recommends reforms to align education to AI workplace needs and make sure that graduates are able to meet new standards.

This research addresses the following research questions:

RQ1: What specific adjustments to the demand for Business English, as observed in multinational corporations, should the education system implement?

RQ2: What reforms in curriculum, teaching methods, assessment practices, and teacher training are necessary to align education with the demands of AI-influenced work environments?

RQ3: In what ways can AI be utilized as an educational tool to address the elevated standards of English proficiency it has established?

Literature Review. The review emphasizes the shift in perception of AI from a workplace threat to a language skills development tool. According to Autor [1], AI enhances human aptitude, and the ETS [7] research in shows the value of English in certain tasks. But most of the studies target the corporate context and do not consider pedagogic impacts. Nickerson [15] and Zhang & Luo [20] have shown that knowing English well can help you get a job, but they don't include AI tools in their lessons. Huang and Li [11] say that there isn't enough AI research in Business English. Kohnke [12] and Lee & Jeon [13] recognize that AI tools improve engagement; however, their application in formal education is still restricted. The paper advocates for a reform framework, rooted in educational change theory, to rectify the identified deficiencies in the application of AI within Business English in multinational corporations.

Methodology. The study relies on the analysis of qualitative documents and the descriptive synthesis of secondary quantitative data to arrive at educational policy recommendations from company findings [3]. It is rooted in pragmatism and prioritizes actionable outcomes [5]. Source data: Data from January 2025 to March 2026 includes an employer survey, corporate policy cases, and industry literature based on the AI-English relationship, drawn from reliable and available sources [7], [4], [9], [10], [17]. Data collection consisted of collecting quantitative stats and qualitative descriptions that were reviewed on the basis of date of publication and credibility. Data analysis was performed using a thematic synthesis method [18], occurring in three stages: coding themes focused on educational implications, the creation of four analytical themes (demand shifts, curriculum reform, pedagogical integration, assessment reform), and triangulation to ensure consistency [3], [18]. The study recognizes its limitations, including being based on secondary data, and that updates should be made in line with the evolution of AI tools [3], [11].

Data Collection Results. The 2026 ETS survey indicates that there are serious implications for the reform of English education with the emergence of AI in the workplace. According to the survey, 81% of respondents want more English-language proficiency goals, and 90% feel that a curriculum that provides prompt engineering and AI collaboration is critical. In addition, 86 percent said organizations with no English speakers face major difficulties receiving AI-powered English education. Low skills in English are associated with lower productivity and greater staff turnover (83%) and 74% say miscommunication negatively influences client

Table 1. Key Findings from the 2026 ETS Survey on AI and Workplace English Proficiency

Category	Key Finding	Percentage (%)
Importance of English Proficiency	Recognize English as critical due to AI integration	81%
Curriculum Reform Support	Support inclusion of prompt engineering & human–AI collaboration	90%
Equity Concerns	Lack of English proficiency creates workplace disadvantages	86%
Productivity & Turnover Impact	Language gaps negatively affect productivity and increase turnover	83%
Cross-cultural Training Need	Recommend AI simulations for high-stakes communication	74%
Organizational Best Practices	Use of bilingual documentation and AI-assisted meetings	—
Example Companies	SK hynix and Samsung	—
Educational Reform Need	Integration of AI tools into teaching, learning, and assessment	—

relationships. Data from companies such as SK hynix and Samsung indicate that there should be enterprise-level educational simulations, including bilingual documentation and role-playing executive scenarios. The report highlights the need to build AI into education, with recommendations for AI role-play coaches and immersive learning. In order to accommodate a more workforce-ready education, however, current systems do not have key aspects like prompt engineering in school-based business English courses or a level of AI literacy among educators that needs to be taken into account in order to transform education more closely and effectively for the needs of the workforce.

Results: Educational Transformation Framework.

Using data analysis, this study presents a five-step educational reform model for developing English education as a language for AI.

Curriculum Reform: It emphasizes that 90% of employers consider English to be critically important for using AI tools, and MNCs need English proficiency in their AI divisions. Among the reforms the

authors suggest is providing courses in Business English with some AI-literacy modules, vertical proficiency courses for individual AI-intensive tasks, and implementing “AI-Enhanced Business English” for all business, engineering, and IT students [7].

Pedagogical Reform: The paper proposes, based on the potential of AI for scalable, personalized training, incorporating AI role-playing training and training programs within the class, introducing AI role-play coaches to classrooms, using adaptive learning platforms (for personalized training), and shifting from the classroom model where collaboration-based problem-solving and the cultural nuances of learning become more central to class-time to the classroom and less emphasis on teacher-directed learning [11].

Assessment Reform: Taking into consideration that, in practice, traditional assessments generally exclude AI, the reforms call for introducing AI in assessments; provide access to AI in the assessment process in which, in practice, authentic MNC problems could be performed as a task to simulate genuine MNC-based tasks; implement AI-augmented speaking tests and assess students' job experience to determine they're “appropriate for the workplace” through portfolios with portfolios of AI-aided tasks [13].

Teacher Training Reform: AI literacy of English teachers is low and the study has identified a lack of AI literacy among English teachers, which calls for obligatory AI literacy skills training for teachers, industry sabbaticals for teachers, and revamps in teacher certification for the teacher certification examination requirements to include creating Business English lessons that integrate AI into the curriculum.

Structural & Policy Reform: Finally, it calls for compulsory AI-Enhanced Business English courses, joint degree creation for Language and AI Communication, the introduction of English-first AI tools to vocational education, and government funding for pilot projects for universities and MNCs in the development of curricula [8].

Implications. We need to treat AI as a teaching partner for educational institutions: syllabus revisions, AI platform investment, and even assessment inclusion. Teachers need to become AI-literate facilitators, specializing in higher-order skills that enhance human proficiency [8]. Business English syllabi must be updated by curriculum designers accordingly with new modules such as “Prompt Engineering for Business” and “Cross-Cultural AI Collaboration.” Policymakers need to make AI literacy a requirement in curricula, fund pilot programs, and revise teacher certification for AI pedagogy. Researchers are encouraged to conduct longitudinal studies investigating educational

interventions that utilize AI tools in classrooms and the impact they have on equity [11].

Conclusion. This research addresses the requirement for educational innovation due to the increasing demand in Business English proficiency, owing to the impact of AI in MNCs. As an illustrative example, key employer survey findings of 81–90% of employers report that the role of English is becoming increasingly significant as a result of AI [7], [9]. Consequently, the education system should reinforce proficiency targets as well as bake AI literacy into the curriculum with core skillsets like prompt engineering and human-AI collaboration in the formal training programs. The solution of AI should, in addition, be both a challenge and a scalable customized training solution on its own. An overhaul needs to occur at a systemic level and this requires significant transformation across curricula, pedagogy, assessment, teacher training and also policies. Educators will be turned into AI-literate coaches to enhance the learning level of these students. The research limitations should serve as a reminder that the proposed framework needs to be confirmed through initial research and continuously updated through a stream of AI tools. The latter will need its next pilot programs, where AI can be integrated into Business English programs and its impacts on student success and job prospects evaluated. As such Business English is a strategically critical ability in a hyper-competitive AI-oriented global economy using AI in education

References

1. Autor, D. The labor market impacts of technological change: From automation to aug-mentation // Brookings Papers on Economic Activity. — Washington, 2022.
2. Biggs, J. Enhancing teaching through constructive alignment // Higher Education. — 1996. — Vol. 32, № 3. — P. 347–364.
3. Bowen, G. A. Document analysis as a qualitative research method // Qualitative Re-search Journal. — 2009. — Vol. 9, № 2. — P. 27–40.
4. Chosunbiz. SK hynix adopts bilingual work to boost global AI collaboration in Korea [Электронный ресурс]. — 2026. — URL: chosun.com (дата обращения: 01.07.2026).
5. Creswell, J. W. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods ap-proaches. — 5th ed. — Thousand Oaks : Sage, 2018.
6. EF Education First. EF English Proficiency Index [Электронный ресурс]. — 2025. — URL: <https://ef.com> (дата обращения: 01.07.2026).

7. ETS Global. The Global English Skills Report [Электронный ресурс] : TOEIC Pro-gram. — 2026. — URL: <https://ets.org> (дата обращения: 01.07.2026).
8. Fullan, M. The new meaning of educational change. — 5th ed. — New York : Teachers College Press, 2016.
9. HR Asia. Majority of global employers say AI is increasing the need for English skills [Электронный ресурс]. — 2026. — URL: <https://hrasiamedia.com> (дата обращения: 01.07.2026).
10. HRD America. AI pushes demand for English skills higher: Report [Электронный ресурс]. — 2026. — URL: <https://hrdamerica.com> (дата обращения: 01.07.2026).
11. Huang, Y. Personalized learning with AI: A systematic review // Computers & Education. — 2025. — Vol. 198. — P. 104–117.
12. Kohnke, L. AI chatbots for language learning: A review of current applications // RELC Journal. — 2023. — Vol. 54, № 2. — P. 312–325.
13. Lee, J. Automated writing evaluation in English for specific purposes: A case study // English for Specific Purposes. — 2024. — Vol. 73. — P. 45–58.
14. LinkedIn. Workplace Learning Report [Электронный ресурс]. — 2024. — URL: <https://linkedin.com> (дата обращения: 01.07.2026).
15. Nickerson, C. Business English as a lingua franca: A research review // Annual Review of Applied Linguistics. — 2021. — Vol. 41. — P. 45–53.
16. The Manila Times. 81% of global employers say AI is increasing the need for English skills [Электронный ресурс]. — 2026. — URL: <https://manilatimes.net> (дата обращения: 01.07.2026).
17. The Investor. SK hynix pilots English first policy in AI unit [Электронный ресурс]. — 2026. — URL: <http://theinvestor.co.kr> (дата обращения: 01.07.2026).
18. Thomas, J. Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews // BMC Medical Research Methodology. — 2008. — Vol. 8, № 1. — P. 45.
19. Yonhap News Agency. SK hynix to introduce pilot program to foster English usage: Sources [Электронный ресурс]. — 2026. — URL: <https://yna.co.kr> (дата обращения: 01.07.2026).
20. Zhang, Y. English proficiency and employability: A meta analysis // Journal of English for Academic Purposes. — 2022. — Vol. 57. — P. 101–112.

УДК 378:004.738.5

РОЛЬ ИНТЕРАКТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Рахимова Нозима Илхомжон кизи

- *Ташкентский университет экономики и технологий; Узбекистан, 100097, Ташкент, МКАД, 50*
- *преподаватель кафедры финансового менеджмента и информационных технологий*
- *nozimaraximova09@gmail.com*

Аннотация. Система знаний, навыков и квалификаций, которые будущие специалисты должны приобрести в процессе обучения в высших учебных заведениях, составляет содержание образования. Образовательные стандарты, учебные планы, планы подготовки зрелых специалистов определяют содержание образования, а роль современных педагогических технологий и интерактивного образования в эффективной организации этого процесса несравнима.

Ключевые слова. Технология, знаний, дидактика, интерактивное обучение, процесс, диалог, аналог.

THE ROLE OF INTERACTIVE EDUCATION IN ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF THE HIGHER EDUCATION PROCESS

Rakhimova Nozima Ilkhomzhon kizi

- *Tashkent University of Economics and Technologies; Uzbekistan, 100097, Tashkent, 50, Small Ring Road*
- *Lecturer in the financial management and information technology department*
- *nozimaraximova09@gmail.com*

Abstract. The system of knowledge, skills, and competencies that future specialists are expected to acquire during their studies in higher education institutions constitutes the content of education. Educational standards, curricula, and training programs for qualified specialists define this content, while the role of modern pedagogical technologies and interactive education in the effective organization of this process is unparalleled.

Keywords. Technology, knowledge, didactics, interactive education, process, dialogue, analogue.

Применение современных педагогических технологий в процессе высшего образования требует, прежде всего, гуманизации и демократизации педагогических отношений. В этом процессе студент, слушатель, рассматривается как субъект собственной образовательной деятельности и вместе с преподавателем решает задачи образовательного воспитания — субъект единого образовательного процесса. Дидактика, важная составляющая педагогики, изучает педагогическую сущность процесса обучения учащихся.

Дидактика (от греческого «didasko» — я учу) — это раздел педагогики, направленный на изучение теоретических основ организации образовательного процесса (законов, принципов, форм и методов обучения), а также на поиск и разработку новых принципов, стратегий, методологий, технологий и систем обучения.

Педагогическая технология — это комплекс, определяющий место форм, методов, способов и средств обучения, воспитания. Роль интерактивного обучения в нем несравнима.

В современных условиях наиболее оптимальным способом повышения эффективности обучения считается организация занятий с использованием интерактивного обучения.

Интерактивное обучение (англ. «interact» — действовать вместе) — это обучение, основанное на организации взаимного взаимодействия учащихся при приобретении знаний, навыков, компетенций и определенных нравственных качеств [1]. По сути, интерактивность означает, что учащиеся обладают способностью организовывать совместные, кооперативные действия при приобретении знаний, навыков, компетенций и определенных моральных качеств. С логической точки зрения, интерактивность прежде всего представляет собой поведение социальных субъектов в диалоге, действии и деятельности, основанных на взаимном сотрудничестве. Каждый специалист, работающий в сфере образования, хорошо знает, что традиционное образование также основано на диалоге, и этот диалог организуется в следующих формах взаимодействия [2].

Интерактивное образование организуется на основе сотрудничества, оживленных дискуссий и возможности обмена

идеями между основными участниками образовательного процесса — учителем, учеником и группой учащихся, которые характеризуются свободным мышлением, безоговорочным выражением личных взглядов, совместным поиском решений проблемных ситуаций, созданием взаимной близости учащихся в освоении учебного материала, взаимным уважением, пониманием и взаимной поддержкой по принципу «учитель — ученик — группа учащихся», искренними отношениями и достижением духовного единства. В интерактивном образовании между вышеуказанными участниками организуется диалог (рисунок 1). Тот факт, что учебный процесс основан на интерактивном обучении, на первый взгляд кажется чрезвычайно простым и понятным. Однако для этого учителю в определенной степени необходимы следующие факторы (рисунок 2).

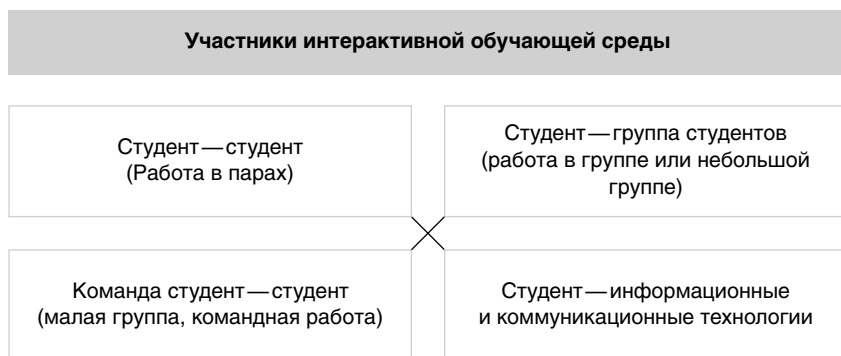


Рисунок 1. Диалог, организованный в интерактивном образовании.

Согласно сущности интерактивного образования, организация беседы в форме «учащийся — информационно-коммуникационные технологии» означает приобретение знаний, навыков и компетенций учащимися самостоятельно или под руководством учителя с использованием информационных технологий [2]. С помощью интерактивного образования учитель развивает способности учащихся, такие качества, как самостоятельность, самоконтроль, самоорганизация, эффективная беседа, работа со сверстниками, умение слушать и понимать их мнения, независимое, творческое, критическое мышление, выдвижение альтернативных предложений, свободное выражение мнений, защита своей точки зрения,



Рисунок 2. Ключевые факторы, обеспечивающие эффективность интерактивного обучения

стремление к поиску решения проблемы и умение выходить из сложных ситуаций. Самое главное, используя интерактивные образовательные технологии, учитель получает возможность объективно оценивать действия учащихся на основе взаимного сотрудничества в достижении конкретной образовательной цели путем их организации, руководства, управления, контроля и анализа.

Как правило, образовательные действия на основе интерактивного образования организуются в следующих формах [3]:

- индивидуальные;
- парные;
- групповые;
- командная работа.

В процессе использования интерактивных образовательных технологий учащиеся имеют следующие возможности:

- работать в сотрудничестве с группой или командой;
- свободно выражать свои идеи среди сверстников, демонстрировать свои знания без каких-либо психологических барьеров;
- творчески подходить к решению проблемы;
- достигать духовной близости со своей группой или товарищами по команде;
- иметь возможность в полной мере продемонстрировать свои внутренние возможности и способности;
- мыслить, обобщать мысли и выбирать из них наиболее важные;
- контролировать и самостоятельно оценивать свою деятельность;
- осваивать навыки ориентирования в различных ситуациях и преодоления трудностей.

Интерактивное обучение имеет определенные характеристики. Ниже рассматриваются основные характеристики интерактивного обучения (Рисунок 3).



Рисунок 3. Основные особенности интерактивного обучения

Использование вышеуказанных форм интерактивного обучения в образовательном процессе высших учебных заведений, в отличие от классического образования, гарантирует, что учащиеся приобретают не только знания и навыки, но и свой интеллектуальный потенциал, самостоятельное мышление,

творческий подход и способность участвовать в групповых дискуссиях, тем самым достигая эффективных результатов в достижении поставленной цели.

Список литературы

1. Холикова, Д. Основы военной дидактики и психологии : учебник / Д. Холикова. — Ташкент : Академия Вооруженных Сил Республики Казахстан, 2019. — 320 с.
2. Эргашев, А. Педагогические технологии и педагогические навыки : учебник / А. Эргашев, Ф. Хайдаров, Д. Абдурахимова. — Ташкент : ДжКА Республики Узбекистан, 2020. — 161 с.
3. Ишмухамедов, Р. Пути повышения эффективности образования с помощью инновационных технологий : методические рекомендации для слушателей / Р. Ишмухамедов, Ш. Райимов. — Ташкент : О'Р ИВ Академия ГТМ ПК МОМ, 2013. — 56 с.

УДК 378.014.3:159.9

КОНФЛИКТЫ В ВЫСШИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ И РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Саидова Сайёра Джураевна

- *Ташкентский университет экономики и технологий; Узбекистан, 100097, Ташкент, МКАД, 50*
- *декан факультета социальных наук, доцент*
- *s.dj.saidova@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются конфликтные ситуации, возникающие в высших образовательных учреждениях, и анализируются основные причины их возникновения. Обосновано, что эффективность управления во многом зависит от уровня компетентности и креативности руководителя. Раскрывается значение психологических, организационных и коммуникативных факторов в профилактике конфликтов. Подчеркивается необходимость формирования у руководителей практических навыков работы с проблемными сотрудниками. Делается вывод о важности создания здоровой морально-психологической среды в системе высшего образования.

Ключевые слова. Конфликт, творчество, лидер, личность, психология. компетентность, креативность.

CONFLICTS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND THE ROLE OF THE LEADER

Saidova Sayyora Djuraevna

- *Tashkent University of Economics and Technologies; Uzbekistan, 100097, Tashkent, 50, Small Ring Road*
- *Dean of the Faculty of Social Sciences, Associate Professor*
- *s.dj.saidova@mail.ru*

Abstract. The article examines conflict situations arising in higher educational institutions and analyzes the main causes of their occurrence. It substantiates that the effectiveness of management largely depends on the level of competence and creativity of the leader. The significance of psychological, organizational, and communicative factors in conflict prevention is revealed. The necessity of developing practical skills among leaders for working with problematic employees is emphasized. The

article concludes that creating a healthy moral and psychological environment in the higher education system is of great importance.

Keywords. Conflict, creativity, leader, personality, psychology, competence, creativity.

Любое общество, идущее по пути развития, испытывает острую потребность в кадрах, обладающих высоким уровнем национального мышления и профессионального мастерства. В последние годы требования к руководящим работникам значительно возросли, изменились качественные и количественные показатели: работодатели во многих случаях обращают внимание на уровень владения работником своей профессиональной деятельностью, его профессиональное мастерство, а также на уровень его профессиональной компетентности и креативности.

На пути реализации таких благородных целей одним из важных требований, предъявляемых к руководителям системы высшего образования, является повышение компетентности и креативности руководителя в работе с проблемными кадрами.

Известно, что во всех образовательных учреждениях системы управления нашей страны профессиональная компетентность и креативность руководителя имеют чрезвычайно важное значение для качественного и успешного осуществления управленческой деятельности.

В настоящее время одной из важных задач, поставленных перед руководящими работниками образовательных учреждений, является поиск решений нестандартных ситуаций в управляемом ими образовательном учреждении, направление педагогических работников на инновационную деятельность, а также подготовка их к активному использованию информационных ресурсов и технологий.

«...Мы часто говорим о том, что руководитель должен быть решительным, образованным и требовательным. Безусловно, эти качества необходимы руководителю так же, как вода и воздух. Однако, когда руководитель может завоевать доверие и уважение народа? Тогда, когда его сердце и помыслы чисты, душа открыта, когда он обладает умом и мудростью, когда в его характере гармонично сочетаются решительность и знания, требовательность и справедливость, когда он способен пропускать через своё сердце заботы и проблемы людей, которыми руководит. Благодаря своей искренности, культуре общения и другим

положительным качествам он должен уметь привлекать внимание людей — одним словом, обязан находить путь к сердцу народа», подчёркивал Первый Президент Республики Узбекистан И. А. Каримов [1].

По данной проблеме проведён ряд научно-исследовательских работ, однако вопрос о знании специфических путей повышения компетентности и креативности руководителя при работе с проблемными кадрами руководящими работниками всех высших учебных заведений республики в определённой степени остаётся вне должного внимания. В системе высшего образования руководитель должен обладать рядом качеств и личностных характеристик, таких как организаторские способности, творческий подход, авторитетность и надёжность, инициативность, деловитость, предприимчивость, умение находить выход из сложных ситуаций, доброжелательность и способность вести коллектив за собой, преданность своему делу, умение обеспечивать экономность и рациональное использование ресурсов, ответственность, решительность и обязательность в выполнении своих обещаний, а также такие качества, как совестливость, тактичность, справедливость и способность внушать уверенность окружающим.

Под компетентностью чаще всего понимаются интегративные качества личности, основанные на знаниях и опыте, проявляющиеся в общей способности к осуществлению деятельности и в профессиональной подготовке. Следовательно, понятие компетентности шире понятий знаний, умений и навыков, поскольку включает такие качества личности, как целенаправленность, способность чувствовать и распознавать проблемы, наблюдательность, гибкость мышления и другие важные характеристики.

Появление компетентного подхода как нового направления исследований в образовании, а также само понятие «компетентность» в зарубежных педагогических и методических источниках возникли в конце 1960-х — начале 1970-х годов и получили широкое распространение в теории и практике профессиональной подготовки обучающихся в высших учебных заведениях.

Понятие компетентности связано не только с наличием конкретных знаний и навыков, но и предполагает владение определённой стратегией, соответствующими эмоциями и отношениями, а также механизмами управления целостной системой при решении сложных практических задач.

Компетентностно ориентированное образование сформировалось на основе общего значения термина «компетенция»,

предложенного американским лингвистом Noam Chomsky в 1965 году (Массачусетский университет). В структуре компетенции руководителя важную роль играет креативность.

Креативность руководителя формируется на основе его инновационных подходов. Креативность руководителя предполагает инициативность, эффективную коммуникацию, высокий политический и социальный статус, развитую интуицию предвидения и способность быстро определять направление деятельности организации. Руководитель, не уверенный в себе, с изменением ситуации постоянно меняет свои решения. В таком руководителе сотрудники не видят опоры, и время, проведённое ими в организации, воспринимается как временное. Более того, такой руководитель не способен эффективно вести переговоры с другими, поскольку человек, не уверенный в себе и своих способностях, не может внушать уверенность окружающим.

Сущность креативности заключается в том, что если интеллект представляет собой умственный потенциал человека, то креативность является способностью целенаправленно и свободно использовать этот интеллектуальный потенциал.

Для руководителя высшего учебного заведения требованием времени является изучение научно-педагогических основ компетентности и креативности руководителя в качественном управлении своей педагогической деятельностью и в работе с проблемными кадрами.

Исследованием проблем компетентности и креативности руководителя в работе с проблемными сотрудниками занимались многие учёные. В частности, специалистами разработан ряд рекомендаций по методам и способам разрешения конфликтов. Например, Х. Корнелиус и Ш. Фэйр предложили составление карты конфликта как одного из способов его разрешения [2]. Российский учёный Г. Н. Смирнов предложил две группы методов, позволяющих разрешать различные конфликты: системные и межличностные [3].

Существуют также исследования узбекских учёных, близкие к данной проблематике. В их числе работы Н. Боймуродова «Психология руководителя» (2005, 2007), И. Махмудова «Психология управления» (2006), В. Каримовой, О. Хайитова и других «Основы профессиональной компетентности в сфере управления» (2007), О. Хайитова и Н. Умаровой «Краткий толковый словарь по психологии управления» (2008), К. Абдурахмонова и других «Управление персоналом» (1998) [4], учебное пособие Д. С. Косимовой «Теория управления» (2007) [3], М. Куронова

«О профессиограммах руководящих должностей. Руководитель и сотрудник» (1998) [5], а также книга Г.Туйчиевой «Молодёжь и конфликты: обучение разрешению конфликтов».

В течение своей жизни человек вступает в различные социальные отношения и становится активным участником процесса, представляющего собой непрерывность этих взаимодействий с другими людьми. Однако эти отношения далеко не всегда протекают ровно, гладко и спокойно. Ровное течение жизни нарушается различными конфликтами и противоречиями. Мы называем их конфликтами.

Конфликтология, или наука о конфликтах и способах их разрешения, является одной из новых и развивающихся областей науки. Поэтому многих исследователей интересуют теоретические основы конфликтологии, её национальные особенности, социальная специфика, связь конфликтов с общественной жизнью, межличностные конфликты, правовые аспекты конфликтов, вопросы конфликтов в трудовых коллективах. Очевидно, что у конфликтологии существует множество внутренних направлений. Изучение конфликтного настроения и особенностей конфликтов помогает выявлять причины кризисов в обществе и предотвращать социальные столкновения. В свою очередь, это способствует созданию здоровой среды в высших учебных заведениях.

Конфликт является неотъемлемой частью жизни каждого человека и представляет собой специфический процесс также в управлении и деятельности руководителя при работе с проблемными сотрудниками; ни один профессионал не может утверждать, что в своей деятельности он полностью защищён от конфликтных ситуаций. Конфликты — неотъемлемая часть человеческой жизни, поскольку каждый человек окружён коллективом людей с разным характером, особенностями и типами поведения. Поэтому в течение жизни человек сталкивается с конфликтами.

Конфликты — это естественное явление, и умение правильно выстраивать отношения с конфликтами является одной из необходимых составляющих воспитания и формирования личности. В последнее время чрезмерное увеличение научно-технических, моральных, экономических и социальных требований к руководящим работникам в современном обществе, а также растущая сложность управленческой деятельности, приводят к увеличению количества различных конфликтных ситуаций, с которыми могут столкнуться руководители [6].

Различные конфликты и противоречия могут возникать на протяжении всей жизни, в любом возрасте, в любом месте и в любых обстоятельствах. Конфликты могут происходить не только в обществе и межличностных отношениях, но и между руководителем и его сотрудниками, а также между членами коллектива. Как правило, конфликты чаще возникают там, где люди долго находятся вместе, то есть где они длительное время находятся в психологическом и эмоциональном взаимодействии, совместно выполняя трудовую деятельность.

Итак, что же такое конфликт, можно ли его преодолеть, может ли человек предостеречь себя от него, существуют ли правила и нормы жизни без конфликтов, и из чего они состоят? Такие вопросы естественно вызывают интерес у многих. Поскольку каждый человек неизбежно сталкивается с конфликтами, важно формировать и развивать у него глубокие знания о конфликтах, что имеет значительное педагогическое значение. Поэтому наличие как теоретических знаний, так и практических навыков работы с конфликтами в настоящее время является необходимостью для подготовки молодёжи к самостоятельной жизни, а также для обеспечения деятельности сотрудников в управленческой сфере в условиях здоровой моральной среды, что позволяет им занимать достойное место и статус в обществе. Распространение таких знаний сегодня является одной из актуальных задач.

Обычно под конфликтом понимается столкновение, проявляющееся через противоположные взгляды, неблагоприятные эмоциональные переживания и возникающее в межгрупповых или межличностных отношениях.

Конфликт — это открытое столкновение противоречивых интересов и отношений. Несмотря на то, что конфликты являются неотъемлемой частью нашей повседневной жизни, люди часто неправильно их интерпретируют и не обучаются воспринимать их осознанно. Мы пытаемся анализировать конфликтную ситуацию лишь тогда, когда сами оказываемся вовлечены в неё. Однако наши знания и навыки не всегда достаточны для выхода из конфликтной ситуации. Это связано с тем, что наш жизненный опыт ограничен и мы не обладаем специальными знаниями по разрешению конфликтов. Естественно полагать, что каждый человек понимает конфликты, верно оценивает их суть и умеет их преодолевать, было бы ошибкой.

Поэтому изучение конфликтов и их научное осмысление является требованием времени. Освоение современных знаний

о конфликтах и подготовка специалистов, а также руководителей высших учебных заведений, соответствуют современным вызовам. В зарубежных странах все руководящие работники на разных уровнях получают образование по вопросам разрешения конфликтов. Это свидетельствует о том, что без соответствующих знаний и навыков управления конфликтами невозможно эффективно руководить в современных социально-экономических системах, включая систему образования.

С психологической точки зрения опасное воздействие на людей оказывает не сам конфликт, а его последствия. В результате конфликтов в психике человека возникают негативные эмоции, такие как страх, паника, враждебность. Если эти переживания сильны и продолжаются длительное время, у человека может сформироваться и укрепиться защитная реакция. Для того чтобы предотвратить конфликты или устранить их, если они уже возникли, необходимо определить причины их появления, основных виновников или объективные факторы.

В последнее время, по мере усиления внимания к созданию здоровой среды в высшем образовании, также возрастает интерес к вопросам компетентности и креативности руководителя при работе с проблемными сотрудниками. Ведь в вузах конфликтные ситуации, их причины и отсутствие у руководителя необходимых компетентности и креативности становятся причиной возникновения различных конфликтов между руководителем и проблемными сотрудниками.

Возникает вопрос: конфликты в вузах происходят только между сотрудниками? Для ответа на него следует отметить, что в образовательных учреждениях руководители также могут нарушать этику коллектива. В таких случаях, естественно, возникают конфликты между руководством и коллективом, и изучение этики коллектива становится важным аспектом управленческой деятельности каждого руководителя.

Сотрудники вузов стараются уважать друг друга и не причинять вред. Однако, несмотря на это, иногда возникают ситуации нарушения этики коллектива, чаще всего со стороны руководителя по отношению к подчинённым. Эти ситуации включают:

- высокомерие руководителя по отношению к подчинённым, высокомерное поведение, неуважительное отношение к ним;
- несоблюдение данных обещаний;
- неприязнь к мнениям, отличающимся от своих, отрицание их, преследование тех, кто их высказал;

- подавление критики и самокритики;
- ограничение прав сотрудников;
- возложение на сотрудников личных обязанностей, выходящих за рамки их должностных обязанностей, и требование их выполнения;
- сокрытие информации, важной для всех, что оставляет коллектив в неведении (например, сокращение штата или командировка за границу);
- занятие критикой, унижающей человеческое достоинство;
- создание раздора и вражды среди сотрудников намеренно;
- разделение сотрудников на группы с целью провоцирования конфликтов между ними;
- неэкономное использование времени сотрудника (например, если сотрудник хочет обсудить с руководителем важный вопрос, заставляя его ждать несколько дней или долгое время);
- ведение разговора с вошедшим человеком, не отрываясь от своих документов;
- не предлагать вошедшему человеку присесть и другие подобные действия.

Конфликты, возникающие по вышеуказанным причинам, это лишь одна сторона проблемы. Это можно рассматривать как недостаток компетентности руководителя. С другой стороны, такая конфликтная ситуация может быть вызвана и проблемными сотрудниками.

Компетентность и креативность руководителя в работе с проблемными сотрудниками изучались рядом наук, включая философию, историю, экономику, юриспруденцию и психологию, каждая из которых раскрывает свои специфические аспекты. Психология изучает управление как объект, так и субъект. В психологических исследованиях объектом управления рассматриваются коллектив исследуемых учёных, отдельная личность, их психологическое состояние, отдельные процессы и задачи. При изучении субъекта управления обычно рассматривается личность руководителя или группа сотрудников.

Психология в основном изучает психологические основы деятельности управленца и на этой основе решает ряд задач: как воспитать у руководителя такие психологические состояния и процессы, которые позволяют эффективно организовать работу подчинённых и принимать точные и правильные решения.

Например, в условиях управления высшего учебного заведения, если руководитель проводит заседание, через высказывания участников, доклады и обсуждения определяется их психологическое состояние, разрабатываются новые рабочие программы, и каждому из руководителя и сотрудников даются отдельные научные рекомендации и советы в соответствии с принятыми решениями.

Психология управления, анализируя деятельность руководителя, сосредотачивает основное внимание на том, насколько управление соответствует его потребностям или способностям, по каким индивидуальным особенностям он был повышен до уровня руководителя, какими методами управления он пользуется для успешного выполнения работы, какими приёмами психологического воздействия на сотрудников он владеет и применяет.

Отношение различных людей к роли руководителя различно: кто-то ценит предоставленные преимущества, кто-то считает важным предоставляемые права, кому-то комфортно брать на себя высокую ответственность. Несмотря на различие представлений людей о руководящих функциях, от руководителя в реальных условиях требуется объединение множества качеств: направлять группу людей на деятельность с определённой целью, возглавлять их, проводить различные мероприятия, обладать авторитетом, брать на себя ответственность за каждое выполненное дело [7].

Особенно для руководителя высшего учебного заведения трудность заключается в том, что он отвечает за характер межличностных отношений в разных группах сотрудников, часто одновременно в нескольких группах. Каждое лицо в этих группах имеет свои индивидуальные особенности, разные представления о руководителе и наличие неформальных лидеров в группах, что требует от руководителя опыта, психологической прозорливости, терпения и выдержки в работе с людьми.

Факторы и причины, вызывающие конфликт, чрезвычайно разнообразны, но их можно классифицировать на пять основных групп:

1. **Информационно-новостные факторы:** неполные, неточные факты или слухи, передаваемые партнёрам в процессе коммуникации; сомнения, умышленно или случайно подаваемая почти скрытно информация без полной достоверности; отсутствие доверия к источнику информации; правила, убеждения, призывы, нормы закона и т.д., которые связаны с событиями и вызывают споры

и разногласия, могут быть причиной межличностных или групповых конфликтов.

2. **Факторы, связанные с деятельностью отдельных систем в масштабе общества:** проблемы собственности, споры за социальный статус, конфликты, связанные с действиями и отчётностью в сфере власти; противоречия в социальных нормах, традициях, стандартах, вопросах безопасности; конфликты в процессе стимулирования и наказания; споры о жилье, собственности, распределении ресурсов, товаров, услуг и выгод.
3. **Факторы, связанные с ценностями (признанные или отвергнутые нами принципы):** конфликты могут возникать из коллективных или личных убеждений, доверенных и не доверенных ценностей и их проявления в поведении; идеологические, культурные, религиозные, моральные, политические, профессиональные ценности и потребности также могут стать источником конфликтов.
4. **Факторы взаимоотношений:** такие факторы напрямую связаны с межличностными контактами и удовлетворённостью или неудовлетворённостью человека в этих взаимодействиях. В межличностных отношениях возникают личные конфликты, когда поведение одного человека не соответствует ожиданиям другого или группы людей. Их разрешение может принимать разные формы в различных ситуациях: при затягивании конфликта он может усугубиться, иногда возникает «вспышка», а если конфликт решается быстро, проблема может быть устранена. Личные конфликты в общении могут находить решение по-разному в зависимости от жизненного опыта человека, уровня его информированности и профессиональных навыков.
5. **Факторы, связанные с характером и поведением:** это группа факторов, возникающих как своего рода защитная реакция на ситуацию, противоречащую интересам, увлечениям или самооценке человека, либо создающую угрозу или риск. Такие факторы проявляются из-за эгоизма, несправедливости, безответственности или небрежности другой стороны. В подобных условиях конфликтующие стороны воспринимают и фиксируют в поведении негативное отношение к себе, что вызывает обиду и приводит к возникновению конфликта.

Негативные последствия конфликта проявляются в чувствах, поведении, мышлении и даже характере личности. Эти изменения отражаются на поведении человека и распространяются на другие ситуации, в которых участвует данный субъект, затрагивая широкие сферы межличностных отношений. Например, человек, воспитанный в атмосфере страха и опасности, с высокой вероятностью впоследствии сам станет источником подобной среды. Он может воспитывать своих детей в такой же атмосфере или управлять подчинёнными аналогичным образом.

Выяснено, что после конфликта в трудовых коллективах нарушение настроения и восстановление спокойствия занимает примерно в три раза больше времени, чем период подготовки к возникновению конфликта.

С возрастом конфликты, события и происшествия усиливают своё влияние и воздействие. Но знаем ли мы, что такое конфликт? Всегда ли мы ведём себя правильно, сталкиваясь с конфликтной ситуацией? Представляет ли конфликт угрозу для нашей жизни? Какова его внутренняя природа? Как избавиться от конфликта или выйти из него? На каких закономерностях развиваются противоречия? Можно ли заранее устранить факторы, провоцирующие развитие конфликта? Может ли человек научиться жить без конфликтов?

Такие вопросы естественно вызывают интерес у большинства людей. Поскольку каждому человеку неизбежно приходится сталкиваться с конфликтами, широкое образование и формирование знаний о конфликтах имеет важное педагогическое значение. Поэтому наличие как теоретических знаний, так и практических навыков в области конфликтологии в современном мире является необходимым условием для подготовки молодёжи к самостоятельной жизни и обретению своего места и позиции в обществе. Распространение таких знаний сегодня является одной из актуальных задач нашего времени.

Таким образом, конфликты в высших образовательных учреждениях обусловлены совокупностью организационных, психологических и коммуникативных факторов. Их предупреждение и эффективное разрешение во многом зависят от компетентности, креативности и практических управленческих навыков руководителя. Создание здоровой морально-психологической среды является важным условием повышения эффективности управления в системе высшего образования.

Список литературы

1. Каримов, И. А. Выступление на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2004 году и важнейшим приоритетам углубления экономических реформ в 2005 году, 7 февраля 2005 года / И. А. Каримов. — Ташкент : Узбекистан, 2005. — 48 с.
2. Корнелиус, Х. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. — Москва : Стрингер, 1992. — 116 с.
3. Смирнов, Г. Н. Этика деловых отношений : учебник / Г. Н. Смирнов. — Москва : Проспект, 2009. — 192 с.
4. Косимова, Д. С. Теория управления : учебное пособие / Д. С. Косимова. — Ташкент : ТГЭУ, 2007. — 142 с.
5. Куронов, М. О профессиограммах руководящих должностей / М. Куронов // Руководитель и работник. — Ташкент : Академия, 1998. — № 2. — С. 45–51.
6. Туйчиева, Г. Молодёжь и конфликты: обучение разрешению конфликтов / Г. Туйчиева. — Ташкент : Янги аср авлоди, 2008. — С. 3.
7. Махмудов, И. Психология управления : учебное пособие / И. Махмудов ; отв. ред. А. Халбеков. — Ташкент : YUNAKS-PRINT, 2006. — 208 с.

УДК 378.01:004

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПОВСЕДНЕВНОЙ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ: ОТ ТЕХНОЛОГИИ К ПРИВЫЧКЕ

Симонов Арсений Константинович

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- студент
- arsenikus29ru@yandex.ru

Шишкин Александр Евгеньевич

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- студент
- fox.live330@gmail.com

Аннотация. Целью данной статьи является рассмотрение роли и перспектив внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в повседневную и личную жизнь человека. Авторы отмечают, что в эпоху цифровой трансформации ИИ перестает быть исключительно корпоративным инструментом и глубоко проникает в быт, коммуникации, досуг и саморазвитие. В работе представлены основные направления использования ИИ, его влияние на формирование новых привычек, а также примеры применения голосовых ассистентов, написание промтов для задач личной жизни и приложения с ИИ для повседневных задач.

Ключевые слова. Искусственный интеллект, повседневная жизнь, цифровые привычки, голосовые ассистенты, рекомендательные системы, умный дом, персонализация.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EVERYDAY AND PERSONAL LIFE: FROM TECHNOLOGY TO HABIT

Simonov Arseny Konstantinovich

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- student
- arsenikus29ru@yandex.ru

Shishkin Alexander Evgenievich

- *Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9*
- *student*
- *fox.live330@gmail.com*

Abstract. The purpose of this article is to examine the role and prospects of implementing artificial intelligence (AI) technologies in everyday and personal life. The authors note that in the era of digital transformation, AI is no longer solely a corporate tool and is deeply embedded in everyday life, communications, leisure, and self-improvement. The paper presents the main areas of AI use, its impact on the formation of new habits, as well as examples of the use of voice assistants, writing prompts for personal tasks, and AI-powered apps for everyday tasks.

Keywords. Artificial intelligence, everyday life, digital habits, voice assistants, recommendation systems, smart home, personalization.

В настоящее время искусственный интеллект (ИИ) перестал быть футуристической концепцией и превратился в неотъемлемую часть нашей повседневности. Мы взаимодействуем с ним, когда ищем информацию в интернете, просим голосового помощника поставить будильник, получаем рекомендации фильмов или используем навигатор для построения маршрута. Согласно глобальному отчету Digital 2026, подготовленному Meltwater и We Are Social, сегодня 48,7% интернет-пользователей во всем мире выражают интерес и воодушевление по отношению к ИИ [4]. Доминирующее положение в сегменте занимает ChatGPT, чье мобильное приложение ежемесячно используют 557 миллионов активных пользователей [4].

Однако, несмотря на широкое распространение, процесс превращения ИИ из просто полезной технологии в устойчивую привычку, глубоко интегрированную в ткань личной жизни, изучен недостаточно полно. Философский взгляд на проблему часто опережает эмпирические данные о том, как именно люди выстраивают взаимодействие с «умными» алгоритмами. Первый зампред Комитета СФ по экономической политике Иван Абрамов отмечает, что использование ИИ — это естественный процесс, и у большинства людей уже есть несколько ИИ-систем, которые они используют в повседневной жизни — для работы, отдыха, поиска информации или развлечений [1].

Сегодня искусственный интеллект рассматривают многие исследователи: Лемешко Т. Б., Гайдук М. А., Рябцева В. А. и др. В статье Лемешко Т. Б. и других авторов представлена классификация ИИ, возможности генеративного ИИ в обработке естественного языка (применение ИИ для автоматической интерпретации текста), в машинном творчестве: применение искусственного интеллекта в системах для создания новых фотографий, музыкальных, художественных произведений [6].

Цель данной работы — проанализировать, как искусственный интеллект внедряется в повседневную и личную жизнь человека, выявить основные паттерны его использования и оценить, насколько глубоко эти технологии формируют новые цифровые привычки

Теоретической базой для данной работы послужил анализ открытых статистических данных и исследований, проведенных авторитетными организациями в 2025–2026 годах. Были использованы материалы сервиса СЕНАТ.ИНФОРМ [1], данные глобального отчета Digital 2026 [4], исследования Финансового университета при Правительстве РФ по промпт-инжинирингу [3], а также аналитические материалы «Ведомостей» о развитии технологий умного дома [2]. В работе применены методы обобщения и вторичного анализа социологических данных для выявления общих тенденций и наблюдения за тем, как ИИ проникает в личное пространство индивида.

Переход искусственного интеллекта из категории «технологической новинки» в разряд «повседневной привычки» наглядно подтверждается статистикой пользовательской активности. Если ещё несколько лет назад взаимодействие с ИИ носило эпизодический или экспериментальный характер, то к 2026 году оно стало рутинным для значительной части населения. Количественные показатели, зафиксированные в глобальных и локальных исследованиях, позволяют говорить о формировании устойчивого паттерна поведения: человек обращается к ИИ так же естественно, как к поисковой системе или будильнику.

Согласно данным сервиса Anketolog.ru, приведенным в докладе первого зампреда Комитета СФ по экономической политике, более 70% пользователей мобильных приложений взаимодействуют с технологиями искусственного интеллекта на ежедневной основе [1]. Этот показатель является критически важным: именно ежедневное использование превращает инструмент в привычку. Речь идет не только о специализированных ИИ-приложениях, но и о встроенных алгоритмах

в маркетплейсах, банковских сервисах и стриминговых платформах. Аналитики отмечают, что средний пользователь запускает ИИ-функции (от фильтрации спама до генерации изображений) до 10–15 раз в день, зачастую даже не фиксируя для себя этот факт как обращение к «высоким технологиям» [1; 4].

Демографический срез пользователей демонстрирует преодоление «цифрового разрыва». Если раньше драйверами внедрения ИИ выступала исключительно молодежь (16–25 лет), то к началу 2026 года наблюдается активный рост проникновения в старшие возрастные группы. Глобальный отчет Digital 2026 фиксирует, что интерес к ИИ сегодня выражают 48,7% всех интернет-пользователей мира, причем доля людей старше 55 лет, использующих голосовых ассистентов для бытовых нужд (напоминания о лекарствах, управление умным домом), выросла на 34% по сравнению с 2024 годом [4].

Доминирование ChatGPT в этом ландшафте является знаковым: 557 миллионов ежемесячно активных пользователей мобильного приложения [4] — это не просто аудитория, это сообщество, сформировавшее новую цифровую привычку. Люди обращаются к чат-боту не только для решения рабочих задач, но и в личных целях: для преодоления одиночества (поддержание диалога), планирования быта или рефлексии. Как отмечается в материалах Финансового университета, «написание промтов становится не столько профессиональной компетенцией, сколько бытовым навыком, сравнимым с умением готовить еду или пользоваться микроволновой печью» [3].

Таким образом, частота использования ИИ вышла на уровень, позволяющий классифицировать это явление как устойчивую социально-цифровую привычку. Технология перестала быть внешним инструментом и стала частью личного пространства, подчиняясь ритму жизни конкретного человека: утро начинается с команды голосовому ассистенту, день проходит с рекомендательными системами, а вечер сопровождается генеративными моделями для досуга. Этот процесс, по данным «Ведомостей», поддерживается развитием экосистем умного дома, где ИИ выступает незаметным, но постоянным фоном [2].

Наиболее наглядным примером превращения ИИ в повседневную привычку стали голосовые ассистенты. Они выступают тем самым «бесшовным» интерфейсом, который позволяет решать бытовые задачи без отрыва от текущих дел. Согласно данным опроса ВТБ, подавляющее большинство пользователей (83%) взаимодействуют с голосовыми помощниками

через смартфоны, однако всё более востребованными становятся альтернативные сценарии: 29% респондентов используют для этого умные колонки, а 21% — ноутбуки и Smart TV [5]. Это подтверждает глобальный тренд на «вездесущность» голосовых интерфейсов, которые выходят за пределы дома и интегрируются в автомобили, умные часы и даже бытовую технику.

Функционально голосовые ассистенты давно перестали быть просто «говорящими будильниками». Исследование, проведённое среди жителей Приволжского федерального округа, показывает, что наиболее востребованными остаются поиск информации (63%) и проверка погоды (54%). Однако качественно меняется глубина проникновения: 42% опрошенных используют помощников для навигации, а 40% — для прослушивания новостей [5]. Примечательно, что 29% респондентов обращаются к ассистенту не столько за фактами, сколько за общением, чтобы «поддержать разговор», что указывает на формирование эмоциональной связи с технологией [5].

Ключевым драйвером превращения голосового управления в привычку выступает развитие экосистем «умного дома». Как отмечается в аналитических материалах «Ведомостей», ИИ в современном жилище становится незаметным, но постоянным фоном, управляющим освещением, климатом и безопасностью [2]. Если раньше настройка сценариев требовала технических навыков, то сегодня, по данным зарубежных исследователей, пользователи ожидают от устройств персонализации и предсказательности: ассистент должен не просто выполнить команду, а предложить релевантный контексту сценарий — от регулирования температуры до блокировки дверей. Этот процесс сопровождается и преодолением «цифрового разрыва»: согласно глобальному отчету Digital 2026, доля людей старше 55 лет, выросла на 34% по сравнению с 2024 годом [4]. Таким образом, голосовые ассистенты перестали быть технологической новинкой и превратились в полноценный инструмент организации быта, доступный разным возрастным группам.

Если голосовые ассистенты и рекомендательные системы представляют собой «пассивный» или реактивный сценарий взаимодействия (человек отдает команду или потребляет контент), то развитие генеративных моделей, в особенности больших языковых моделей (LLM), сформировало запрос на принципиально новый активный навык — умение формулировать запрос, или промпт-инжиниринг. В отличие от профессиональной сферы, где промпт-инжиниринг превращается в отдельную

специальность, в личной жизни он становится аналогом базовой цифровой грамотности — умением грамотно «объяснить» машине свою потребность.

Как справедливо отмечается в исследовании Финансового университета при Правительстве РФ, «написание промтов становится не столько профессиональной компетенцией, сколько бытовым навыком, сравнимым с умением готовить еду или пользоваться микроволновой печью» [3]. Этот тезис находит подтверждение в повседневной практике: пользователи все чаще обращаются к ChatGPT и его аналогам не по строго рабочим вопросам, а для решения широкого спектра личных, бытовых и даже экзистенциальных задач.

Анализ пользовательского опыта, обобщенный в рамках подготовки данной статьи, позволяет выделить несколько ключевых сценариев использования промпт-инжиниринга в частной жизни:

1. **Бытовое планирование и организация.** Пользователи делегируют нейросетям рутинные когнитивные задачи. Запросы типа «Составь список продуктов для здорового ужина на неделю для семьи из трех человек с бюджетом 5000 рублей» (рисунок 1) или «Напиши план генеральной уборки квартиры по комнатам» стали типичным примером того, как ИИ берет на функцию планирования, экономя ментальную энергию человека.
2. **Эмоциональная регуляция и рефлексия.** Один из наиболее интересных с точки зрения формирования привычки сценариев. Люди используют чат-боты как «безопасное пространство» для проговаривания сложных эмоций. Промпты здесь приобретают характер психотерапевтической сессии: «У меня был тяжелый день на работе, я чувствую тревогу из-за предстоящего разговора с начальником. Помоги мне структурировать мои мысли и подготовиться к аргументации» или «Объясни простыми словами, почему я могу испытывать чувство вины после отдыха?» (рисунок 2). Как показывают наблюдения, ИИ здесь выступает не столько источником информации, сколько собеседником, помогающим провести рефлексия.
3. **Образование и саморазвитие.** Вместо пассивного поиска информации в поисковиках формируется привычка к интерактивному обучению. Запросы трансформируются из «Что такое когнитивный диссонанс?» (рисунок 3)

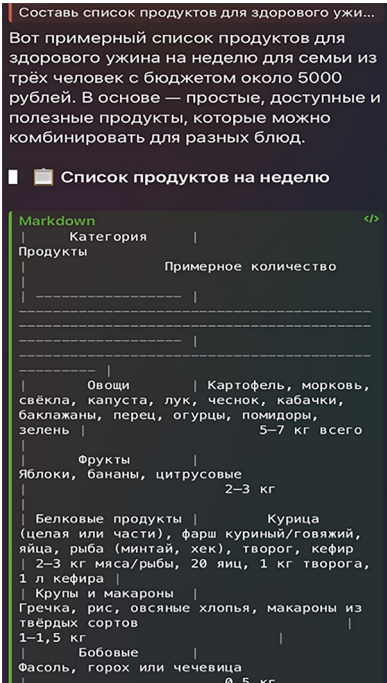


Рисунок 1. Промпт и результат генерации бытового планирования и организации

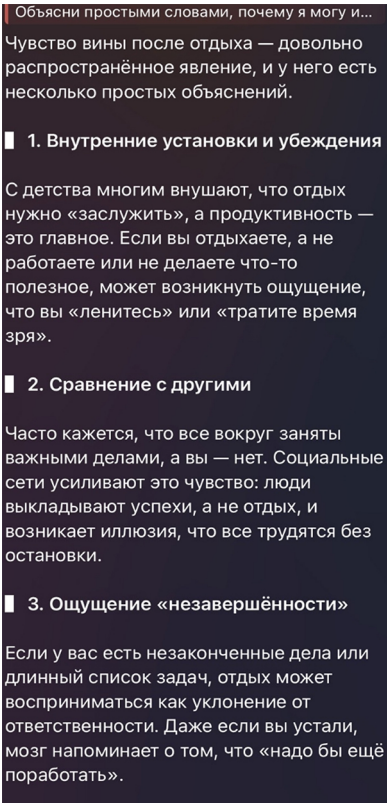


Рисунок 2. Промпт и результат генерации эмоциональной регуляции и рефлексии

в «Объясни мне теорию когнитивного диссонанса на примерах из жизни пятилетнего ребенка и менеджера среднего звена, чтобы я точно запомнил». Это использование ИИ в качестве персонализированного репетитора, который подстраивает сложность объяснения под конкретного пользователя.

4. **Творчество и досуг.** Генерация идей для досуга стала рутиной. «Придумай оригинальный сценарий свидания в Москве в дождливую погоду, бюджет — до 3000 рублей», «Напиши тост на юбилей дяди, который любит рыбалку и советские фильмы» или «Обработай мою

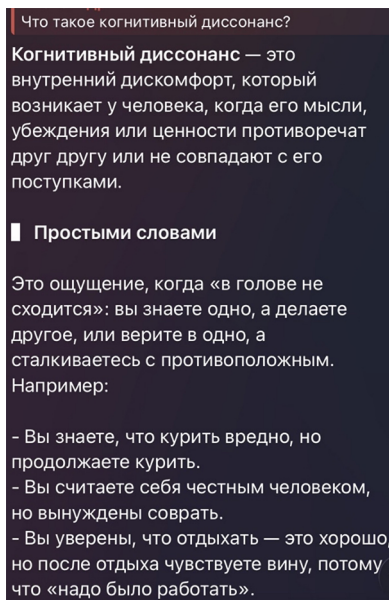


Рисунок 3. Использование ИИ в качестве персонализированного репетитора

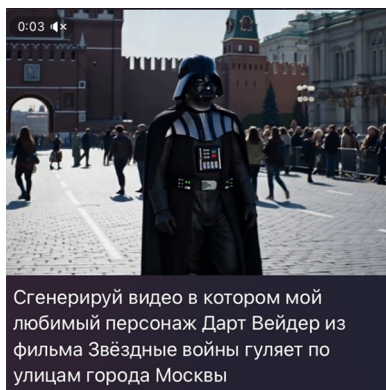


Рисунок 4. Использование ИИ в творчестве и досуге

фотографию и сделай меня всадником на белом коне, гордо смотрящим на замок в дали, лицо человека на фото не меняй» или «Сделай видео, так чтобы снег на фото, которое я загрузил, стал таять, деревья стали зеленеть, небо стало ясным и засветило солнце, настроение видео переходит из серого и хмурого в радостное и светлое. Цвет на фото становится тёплыми» или «Сгенерируй видео, в котором мой любимый персонаж Дарт Вейдер из фильма Звёздные войны гуляет по улицам города Москвы» (рисунок 4). В этом контексте промпт выступает инструментом «со-творчества», где человек выступает постановщиком задачи, а машина — генератором вариаций.

Формирование этого навыка меняет саму структуру коммуникации. Если раньше для получения качественного результата от поисковика требовалось умение подбирать ключевые слова, то промпт-инжиниринг требует навыков контекстного и ролевого моделирования. Пользователь учится задавать не просто

тему, а контекст, роли (например, «ты опытный коуч», «ты шеф-повар»), ограничения и желаемый формат ответа.

Огромная аудитория ежедневно практикуется в формулировании запросов, превращая этот процесс в неотъемлемую часть коммуникативной культуры. Навык превращается из «уметь кодировать» в «уметь объяснять», что демократизирует доступ к сложным технологиям и делает взаимодействие с ИИ столь же естественным, как разговор по телефону.

Рынок ИИ-сервисов для личного пользования представлен несколькими типами решений, которые различаются по интерфейсу, сценариям использования и степени интеграции в повседневную жизнь. Наиболее заметное место в структуре пользовательских привычек занимают генеративные модели, прежде всего ChatGPT. Согласно глобальному отчету Digital 2026, мобильное приложение ChatGPT ежемесячно используют 557 миллионов активных пользователей. Такая аудитория свидетельствует о том, что чат-бот стал не просто инструментом, а полноценной средой для формирования новой цифровой привычки. Люди обращаются к нему не только по рабочим вопросам, но и для решения личных задач: планирования быта, преодоления одиночества через поддержание диалога, рефлексии и творчества. Именно в этой нише активнее всего развивается навык промпт-инжиниринга, который, как отмечают авторы исследования Финансового университета, превращается в бытовую компетенцию [3].

Вторую крупную категорию составляют голосовые ассистенты (например, «Алиса», «Маруся», «Салют»), которые интегрированы в смартфоны, умные колонки и экосистемы умного дома. Данные опроса, приведенные в материалах по Приволжскому федеральному округу, показывают, что 83% пользователей взаимодействуют с голосовыми помощниками через смартфоны, а 29% используют умные колонки [5]. Функционально голосовые ассистенты охватывают широкий спектр бытовых задач: поиск информации (63%), проверка погоды (54%), навигация (42%). При этом 29% респондентов обращаются к ним «для поддержания разговора», что говорит о формировании эмоциональной связи с технологией. Голосовые ассистенты играют ключевую роль в управлении умным домом, где, по данным «Ведомостей», ИИ становится незаметным, но постоянным фоном, управляющим освещением, климатом и безопасностью [2].

Третья группа — встроенные алгоритмы и рекомендательные системы, функционирующие внутри маркетплейсов, банковских приложений, стриминговых платформ и поисковиков.

Аналитики отмечают, что средний пользователь запускает такие ИИ-функции (от фильтрации спама до персонализированных подборок) до 10–15 раз в день, зачастую даже не фиксируя этот факт как обращение к «высоким технологиям» [1; 4]. Именно эти системы в наибольшей степени способствуют «незаметному» превращению ИИ в привычку, поскольку они встроены в уже освоенные цифровые среды.

Таким образом, сравнивая сервисы, можно выделить два основных вектора: с одной стороны, универсальные генеративные модели (ChatGPT и аналоги), требующие активного навыка формулирования запросов и используемые для творческих, аналитических и коммуникативных задач; с другой — голосовые и встроенные системы, ориентированные на реактивное взаимодействие и автоматизацию рутинных бытовых операций. Оба направления демонстрируют высокие темпы проникновения в личную жизнь, при этом универсальные LLM активнее осваиваются молодежью, тогда как голосовые ассистенты и экосистемы умного дома показывают значительный рост в старших возрастных группах (доля пользователей старше 55 лет увеличилась на 34% за два года) [4].

Закрепление ИИ в привычку происходит не столько через осознанное использование специализированных приложений, сколько через интеграцию в уже существующие экосистемы (поисковики, маркетплейсы, офисные приложения, связку «смартфон — умная колонка»).

Искусственный интеллект прошел путь от экспериментальной технологии до неотъемлемого элемента повседневной рутины. Количественные показатели (более 70% пользователей взаимодействуют с ИИ ежедневно, 48,7% интернет-пользователей выражают интерес к технологии) подтверждают формирование устойчивого паттерна поведения, при котором ИИ используется так же естественно, как поисковая система или будильник [1; 4].

Взаимодействие с ИИ привело к появлению новых цифровых компетенций на бытовом уровне. Написание промптов (промпт-инжиниринг) превратилось из профессиональной специальности в базовый бытовой навык, сравнимый по распространенности с умением пользоваться микроволновой печью [3]. Пользователи активно применяют LLM для планирования (бюджетирование, уборка), эмоциональной регуляции (рефлексия, подготовка к сложным разговорам) и творчества.

ИИ глубоко проник в личную жизнь через развитие экосистем «умного дома» и голосовых интерфейсов. Голосовые

ассистенты перестали быть технологической новинкой, став полноценным инструментом организации быта, доступным всем возрастным группам (включая людей старше 55 лет, чья доля использования выросла на треть) [2; 4; 5]. При этом наблюдается формирование эмоциональной связи с технологией: значительная часть пользователей (29%) обращаются к ассистенту для «поддержания разговора» [5].

Это свидетельствует о том, что будущее распространение технологий будет зависеть от их удобства встраивания в повседневные жизненные сценарии пользователя.

Список литературы

1. Более 70% пользователей мобильных приложений ежедневно обращаются к ИИ [Электронный ресурс] // СенатИнформ. — 2026. — 21 января. — URL: <https://www.senatinform.ru/news/> (дата обращения: 02.03.2026).
2. «Умный дом» как современный тренд технологически продвинутой аудитории [Электронный ресурс] // Ведомости. — 2026. — 2 февраля. — URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/02/02/umnii-dom-kak-sovremennii-trend-tehnologicheskii-prodvinutoi-auditorii (дата обращения: 02.03.2026).
3. Промпт-инженерия — профессия будущего или цифровая компетенция? [Электронный ресурс] // Финансовый университет при Правительстве РФ. — 2026. — 27 января. — URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/prompt-inzheneriya-professiya-budushchego-ili-tsifrovaya-kompetentsiya> (дата обращения: 02.03.2026).
4. Цифровой мир 2026: от ИИ-революции к осознанному потреблению [Электронный ресурс] // BAJ Media. — 2026. — 17 февраля. — URL: <https://baj.media/> (дата обращения: 02.03.2026).
5. Удобные устройства с голосовыми помощниками [Электронный ресурс] // Столица 58. — 2026. — URL: <https://stolica58.ru/news/> (дата обращения: 09.03.2026).
6. Лемешко, Т. Б. Технологии искусственного интеллекта в формировании цифровых компетенций студентов аграрного университета / Т. Б. Лемешко // Образовательное пространство в информационную эпоху (ЕЕИА-2024) : сборник научных трудов международной научно-практической конференции. — Москва, 2024. — С. 930–937.

Научный руководитель

Лемешко Татьяна Борисовна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- преподаватель
- tatilemeshko@mail.ru

Tatyana Borisovna Lemeshko

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- Lecturer
- tatilemeshko@mail.ru

УДК 33.332.122.62

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА КАДРОВ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ— КАК НЕОБХОДИМОСТЬ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНОЙ ОТРАСЛИ

Сухочева Надежда Александровна

- ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»; Россия, 302019, Орёл, ул. Генерала Родина, 69
- кандидат экономических наук, доцент
- suhoceva@bk.ru

Грудкина Татьяна Ивановна

- ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»; Россия, 302019, Орёл, ул. Генерала Родина, 69
- кандидат экономических наук, доцент
- t_grudkina@mail.ru

Аннотация. Современные сельскохозяйственные организации в настоящее время испытывают недостаток в высокопрофессиональных кадрах, владеющих элементами цифровизации и обладающие компетенциями управления. Нарращивание объемов производства сельскохозяйственной продукции в Орловской области свидетельствует о необходимости своевременного формирования кадрового резерва, в целях обеспечения бесперебойной работы в отраслях. В работе отмечены преимущества работы в аграрной сфере, уделено внимание анализу среднемесячной заработной платы в различных сферах деятельности. В работе определены направления формирования кадрового резерва работников для сельскохозяйственных организаций региона.

Ключевые слова. Высококвалифицированные кадры, кадровый резерв, среднемесячная заработная плата, сельское хозяйство, объемы производства.

FORMING A RESERVE OF PERSONNEL IN AGRICULTURAL ORGANIZATIONS IS A NECESSITY FOR THE SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL INDUSTRY

Suhocheva Nadezhda Aleksandrovna

- *Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin”; Russia, 302019, Orel, Generala Rodina, 69*
- *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
- *suhoceva@bk.ru*

Grudkina Tatyana Ivanovna

- *Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin”; Russia, 302019, Orel, Generala Rodina, 69*
- *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
- *t_grudkina@mail.ru*

Abstract. Modern agricultural organizations currently face a shortage of highly professional personnel who are familiar with digitalization and have management skills. The increase in agricultural production in the Oryol region highlights the need for a well-organized workforce to ensure the smooth operation of the industry. The paper highlights the advantages of working in the agricultural sector and provides an analysis of the average monthly salaries in various industries. The paper also identifies the key areas for building a workforce reserve for agricultural organizations in the region.

Keywords. Highly qualified personnel, personnel reserve, average monthly salary, agriculture, production volumes.

Сельское хозяйство является важнейшей составляющей экономики России. Деятельность аграрной отрасли направлена на полное удовлетворение потребностей населения в продовольствии и потребительских товарах из сельскохозяйственного сырья, что в конечном итоге позволяет обеспечить продовольственную безопасность и независимость России от импорта. Российская Федерация располагает огромным потенциалом для дальнейшего развития и наращивания объемов производств сельскохозяйственной продукции. Сельскохозяйственные организации на протяжении длительного периода времени

Таблица 1. Структура продукции сельского хозяйства по категориям хозяйств, %*

Показатель	2011	2016	2021	2023	2024	2025
<i>Сельскохозяйственные организации</i>						
Сельское хозяйство	47,2	52,8	78,1	78,7	78,9	78,4
Растениеводство	45,5	50,0	76,8	75,7	74,2	73,1
Животноводство	49,1	56,9	82,0	85,6	88,2	90,0
<i>Хозяйства населения</i>						
Сельское хозяйство	43,8	34,7	9,2	9,2	9,7	9,3
Растениеводство	41,0	31,8	6,8	7,4	9,3	9,5
Животноводство	46,7	38,0	16,2	13,0	10,4	8,8
<i>Крестьянские (фермерские) хозяйства</i>						
Сельское хозяйство	9,0	12,5	12,7	12,1	11,4	12,3
Растениеводство	13,5	18,2	16,4	16,9	16,5	17,4
Животноводство	4,2	5,1	1,8	1,4	1,4	1,2

*Источник: Составлено автором на основании Федеральной службы государственной статистики Орловской области [1]

являются основными производителями продукции сельского хозяйства, о чем свидетельствует таблица 1.

Таким образом, в структуре производства продукции сельского хозяйства отмечается наращивание объема ее производства в сельскохозяйственных организациях: если в 2011 г. она составляла 47,2%, то в 2016 г. достигла 52,8%, а в 2025 г. — 78,4%. Доля крестьянских (фермерских) хозяйств за этот период возросла с 9% до 12,3%, доля хозяйств населения снизилась с 43,8% до 9,3%, при этом в этой категории хозяйств также отмечается резкое снижение доли продукции растениеводства с 41% до 9,5% и доли продукции животноводства с 46,7% до 8,8%. Кроме этого прослеживается устойчивая тенденция снижения доли производства продукции животноводства в К(Ф)Х. В целом в 2025 г. было произведено в стоимостном выражении

181478,6 млн руб. продукции сельского хозяйства, что на 38% выше уровня 2021 г. Наблюдаемый рост производства продукции сельского хозяйства в своей основе способствовал постепенному сокращению импорта и более быстрому увеличению экспорта основных продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья.

Положительная динамика развития сельского хозяйства напрямую зависит от складывающейся экономической составляющей в целом по стране. Считаем необходимым остановиться на анализе среднемесячной заработной платы в РФ в разрезе некоторых сфер деятельности (таблица 2).

Следовательно, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в РФ по представленным видам экономической деятельности имеет тенденцию роста на протяжении всего анализируемого периода, и на конец 2025 года отдельные виды экономической деятельности имеют уровень среднемесячной заработной платы выше в 2 раза (финансовая деятельность) чем по экономике в целом.

Таблица 2. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по видам экономической деятельности в РФ, руб.

Сфера деятельности	2011	2016	2021	2023	2024	2025	Темп роста, раз
В среднем по экономике	23369,2	36709	57244	74854	89069	100360	4,3
Транспортировка и хранение	28608,5	41510	58391	76223	90120	102790	3,6
Строительство	23682,0	32332	51944	71707	85606	98563	4,2
Финансовая деятельность	55789	80289	130223	170600	205974	218858	3,9
Обрабатывающее производство	21781	34592	52410	71855	87975	99681	4,6
Сельское хозяйство	12464,0	21755	39437	54158	65129	75284	6,0

Источник: Составлено автором на основании Федеральной службы государственной статистики РФ [2]

Таким образом, за последние 14 лет среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в РФ по представленным видам экономической деятельности имеет тенденцию роста на всем сферам деятельности. При этом наибольший темп роста произошел по уровню среднемесячной заработной платы в сельском хозяйстве — увеличение произошло в 6 раз. Несмотря на это, в сельском хозяйстве в целом по РФ заработная плата остается самой низкой по сравнению с анализируемыми нами сферами деятельности. Наибольшая среднемесячная заработная плата наблюдается у работников финансовой деятельности. Немного иная ситуация складывается в регионе. Орловская область является аграрным регионом, что благоприятно отражается на получении достойного уровня среднемесячной заработной платы в сельском хозяйстве, по сравнению с другими видами экономической деятельности (рисунок 1).

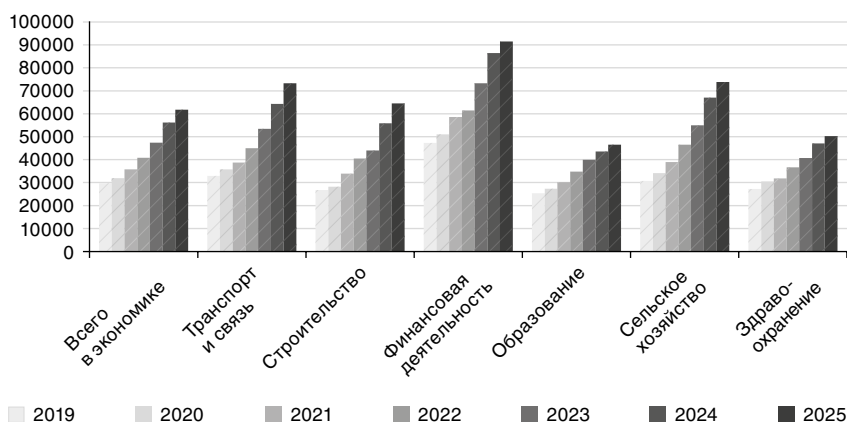


Рисунок 1. Динамика среднемесячной начисленной заработной платы в Орловской области по видам экономической деятельности за 2019–2025 гг.

Источник: Составлено автором на основании Федеральной службы государственной статистики Орловской области [1]

Таким образом, в Орловской области происходит увеличение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций по всем видам экономической деятельности. Так, по предварительным данным за январь — октябрь 2025 г. она выросла почти в 2 раза, относительно уровня 2019 г. и составила в среднем 61767 руб./мес.

Немаловажно отметить, что самая высокая среднемесячная номинальная начисленная заработная плата наблюдается на протяжении всего анализируемого периода у работников финансовой и страховой деятельности — 91488 руб./мес. Наименьшая средняя заработная плата у работников образования и здравоохранения. Кроме этого, отмечается наивысший темп роста средней заработной платы у работников, занятых в сельском хозяйстве и строительстве. В этих сферах темп роста выше среднего по экономике и составляет более 200%. Если сравнивать уровень среднемесячной заработной платы в регионе по представленным видам экономической деятельности с соответствующими показателям по России, можно судить о том, что средняя заработная плата в сельском хозяйстве Орловской области за 2025 год превышает уровень РФ на 1296,17 руб. В свою очередь, благодаря комплексной и системной государственной поддержке, привлечению инвестиций в регион [3, с. 44], население имеет возможность обеспечить себе достойный уровень жизни.

На наш взгляд, работники, занятые в субъектах агробизнеса считаются одними из высокооплачиваемых в регионе, тем самым привлекая в сельское хозяйство высококвалифицированных специалистов. Своевременное государственное регулирование соотношения минимального размера оплаты труда и прожиточного минимума позволит найти отражение в вопросе совершенствования управления [4, с. 793].

Однако, анализ системы управления персоналом в современных сельскохозяйственных организациях показал, что до последнего времени мало уделялось внимания такой её важнейшей функции, как работа по формированию и развитию кадрового резерва. Вместе с тем, целенаправленная работа с резервом позволяет избегать простоев производства, увеличения нагрузки на персонал и потерю денежных средств, соблюдая при этом основные принципы, включая плановмерность, научную обоснованность, эффективность и др. Отметим, что сельское хозяйство по уровню вакантных мест для набора персонала находится на 3 месте, что говорит о недостаточной обеспеченности данной отрасли персоналом, а как следствие растущими возможностями организаций к повышению производительности труда более высокими темпами. Тенденция развития сельского хозяйства региона растет и с ней растет увеличение конкуренции в аграрной сфере экономики, к этому приводит и потребность в качественном составе персонала организаций. Нестабильность экономической ситуации приводит к потребности

максимального увеличения внимания к качеству выпускаемой продукции, а для этого необходимы высококвалифицированные специалисты, способные максимально быстро и эффективно реагировать на изменения. Поэтому увеличивается тенденция и потребности подготовки таких специалистов. Для выявления тенденции изменения числа занятых в сельском хозяйстве от общего по экономике (рисунок 2).

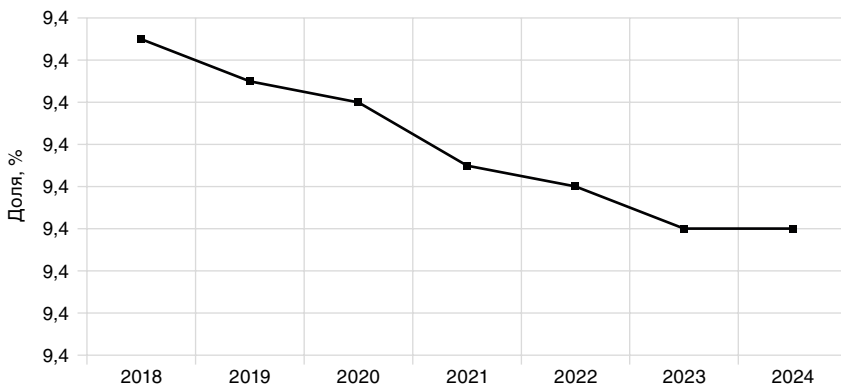


Рисунок 2. Доля занятых в сельском хозяйстве от общего числа по экономике, %

Источник: Составлено автором на основании Федеральной службы государственной статистики Орловской области [1]

Таким образом, численность занятых в сельском хозяйстве Орловской области имеет тенденцию на снижение, что обуславливает необходимость качественного улучшения состава сотрудников, однако в процентном отношении к общему числу занятых мы видим относительно небольшие изменения, что говорит так же о снижении общего числа занятых в экономике Орловской области. В современных экономических воззрениях все более укрепляется мнение, что человеческий капитал является наиболее ценным ресурсом общества, превосходящим по значимости природные богатства или накопленные материальные ценности [5, с. 259]. На наш взгляд, растущая потребность аграрных организаций в персонале дает возможность для решения данной проблемы путем создания резерва кадров.

Воспроизводство кадрового состава специалистов и руководителей является наиболее важным фактором полноценного

развития агропромышленного комплекса. В текущей экономической ситуации и с развитием производственных инноваций, в сельскохозяйственные организации должны прийти молодые специалисты с новыми знаниями и должным уровнем начальной подготовки, новыми идеями, владеющие профессиональными знаниями, информационными технологиями, иностранными языками. Важным элементом остается человеческий капитал. Обучение сотрудников цифровым навыкам и изменение корпоративной культуры — ключ к успешной трансформации [6, с. 87]. Принято считать, что структура кадров является оптимальной, если в общей численности работников доля молодых специалистов составляет не менее 20%.

Планирование работы с кадровым резервом имеет целью спрогнозировать и распределить ресурсы и время, отобразив последовательность всех необходимых мероприятий. Обобщив взгляды ученых, подходы практиков. В таблице 3 представим примерный план работы с резервом кадров.

Также отметим, что планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Сроки мероприятий рассчитываются исходя из сезонности первичной должности потенциального резервиста и времени до назначения на вакантное место. Затраты рассчитываются путем суммирования всех расходов на использование конкретных методов и подводится итог в конце обучения, или в определенный период времени. Кроме этого работа с кадровым резервом должна носить целенаправленный и циклический характер с заранее разработанной системой, которая включает методы и способы развития резерва, и периоды проведения работы с ним. В первую очередь организация данной работы должна быть направлена на качественное и количественное обеспечение резервных должностей с исключением длительного «простоя» вакансий. Качественный анализ позволяет: создавать условия для развития производства и реинвестирования капитала, грамотно управлять деятельностью работников, успешно организовывать проведение работ с целью внедрения инноваций [7, с. 101]. Сезонность аграрного труда с одной стороны неравномерно распределяет нагрузку на работников, а с другой стороны дает время на работу по формированию резерва и организацию работы с ним. Список сезонных работников, привлекаемых в тот или иной период времени является внешним кадровым

Таблица 3. Примерный план работы с резервистом

№ этапа	Мероприятие	Применяемый метод или инструмент работы
1	Формирование группы кандидатов на резервную должность	Анкетирование, собеседование, интервью и т.д.
2	Отбор наиболее подходящего сотрудника по определенным параметрам	Метод соответствия
3	Составление плана работы с резервистом	Метод учета времени
4	Начало обучения	Переподготовка, направление на курсы
5	Промежуточная оценка готовности	Математический метод, метод соответствия
6	Окончание обучения и проверка уровня соответствия должности	Аттестация
7	Назначение на должность	Контроль за работой резервиста
8	Дальнейшее развитие кандидата для другой должности или закрепление его на рабочем месте	Анкетирование

резервом, и появление резервной должности дает импульс организации для поиска сотрудника и назначения его на вакантную должность из числа сезонных работников.

Таким образом, сельскохозяйственные организации должны своевременно проводить ряд мероприятий, позволяющих своевременно формировать резерв кадров, особенно это относится к отрасли растениеводства, так как она носит сезонный характер. Считаем, что те организации, которые занимаются работой с резервистами, имеют возможность скорректировать планы своей деятельности, которые направлены на достижение стратегических целей организации и повышение эффективности производства.

Список литературы

1. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Орловской области [Электронный ресурс]. — URL: <https://57.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 05.04.2026).
2. Федеральная служба государственной статистики РФ [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 05.04.2026).
3. Суровцева, Е. С. Программно-целевое управление развитием кооперации малых форм хозяйствования в АПК Орловской области / Е. С. Суровцева // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. — 2021. — № 3. — С. 39–45.
4. Ловчикова, Е. И. Формирование аутсорсинговой модели развития регионального АПК / Е. И. Ловчикова, Н. А. Сухочева, Т. И. Грудкина // Экономика и предпринимательство. — 2016. — № 6(71). — С. 793–797.
5. Ахмедова, Ж. А. Инвестиции в человеческий капитал: понятие, особенности и основные этапы / Ж. А. Ахмедова, З. Э. Вольская // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2024. — № 4(162). — С. 258–271.
6. Мальцева, Е. С. Маркетинг в современной экономике: цифровая трансформация брендов / Е. С. Мальцева, Ю. А. Першина // Экономика и бизнес: перспективы развития и новые реалии рынка труда : материалы Международной научно-практической конференции : в 2-х т. — Москва, 2025. — С. 83–89.
7. Кравченко, Т. С. Модель оценки финансовых результатов в эффективном управлении организацией / Т. С. Кравченко, А. Б. Дударева // Менеджмент в условиях цифровизации: теория и практика : материалы XXIII Международной научно-практической конференции. — Орёл, 2025. — С. 100–105.

УДК 378.046.4:33

ЗНАЧЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ И ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ ОБРАЗОВАНИИ

Рахмонали Хасанов

- *Ташкентский университет экономики и технологий; Узбекистан, 100097, Ташкент, МКАД, 50*
- *профессор кафедры социальных наук*
- *rahmonalixasanov59@gmail.com*

Аннотация. В статье рассматривается значение современных педагогических и информационно-коммуникационных технологий в экономическом образовании. Анализируются теоретические подходы к организации учебного процесса на основе интерактивных методов, проблемного обучения, кейс-стади, модульного обучения и цифровых образовательных средств. Обосновано, что их применение повышает познавательную активность студентов, развивает самостоятельное мышление, аналитические способности и способствует формированию экономических компетенций. Определены основные направления дальнейшего развития экономического образования в условиях цифровизации.

Ключевые слова. Экономическое образование, педагогические технологии, ИКТ, интерактивные методы, кейс-стади, модульное обучение.

THE IMPORTANCE OF MODERN PEDAGOGICAL AND INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN ECONOMIC EDUCATION

Rakhmonali Khasanov

- *Tashkent University of Economics and Technologies; Uzbekistan, 100097, Tashkent, 50, Small Ring Road*
- *Professor of the Department of Social Sciences*
- *rahmonalixasanov59@gmail.com*

Abstract. This article examines the importance of modern pedagogical and information-communication technologies in economic education. It analyzes theoretical approaches to organizing the educational process

based on interactive methods, problem-based learning, case studies, modular instruction, and digital educational tools. It is substantiated that the application of these technologies increases students' cognitive activity, develops independent thinking and analytical skills, and contributes to the formation of economic competencies. The study also identifies the main directions for the further development of economic education in the context of digitalization.

Keywords. Economic education, pedagogical technologies, IKT, interactive methods, case study, modular teaching.

Введение. На фоне масштабной модернизации учебного процесса экономическое образование приобретает особую значимость. Оно представляет собой непрерывный процесс, направленный на формирование у личности экономических знаний, практических навыков и экономического мышления, и требует рационального использования педагогических и психологических методов воздействия для его эффективной организации. В этой связи применение современных педагогических технологий, организация дискуссий и дебатов, создание проблемных ситуаций, а также использование интерактивных подходов побуждают студентов к активному мышлению и способствуют повышению качества обучения.

Формирование информационного общества, развитие цифровой экономики и проводимые в стране реформы ставят перед системой образования новые задачи. В современных условиях знания становятся одним из ключевых факторов экономического развития, а система образования занимает центральное место в их формировании, передаче и практическом освоении.

Так, в Указе Президента Республики Узбекистан от 19 февраля 2018 года № ПФ-5349 «О мерах по дальнейшему совершенствованию сферы информационных технологий и коммуникаций» подчеркивается необходимость совершенствования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в сфере информационных технологий и коммуникаций [1]. В свою очередь, в Постановлении Президента Республики Узбекистан от 28 апреля 2020 года № ПК-4699 «О мерах по широкому внедрению цифровой экономики и электронного правительства» в качестве приоритетных задач определены широкое внедрение цифровых технологий на всех уровнях

образования, повышение уровня цифровых знаний и навыков, а также развитие образовательной инфраструктуры [2].

В этих условиях использование современных педагогических и информационно-коммуникационных технологий в процессе экономического образования приобретает особую актуальность и становится важной научно-практической задачей.

Целью статьи является научно-теоретическое обоснование значения современных педагогических и информационно-коммуникационных технологий в процессе экономического образования, раскрытие их роли в активизации учебно-познавательной деятельности студентов, развитии самостоятельного мышления и формировании экономических компетенций, а также разработка предложений по совершенствованию данного процесса.

Вопросы использования инновационных и информационно-коммуникационных технологий в экономическом образовании в определенной степени нашли отражение в исследованиях отечественных и зарубежных ученых. В частности, в трудах академика С. Гулямова, Б. Бегалова, Д. Тожибоевой, М. Хакимовой, Н. Файзуллаевой, И. Мамажоновой, С. Хасанова, Ж. Йулдошева, Б. Сафарова, Г. Жукова, П. Матросова, С. Каплана, Юнфу Ху, Аи Ли рассматриваются вопросы инновационных образовательных технологий, педагогических подходов, применения ИКТ, а также оценки инновационного развития.

В учебнике С. Гулямова и Б. Бегалова «Информатика и информационные технологии» раскрываются вопросы эффективного использования информационных технологий в системе образования, в том числе преимущества дистанционного обучения [3]. В учебном пособии Д. Тожибаевой «Экономическая педагогика» особое внимание уделено формам, методам и средствам преподавания экономических дисциплин [4]. В учебно-методическом комплексе М. Хакимовой и Д. Файзуллаевой «Педагогические технологии и педагогическое мастерство», а также в пособии Н. Файзуллаевой и И. Мамажоновой «Методика профессионального образования. Культура речи преподавателя» раскрыты важные методические аспекты обеспечения эффективности образовательного процесса [5; 6].

В учебном пособии С. Хасанова и Ж. Йулдашева «Педагогические технологии» освещены теоретические и практические аспекты современных педагогических и информационных технологий, способствующих повышению качества образования [7]. В статье Б. Сафарова «Актуальные вопросы использования

инновационных и современных образовательных технологий в экономическом образовании» рассматриваются актуальные проблемы экономического образования и пути их решения [8]. В учебном пособии Г. Жукова, П. Матросова и С. Каплана «Основы общей и профессиональной педагогики» подчеркивается, что профессиональное мастерство преподавателя, культура речи и умение применять современные педагогические технологии выступают важнейшими факторами результативности обучения [9].

Отдельные аспекты данной проблемы освещены и в зарубежных исследованиях. Так, в работах Юнфу Ху и Айи Ли обосновано, что развитие человеческого капитала оказывает непосредственное влияние на инновационный потенциал страны, а дефицит квалифицированных кадров выступает фактором, сдерживающим экономическое развитие [10]. В исследованиях Догруэл Анулу и Сение Юмит Фират отмечается, что международные инновационные индексы являются важным инструментом оценки уровня развития экономики и деловой среды страны [11].

Вместе с тем анализ научной литературы показывает, что, несмотря на наличие значительного числа исследований по вопросам внедрения инновационных и информационно-коммуникационных технологий в образование, их роль именно в экономическом образовании, особенно в аспекте формирования экономических компетенций студентов, раскрыта недостаточно системно. Это обуславливает актуальность дальнейшего научного осмысления данной проблемы.

Методологическую основу исследования составили методы анализа научной литературы, учебно-методических источников и нормативно-правовых документов, посвященных использованию современных педагогических и информационно-коммуникационных технологий в процессе экономического образования. Наряду с этим применялись методы сравнительного анализа, системного подхода, логического обобщения и научного вывода.

В рамках исследования были рассмотрены содержание, особенности и значение интерактивных методов, проблемного обучения, кейс-стади, модульного обучения и информационно-коммуникационных технологий, используемых в экономическом образовании. Это позволило определить приоритетные направления совершенствования образовательного процесса в условиях цифровизации.

Использование современных педагогических и информационно-коммуникационных технологий в экономическом образовании выступает важным фактором повышения качества учебного процесса. Проведенный анализ показывает, что организация занятий на основе инновационных подходов способствует развитию у студентов стремления к новизне, самостоятельного мышления, аналитического подхода и навыков принятия практических решений. В частности, использование интернет-источников, мультимедийных презентаций, электронных ресурсов и визуальных средств при изложении учебного материала расширяет возможности более глубокого усвоения экономических понятий, ускоряет восприятие информации и способствует ее практическому осмыслению. Это позволяет выйти за рамки традиционной модели передачи знаний и сделать студента активным участником образовательного процесса.

Специфика экономического образования заключается в том, что оно должно формировать не только систему теоретических знаний, но и экономическое мышление, умение логически рассуждать, анализировать ситуацию и принимать обоснованные решения. В этой связи особое значение приобретает организация учебного процесса с учетом педагогических и психологических механизмов воздействия. Проведение бесед по экономическим вопросам, организация дискуссий и дебатов, создание проблемных ситуаций и ориентация студентов на поиск решений способствуют активизации их познавательной деятельности. В результате формируются не только знания, но и осознанное отношение к экономической реальности, культура общения, способность к аргументации и навыки коллективной работы.

Эффективность современных образовательных технологий во многом определяется целенаправленной организацией совместной деятельности преподавателя и студента. При этом любое нововведение целесообразно рассматривать не просто как инновацию, а как системный подход, направленный на совершенствование содержания, методов и организационных механизмов обучения. В этом смысле инновационные технологии позволяют активизировать учебную деятельность студентов, индивидуализировать образовательный процесс и усилить контроль за качеством усвоения материала. Новые информационные технологии, наряду с традиционными учебными пособиями, формируют широкую образовательную среду за счет электронных учебников, мультимедийных ресурсов, интерактивных платформ и тестовых систем [12]. Эти средства

делают процесс усвоения знаний более динамичным и приближают содержание экономического образования к требованиям современного рынка труда.

Анализ показывает, что особенно значимыми в экономическом образовании являются интерактивные методы обучения. Лекции-диспуты, семинары-дискуссии, деловые игры, экономические дебаты и кейс-стади активизируют творческое и аналитическое мышление студентов. Эти методы способствуют соединению теоретических знаний с практическими ситуациями, моделированию экономических процессов и формированию выводов на основе сопоставления различных точек зрения. Так, кейс-анализ позволяет студентам рассматривать реальные или условные ситуации, связанные с рынком, распределением ресурсов, производством, потреблением, конкуренцией и финансовыми решениями. В результате формируются экономические компетенции, способность выявлять проблемную ситуацию и принимать аргументированные решения.

Технология проблемного обучения также занимает важное место в системе экономического образования. Грамотная постановка проблемы превращает студента из пассивного воспринимающего готовую информацию в активный субъект познания, ищущего, анализирующего и интерпретирующего новые знания. Это особенно важно в экономическом образовании, поскольку экономические процессы отличаются сложностью, многофакторностью и наличием альтернативных решений. Проблемное обучение способствует развитию исследовательских навыков, пониманию причинно-следственных связей, умению работать с аргументами и критически оценивать экономические явления.

Существенное значение имеет и модульная технология обучения [13]. Модульный подход позволяет структурировать учебную информацию в логически завершенные блоки, а также четко определять цели, задачи, ожидаемые результаты и критерии оценки по каждому модулю. Это обеспечивает последовательное, поэтапное и целенаправленное усвоение материала студентами. Взаимосвязь теоретического блока, практических заданий, промежуточного и итогового контроля расширяет возможности объективной оценки результатов обучения. Особенно эффективной модульная технология становится при ее интеграции с тестированием, электронными средствами контроля и цифровыми платформами, что позволяет поддерживать качество обучения даже в условиях работы с большими аудиториями [14].

Важную роль в экономическом образовании играют также обучение в сотрудничестве, проектный метод, игровые технологии и групповые формы работы [14]. Эти подходы способствуют развитию у студентов навыков совместного принятия решений, распределения обязанностей, выработки общей стратегии и коллективного поиска решений. В практике экономического образования они формируют культуру коммуникации, навыки переговоров и взаимодействия, необходимые для будущей профессиональной деятельности. В тех случаях, когда требуется быстрое генерирование и отбор идей, эффективным оказывается метод мозгового штурма [5]. Он создает условия для свободного выражения мыслей, выдвижения нестандартных решений и креативного подхода к экономическим проблемам.

Таким образом, результаты анализа свидетельствуют о том, что использование современных педагогических и информационно-коммуникационных технологий в экономическом образовании имеет важное значение для повышения качества подготовки специалистов. Эти технологии способствуют активизации познавательной деятельности студентов, развитию самостоятельного мышления, практико-ориентированного анализа и формированию экономических компетенций. В условиях модернизации образования их комплексное применение становится одним из приоритетных направлений совершенствования экономического образования.

Выводы и предложения. Проведенный теоретический анализ показал, что использование современных педагогических и информационно-коммуникационных технологий в процессе экономического образования имеет важное научно-практическое значение. Данные технологии способствуют активизации познавательной деятельности студентов, развитию самостоятельного мышления, формированию навыков анализа экономических явлений и процессов, а также укреплению экономических компетенций. Интерактивные методы, проблемное обучение, кейс-стади, модульное обучение и цифровые средства обучения расширяют возможности более глубокого усвоения экономических знаний и их связи с практической деятельностью.

В ходе исследования установлено, что применение современных педагогических и информационно-коммуникационных технологий обогащает содержание экономического образования, способствует организации учебного процесса на основе студентоориентированного подхода и усиливает взаимосвязь между теоретической подготовкой и практическими аспектами

обучения. Одновременно эти технологии выступают важным инструментом совершенствования подачи учебного материала, организации самостоятельной работы студентов и адаптации образовательного процесса к современным требованиям.

Исходя из результатов исследования, представляется целесообразным системное внедрение интерактивных педагогических методов в процесс преподавания экономических дисциплин, более широкое использование электронных учебников, мультимедийных ресурсов и цифровых платформ, развитие цифровой образовательной среды, а также постоянное повышение профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава в области применения современных технологий. Наряду с этим необходимо углублять интеграцию в содержание экономического образования вопросов цифровой экономики, аналитического мышления и принятия практических решений.

В целом можно сделать вывод, что использование современных педагогических и информационно-коммуникационных технологий в экономическом образовании выступает важным фактором формирования у студентов экономических знаний, навыков, интеллектуальной активности и современного экономического мышления.

Список литературы

1. О мерах по дальнейшему совершенствованию сферы информационных технологий и коммуникаций : Указ Президента Республики Узбекистан от 19 февраля 2018 года № ПФ-5349 [Электронный ресурс] // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан «Lex.uz». — URL: lex.uz (дата обращения: 01.07.2026).
2. О мерах по широкому внедрению цифровой экономики и электронного правительства : Постановление Президента Республики Узбекистан от 28 апреля 2020 года № ПП-4699 [Электронный ресурс] // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан «Lex.uz». — URL: lex.uz (дата обращения: 01.07.2026).
3. Гуломов, С. Информатика и информационные технологии / С. Гуломов, Б. Бегалов. — Ташкент : Фан, 2010. — 368 с.
4. Тожибоева, Д. Экономическая педагогика / Д. Тожибоева. — Ташкент : Фан ва технологиялар, 2008. — 176 с.

5. Хакимова, М. Педагогические технологии и педагогическое мастерство / М. Хакимова, Д. Файзуллаева. — Ташкент : Иқтисодиёт, 2016. — 154 с.
6. Файзуллаева, Д. Методика профессионального образования. Культура речи преподавателя / Д. Файзуллаева, И. Мамажонов. — Ташкент : Иқтисодиёт, 2017. — 192 с.
7. Хасанов, С. Педагогические технологии / С. Хасанов, Ж. Йулдошев. — Ташкент : Иқтисодиёт-молия, 2009. — 160 с.
8. Сафаров, Ж. Актуальные вопросы использования инновационных и современных образовательных технологий в экономическом образовании / Ж. Сафаров // Экономика и инновационные технологии. — 2016. — № 6. — С. 45–52.
9. Жуков, Г. Н. Основы общей и профессиональной педагогики : учебное пособие / Г. Н. Жуков, П. П. Матросов, С. Л. Каплан ; под общей редакцией Г. П. Скомницкой. — Москва : Гардарики, 2005. — 382 с.
10. Xu, Y. The relationship between innovative human capital and inter-provincial economic growth based on panel data model and spatial econometrics / Y. Xu, A. Li // Journal of Computational and Applied Mathematics. — 2020. — Vol. 365. — Art. 112381.
11. Anulu, M. D. Clustering analysis application on Industry 4.0-driven global indexes / M. D. Anulu, S. U. Firat // Procedia Computer Science. — 2019. — Vol. 158. — P. 145–152.

УДК 004.81

КОГНИТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СИСТЕМУ ОБРАЗОВАНИЯ

Шкуренкова Ольга Евгеньевна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- преподаватель
- oshkurenkova@gmail.com

Аннотация. Разработчики, бизнесмены, ученые уже говорят о том, что искусственный интеллект (ИИ) приближается к уровню человеческого выполнения большинства офисных задач. И в течение следующих двух лет часть офисных задач могут быть полностью автоматизированы. Это говорит о важности изменений в системе образования, формировании государственного образовательного стандарта для новых направлений подготовки, чтобы выпускать кадры нового типа. В данной статье рассмотрены вопросы использования когнитивных стратегий студентами при использовании ИИ и их влияния на процессы обучения, разбираются гипотезы и предложения для развития человеческого капитала и системы образования.

Ключевые слова. Искусственный интеллект, образование, когнитивные стратегии, специалисты новой эпохи, креативная экономика.

COGNITIVE STRATEGIES WHILE USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THEIR IMPACT ON THE EDUCATION SYSTEM

Shkurenkova Olga Evgenievna

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- lecturer
- oshkurenkova@gmail.com

Abstract. IT-developers, businessmen, scientists already claiming that AI is going to have a human-level performance on most, if not all, professional tasks. And most of those tasks will be fully automated by an AI during the next two years. This underscores the importance of changes

in the education system, the development of state educational standards for new training programs, to produce a new type of specialists. This article examines the usage of cognitive strategies by students while using AI and their impact on education systems, explores hypotheses and proposals for the development of human capital and the education system. **Keywords.** Artificial intelligence, education, cognitive strategies, new era specialists, creative economy.

Для начала определим, что понимается под понятием «искусственный интеллект» (ИИ) на начало 2026 года, так как это определение нам важно в рамках данной статьи. Необходимо понимать, что ИИ пока только развивается. И его можно охарактеризовать, как большую языковую модель (LLM), то есть обширную базу знаний, собранных за много столетий в одном месте. Одним из ключевых преимуществ ИИ является его способность обрабатывать большие объемы данных и находить в них закономерности. И, безусловно, эта база содержит гораздо больший объем знаний, чем может иметь любой отдельный человек. С другой стороны, поскольку LLM-ы оптимизированы для генерации наиболее статистически вероятных последовательностей с добавлением случайности и обучены на уже существующих данных, то результат выдается скорее усредненный. Можно утверждать, что LLM-ам сложнее выйти за рамки обучающих данных и мыслить нестандартно, в отличие от человека [1, с. 2].

То есть, ИИ сейчас не обладает человеческим сознанием, также как и когнитивными функциями в том смысле, как они понимаются в психологии человека. Хотя в некоторых ситуациях может все это симулировать.

Искусственный Общий Интеллект (AGI), который будет способен понимать мир так, как это делает человек, пока еще не создан. Это следующая ступень эволюции, и нам стоит к ней готовиться.

Мустафа Сулейман, Глава Microsoft AI, в своем интервью The Financial Times, заявил, что ИИ сможет заменить любую офисную работу за ближайшие 18 месяцев — «Я думаю, что мы достигнем человеческого уровня производительности в большинстве, если не во всех, профессиональных задачах. Так, офисная работа, когда вы сидите за компьютером — будь то юрист, бухгалтер, менеджер проектов или маркетолог — большинство этих задач будут полностью автоматизированы искусственным интеллектом». Эти же опасения высказывают и ученые. Так, например,

проведённое моделирование в Массачусетском технологическом институте, показало, что ИИ может заменить 11,7% американских работников в различных отраслях, а не только в сфере технологий [3]. Такие же тенденции мы наблюдаем и на рынке России, особенно в сфере IT.

Это сигнализирует нам о том, что системы образования, и не только нашей страны, требуют обновления в связи с новыми реалиями рынка. Для того, чтобы выпускать специалистов, которые смогут быть конкурентоспособными даже в эпоху ИИ.

В данной статье мы рассмотрим лишь один аспект таких возможных обновлений, связанный с когнитивными стратегиями и их важностью в сфере образования.

Но, прежде чем перейти к стратегиям, затронем немного сами когнитивные функции, которыми в полной мере обладает только человек, как мы уже обозначили выше. К ним относят мышление, память, внимание, речь, воображение, обучение. Все эти психические процессы помогают восприятию, обработке, хранению и последующему использованию информации, которые, в свою очередь, позволяют человеку адаптироваться к окружающей среде. Именно эти способности позволяют человеку, например, учиться, принимать самостоятельные решения. Эти же функции взяты за основу и применяются, в той или иной степени сейчас, в обучении ИИ.

Ухудшение когнитивных функций при злоупотреблении ИИ может привести к тому, что новое поколение будет просто неспособно критически мыслить и выдвигать новые идеи, что является одной из основ в процессе обучения и подготовке трудовых кадров, а также критически важно для роста и экономического развития страны.

В исследовании, проведенном Фон Гаррель и Майер в университете в Нидерландах, май 2023 года, изучались когнитивные стратегии, используемые парами «человек-искусственный интеллект» при работе с моделями ChatGPT для генерации идей в задачах на творческое мышление [1, с. 3].

Цель данного исследования: выявить, какие когнитивные стратегии использовали студенты в парах при взаимодействии с ChatGPT при работе над творческими заданиями, чтобы выявить проблемные зоны при использовании ИИ в процессах обучения [1, с. 3].

Методология исследования: в исследовании приняли участие четырнадцать студентов-психологов (семь пар). Среди них были одиннадцать женщин и три мужчины в возрасте

Таблица 1. Возможные изменения когнитивных функций под влиянием ИИ [6]

Когнитивная функция	Возможное улучшение с помощью ИИ	Возможное ухудшение при злоупотреблении ИИ
Память	Разгрузка памяти: ИИ хранит факты и знания, позволяя человеку сосредоточиться на понимании и принятии решений, а не на запоминании	«Цифровая забывчивость»: снижение навыков запоминания из-за постоянной опоры на ИИ
Внимание	Персонализация и фильтрация: ИИ-агенты могут отсеивать лишнюю информацию, облегчая концентрацию на задаче	Фрагментация внимания: постоянные подсказки, переходы между задачами по инициативе ИИ снижают способность к длительной концентрации
Критическое мышление	Новые формы критического анализа: взаимодействие с ИИ может научить проверять и оценивать выданные ИИ ответы, подвергать их сомнению	Ослабление критичности: без должного контроля пользователь начинает безоговорочно доверять ответам ИИ, что подрывает навык самостоятельной оценки
Логика и решение задач	Подсказки и обучение стратегиям: современные ИИ способны не только давать готовый ответ, но и объяснять шаги решения. Это помогает учиться на решениях, предложенных ИИ, перенимая новые логические приёмы, также развивая у человека навыки структурирования задач и поиска решений	Зависимость от внешних решений: если при каждой проблеме сразу обращаться к ИИ, собственные способности решать задачи «с нуля» атрофируются. Чрезмерная автоматизация умозаключений ведёт к деградации навыков логического мышления и снижения гибкости ума — человек привыкает получать готовый вывод, не проделав цепочку рассуждений самостоятельно
Анализ и синтез информации	Мощный анализ данных: ИИ могут быстро обработать большие объёмы данных и выявить скрытые закономерности, облегчая человеку аналитическую работу	Упрощённый синтез и шаблонность: если постоянно полагаться на то, что ИИ сделает анализ и предоставит готовое резюме, человек может утратить навык самостоятельно глубоко изучать информацию и интегрировать разные данные

от 18 до 30 лет (средний возраст = 20,93, стандартное отклонение = 3,41). Участники были случайным образом объединены в пары, в результате чего образовалось семь пар. Взаимодействие пар с ChatGPT было записано на аудио и дословно расшифровано в реплики (N = 591) для анализа данных. Участники были набраны через исследовательскую платформу, размещенную университетом, которая позволяла студентам зарабатывать исследовательские баллы за участие в исследованиях. Из 72 зарегистрировавшихся 14 участников были приглашены в пары, сформированные исследователем таким образом, чтобы студенты не были знакомы друг с другом и могли участвовать в исследовании в одно и то же время. Во время исследования участники совместно выполняли два творческих задания в комнате с тремя компьютерами: два для индивидуальных анкет до и после исследования и один компьютер для совместного творческого задания. Сначала участники генерировали идеи совместно на одном компьютере для двух творческих заданий. После этого участники снова совместно генерировали идеи для тех же двух творческих заданий, но на этот раз им было предложено использовать ChatGPT. Участникам разрешалось использовать сгенерированные ChatGPT идеи любым удобным для них способом. Наконец, участники заполнили индивидуальную итоговую анкету для оценки воспринимаемой ими полезности от использования ChatGPT [1, с. 3]. В общей сложности участники сгенерировали 196 идей [1, с. 6].

Оценка результатов исследования: когнитивные стратегии оценивались двумя различными методами. Во-первых, участники самостоятельно сообщали о том, какие когнитивные стратегии они использовали во время выполнения творческих заданий. Данные выражались в процентах от общего числа участников, использовавших ту или иную когнитивную стратегию. Таким образом, этот процент представляет собой «показатель применения стратегии» (т. е. процент участников, использовавших данную когнитивную стратегию). Во-вторых, за участниками велось аудио наблюдение и запись того, как они взаимодействовали с ChatGPT. Впоследствии эти записи были закодированы по когнитивным стратегиям и показатель применения стратегии измерялся на основе стенограмм. На основе закодированных стенограмм были произведены замеры, подсчитано общее количество раз, когда каждый участник использовал определенную когнитивную стратегию. Затем это было выражено в процентах от общего числа идей. Таким

образом, этот процент представлял собой «общий коэффициент использования стратегий». Другими словами, количество идей, сформированных с помощью этой стратегии [1, с. 4].

Ключевое практическое следствие результатов данного исследования — важность обучения студентов различным когнитивным стратегиям, которые они могут использовать в сотрудничестве с инструментами ИИ, улучшая, таким образом, свои когнитивные функции, навыки креативности и критического мышления [1, с. 1].

Ниже представлены четыре вида когнитивных стратегий, которые участники исследования применяли в процессе выполнения заданий:

1. Комбинаторное творчество, или говоря другими словами, «концептуальное сочетание». Комбинаторное творчество относится к способности генерировать новые идеи путем объединения существующих концепций, например, смешивая знакомые слова, изображения или стили [1, с. 2].
2. Когнитивная гибкость или настойчивость, также известная как «вдохновение». Эта стратегия утверждает, что творчество — генерация оригинальных и полезных идей — соединяет в себе сразу два типа когнитивных функций мозга: когнитивная гибкость и когнитивная настойчивость. Когнитивная гибкость может быть определена как легкость, с которой человек может переключаться между задачами, адаптировать свое мышление и находить нестандартные решения. А когнитивная настойчивость — это способность поддерживать фокус внимания, продолжая целенаправленный поиск решений, выполнение задачи. Например, знакомство с идеями учебных материалов может вдохновить студентов на изменение точки зрения или углубленное изучение этой темы [1, с. 3].
3. «Улучшение» является третьей когнитивной стратегией. В этой стратегии участники берут существующие идеи в качестве ориентира и развивают их дальше, то есть строят свои идеи на основе определенной отправной точки [1, с. 3].
4. Когнитивная фиксация, или «повторение», является четвертой когнитивной стратегией. Данная стратегия, по сути своей, сводится к полному заимствованию результатов, полученных с помощью ИИ. Несмотря на то, что ИИ

потенциально могут поддерживать творческий потенциал студентов, они также могут и обмануть, заставив студента думать, что идея или решение, которые они видят, действительно креативны. Это можно объяснить моделью креативности 4С, разработанной Джеймсом Кауфманом и Рональдом Бегетто. Согласно данной модели, существует четыре уровня креативности:

- 1) креативность Big-C (выдающиеся идеи, такие как у Эйнштейна или Моцарта);
- 2) Pro-C (профессиональный уровень экспертных знаний в творческой области);
- 3) Little-C (креативность в стандартном понимании, например, создание нового рецепта);
- 4) Mini-C (идея, которая имеет значение лично для человека, является результатом интерпретации личного опыта, даже если она существует где-то еще).

Таким образом, идея, созданная с помощью ИИ может быть новой для студента, называемой креативностью Mini-C, но не новой для других. Сгенерированные идеи могут казаться креативными, даже если на самом деле они таковыми не являются. Это и определяет суть четвертной когнитивной стратегии «повторения» [1, с. 3].

Перейдем к анализу данных, полученных в ходе исследования. Как показано в таблице 2, которая суммирует показатели восприятия участниками ChatGPT с точки зрения его полезности при выполнении задания. Мы видим, что половина участников отметила, что считает ChatGPT умеренно полезным для генерации идей, примерно в равной степени распределены ответы «очень полезный» и «незначительно полезный», что может говорить о субъективном, человеческом, восприятии ИИ в контексте использования его в процессе выполнения задания. И вполне ожидаемым стал факт, что никто не сказал, что ChatGPT совсем бесполезен [1, с. 5].

Теперь рассмотрим таблицу 3, которая оценивала показатели используемых когнитивных стратегий с точки зрения личного восприятия участниками того, какую стратегию они использовали (примечание: участники сами сообщали об используемых когнитивных стратегиях. Каждый процент представляет собой долю из 14 участников, которые выбрали определенную стратегию). Большинство сообщили, что идеи ChatGPT вдохновили их на создание новых идей. Повторяли или копировали идеи, а также занимались улучшением ранее сгенерированных идей,

Таблица 2. Воспринимаемая полезность ChatGPT [1, стр. 5]

	N	%
Совсем бесполезен	0	0,0
Незначительно полезный	3	21.4
Умеренно полезный	7	50,0
Очень полезный	7	28.6

Таблица 3. Уровень внедрения стратегии на основе самоотчета [1, стр. 5]

	Частота	%
Концептуальное сочетание	1	7.14
Вдохновение	13	92.86
Улучшение	9	64.29
Повторение	10	71.43
Не использовали ChatGPT	0	0.00

также достаточно весомое число участников. И только один участник сообщил, что использовал ChatGPT для объединения своих собственных идей с идеями ChatGPT. И никто из участников не указал, что вообще не использовал идеи ChatGPT [1, с. 5].

Таблица 4, которая оценивала показатели используемых когнитивных стратегий с помощью внешнего наблюдения за участниками и последующей транскрипции этих наблюдений, иллюстрирует нам, что наиболее распространенными когнитивными стратегиями были повторение и улучшение идей. Следующая по распространенности: вдохновение. Кроме того, две пары объединили свои собственные идеи с идеями ChatGPT. В отличие от показателей внедрения стратегий, указанных самими участниками (см. таблицу 3), одна пара, видимо, не использовала ChatGPT при формировании своих идей [1, с. 5].

Из анализа всех полученных данных можно сделать вывод, что несмотря на тот факт, что большинство студентов воспринимали ChatGPT как умеренно или очень полезный инструмент

Таблица 4. Уровень внедрения стратегии на основе транскрибации аудиозаписей [1, стр. 5].

	Частота	%
Концептуальное сочетание	4	28.57
Вдохновение	10	71.43
Улучшение	12	85.71
Повторение	12	85.71
Не использовали ChatGPT	2	14.29

для генерации идей, большая часть идей была создана путем повторения. Это означает, что студенты просто копировали или перефразировали идеи ChatGPT своими словами и записывали их как свои собственные. Кроме того, была обнаружена разница в наиболее часто используемой когнитивной стратегии в зависимости от личного восприятия и поведения участников. Хотя участникам и казалось, что они были вдохновлены идеями ChatGPT, большинство из них на самом деле просто улучшили свои собственные идеи, основываясь на идеях ChatGPT, или повторили идеи, выдав их за свои [1, с. 6].

Исследование Санкт-Петербургской школы экономики и менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), опубликованное в «Журнале институциональных исследований» показало, что:

- искусственный интеллект используют почти 90% студентов при сдаче зачетов и экзаменов, причем почти 30% делают это часто;
- более 80% опрошенных используют ИИ во время письменных работ;
- основное применение ИИ — для списывания;
- и только 11% студентов ни разу не использовали нейросети. [7]

Данные исследования также подтверждают, что студенты прибегают именно к когнитивной стратегии «Повторения», когда они слепо списывают, то есть копируют, материал, который предоставляет им ИИ. Получается, с одной стороны, у нас студенты, которые пока не обладают достаточной базой знаний

и практическим опытом для оценки результатов, выдаваемых ИИ, с другой, быстро развивающаяся технология, которая дает полную свободу.

И если никак на это не реагировать и не предпринимать меры, с течением времени это может привести к тому, что дети, подростки, школьники и студенты не будут думать сами и искать решения [8], произойдет то самое ухудшение когнитивных функций человека, о котором мы говорили выше.

Обучение же студентов когнитивным стратегиям может привести к более осмысленному и продуктивному взаимодействию с инструментами ИИ в образовательном контексте [1, с. 7].

Проанализируем также одну гипотезу. Несмотря на то, что в основе стандарта обучения лежит системно-деятельностный подход. В большинстве случаев, школьников приучают просто заучивать материал, полностью полагаться на мнение учителя, считая его единственно верным и возможным. Школьников не учат мыслить нестандартно или выдвигать личные гипотезы и предположения на разные темы (примечание: мы говорим о большинстве школ, что не означает «все школы»). И данный паттерн или привычка переходит потом в университет, когда школьник становится студентом. Выдвигаемая мной гипотеза в данном контексте заключается в следующем. Студент, ровно по такому же паттерну, выученному в школе, начинает полностью полагаться на данные, выдаваемые ИИ, не думая их перепроверять или критически оценивать результат. Для студента данные от ИИ — это ровно такие же данные, как он читал в учебниках и которые давал ему учитель в школе. То есть студент просто слепо копирует данные и полностью доверяет ИИ, постепенно теряя навык критического мышления, анализа, умения думать самостоятельно и рождать те самые уникальные идеи. У студентов также происходит искажение восприятия, когда им начинает казаться, что ИИ делает их умнее и находчивее, а жизнь легче, удобнее, эффективнее.

Учитывая все вышесказанное, можно выделить следующие шаги, которые впоследствии могли бы найти практическое применение в образовательных программах не только студентов, но и школьников:

1. Преподаватели могли бы прямо говорить студентам, чтобы они избегали копирования результатов работы ИИ, поскольку это может привести к появлению менее креативных идей, а также негативно отразиться на когнитивных функциях;

2. Давать больше теоретической информации о том, как работают ИИ. Например, о том, что ИИ генерирует идеи на основе общего массива обучающих данных и выдает усредненное значение, а не что-то уникальное, и о природе творческого процесса в целом и до взаимодействия с ИИ (например, что первые идеи, как правило, не самые креативные);
3. Развивать критическое мышление, поясняя важность оценки достоверности и релевантности информации, качества аргументов. Информировать о последствиях применения ИИ для обработки информации, решения проблем и принятия решений слепо и без проверки (такие будущие специалисты могут стать менее компетентными в проведении глубокого и независимого анализа, понимание ими информации становится более поверхностным и снижается естественная способность к критическому анализу);
4. Информировать и обучать студентов различным когнитивным стратегиям и способам их применения при взаимодействии с ИИ в обучающем процессе, чтобы студенты могли усиливать свои когнитивные навыки и становиться более эффективными, а не наоборот;
5. Формировать четкие регламенты, правила и ограничения по использованию ИИ в учебном процессе, чтобы предотвратить негативный эффект от такой автоматизации на рынке труда в будущем;
6. Разработать собственные системы проверки на плагиат, подключив к этому процессу ИИ-инженеров, которые смогут создать такие инструменты применительно к конкретному учебному заведению и учебным программам;
7. Подумать над созданием индивидуальных программ для студентов. Для начала можно создать прототипы таких программ и протестировать их на площадках разных учебных заведений.

Говоря языком когнитивных стратегий, для внедрения вышеописанных шагов идеально подойдет стратегия «концептуального сочетания», когда мы берем существующую академическую базу, которая зарекомендовала себя как успешная и эффективная система образования. И усовершенствуем ее новыми идеями и подходами. И что немаловажно, также заняться переподготовкой текущего преподавательского состава, а молодых преподавателей готовить уже с применением новых подходов.

Подтверждает это и Проект Стратегии развития креативной экономики РФ до 2036 года, разрабатываемый Минэкономразвития. В нем также говорится о том, что существует дефицит квалифицированных кадров и несоответствие системы образования потребностям рынка, структурный дисбаланс между профилями подготовки в системе среднего профессионального образования. Образовательные стандарты устарели, наблюдается недостаточная практико-ориентированность программ и слабое освоение новых технологий; недостаточно внедрены технические навыки, модули по предпринимательству, отсутствуют Федеральный государственный образовательный стандарт для новых направлений подготовки и целостной образовательной траектории «школа — колледж — вуз» [2, с. 14].

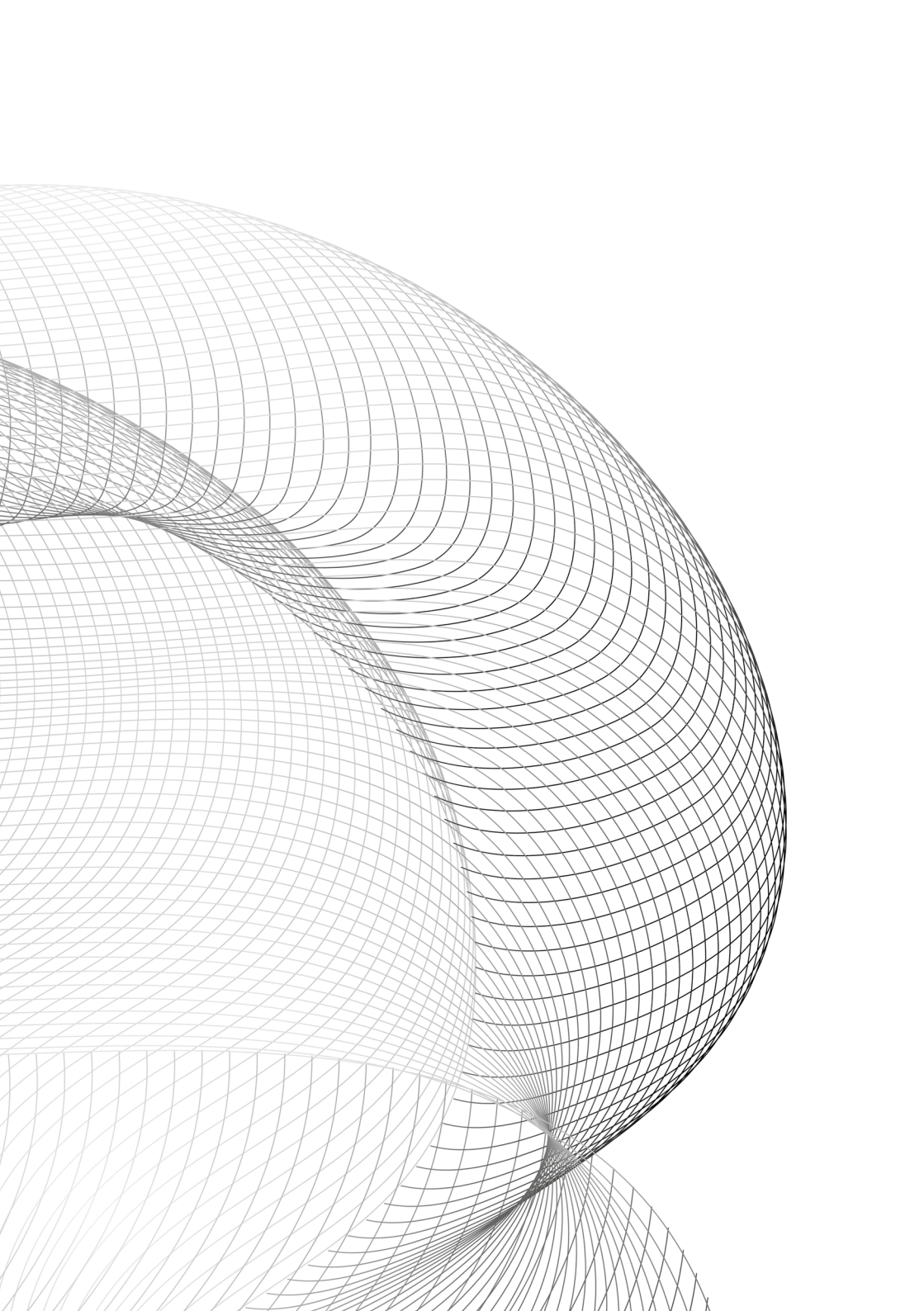
Резюмируя все вышесказанное, новые технологии, такие как искусственный интеллект (ИИ), действительно могут усиливать человеческую креативность, улучшать принятие решений и предлагать инновационные решения сложных проблем, повышая общую продуктивность и даже помогать готовить кадры нового типа. Только не за счет предоставления идей, которые специалист слепо будет копировать, а за счет укрепления когнитивных навыков человека и развития человеческих идей, используя ИИ только как инструмент в помощь.

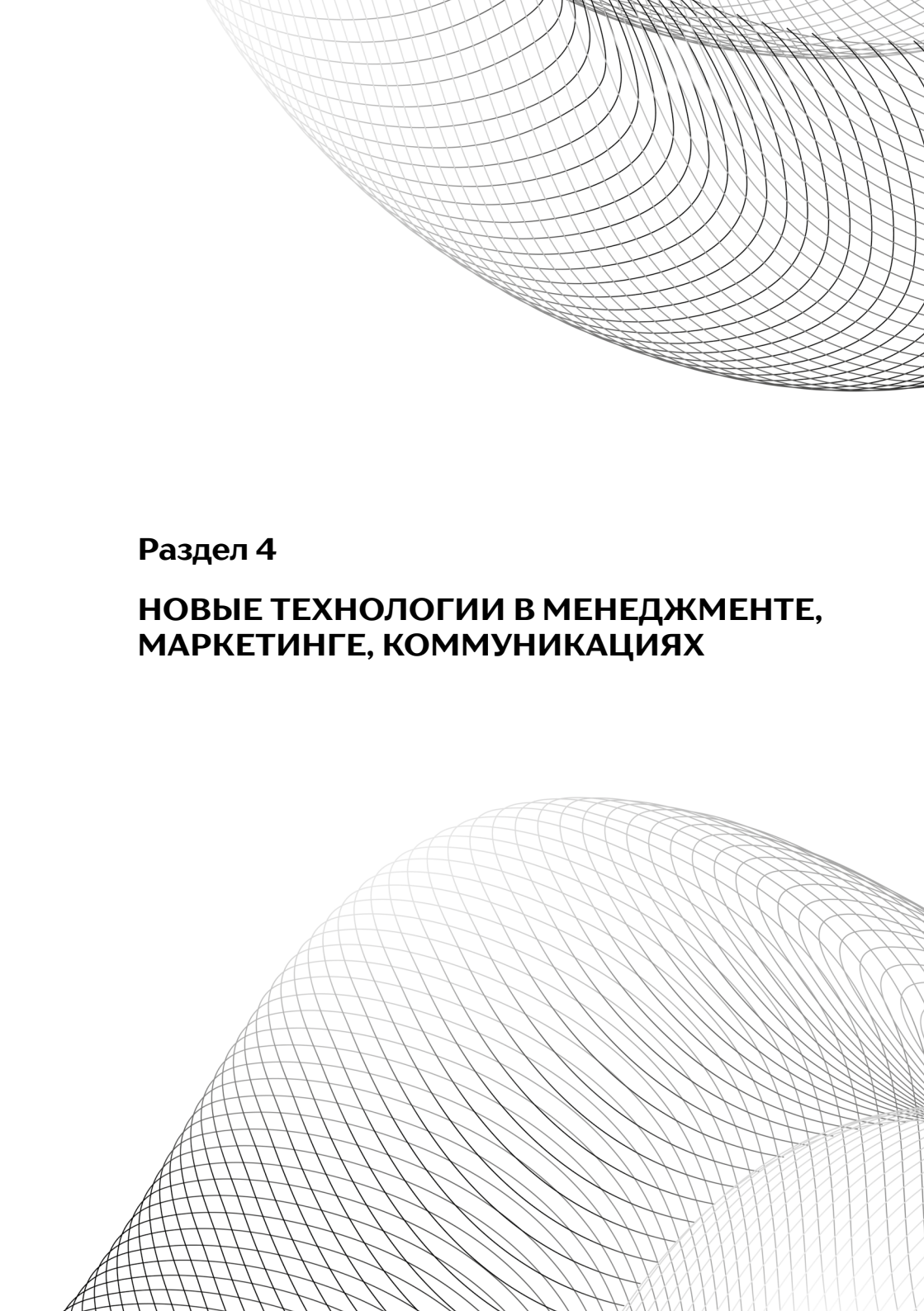
Мировые тенденции в отношении ИИ, и не только в сфере образования, приходят к такому же заключению, что хорошо видно из выступления Генерального директора Microsoft, Сатья Наделла: «мы должны «сделать что-то полезное» с ИИ, иначе мы потеряем «социальное разрешение» использовать, например, энергию, которая является дефицитным ресурсом. Искусственный интеллект потеряет общественную поддержку, если не улучшает показатели здоровья, образования, эффективности государственного сектора, конкурентоспособности частного сектора во всех секторах, малых и больших. И это, на мой взгляд, в конечном итоге и есть цель» [4].

Список литературы

1. Exploring cognitive strategies in human-AI interaction: ChatGPT's role in creative tasks [Электронный ресурс] // Journal of Creativity. — 2025. — URL: sciencedirect.com (дата обращения: 28.03.2026).
2. Стратегия развития креативной экономики в Российской Федерации на период до 2036 года : проект от 26.12.2025 г. [Элек-

- тронный ресурс]. — URL: economy.gov.ru (дата обращения: 27.03.2026).
3. Tech Industry — Artificial Intelligence : выдержки из интервью the Financial Times [Электронный ресурс] / M. Suleyman. — URL: tomshardware.com (дата обращения: 24.03.2026).
4. Software — AI : интервью Генерального директора Microsoft Сатьи Наделлы для PC Gamer [Электронный ресурс]. — URL: pcgamer.com (дата обращения: 24.03.2026).
5. Redefining Cognitive Domains in the Era of ChatGPT: A Comprehensive Analysis of Artificial Intelligence's Influence and Future Implications [Электронный ресурс] // National Library of Medicine. — 2024. — URL: nih.gov (дата обращения: 31.03.2026).
6. Анализ влияния ИИ (LLM) на когнитивные способности в 10-летней перспективе [Электронный ресурс]. — URL: habr.com (дата обращения: 31.03.2026).
7. Эмпирический анализ читинга среди студентов разных университетов [Электронный ресурс]. — URL: hjournal.ru (дата обращения: 05.04.2026).
8. Путин предупредил о рисках развития искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. — URL: iz.ru (дата обращения: 05.04.2026).





Раздел 4

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ, МАРКЕТИНГЕ, КОММУНИКАЦИЯХ

УДК 656.078

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ТРОЛЛЕЙБУСНОГО ПАРКА В СТРАНАХ СНГ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ

Александрова Светлана Александровна

- *МОУ ВО «Белорусско-Российский университет»; Республика Беларусь, 212000, Могилев, пр-т Мира, 43*
- *ст. преподаватель*
- *sv.a.alexandrova@yandex.by*

Мацкевич Роман Дмитриевич

- *МОУ ВО «Белорусско-Российский университет»; Республика Беларусь, 212000, Могилев, пр-т Мира, 43*
- *студент*
- *matsroman311@gmail.com*

Аннотация. В статье проведен анализ текущего состояния и определена роль троллейбусного транспорта в транспортных системах стран СНГ и Восточной Европы. Проведен сравнительный анализ показателей развития троллейбусного транспорта Республики Беларусь и европейских стран. Дана обобщающая оценка белорусской модели управления троллейбусным транспортом.

Ключевые слова. Электрический транспорт, троллейбусный транспорт, городская транспортная система, сравнительный анализ, Беларусь.

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF TROLLEYBUS FLEETS IN CIS COUNTRIES AND EASTERN EUROPE

Alexandrova Svetlana Alexandrovna

- *Inter-State Educational Institution of Higher Education “Belarusian-Russian university”; Republic of Belarus, 212000, Mogilev, Mira Ave, 43*
- *Senior Lecturer*
- *sv.a.alexandrova@yandex.by*

Matskevich Roman Dmitrievich

- *Inter-State Educational Institution of Higher Education “Belarusian-*

*Russian university”; Republic of Belarus, 212000, Mogilev,
Mira Ave, 43*

- *student*
- *matsroman311@gmail.com*

Abstract. The article analyzes the current state and delineates the role of trolleybus transport within the transportation systems of CIS countries and Eastern Europe. A comparative analysis of the development indicators for trolleybus transport in the Republic of Belarus and European countries is conducted. A comprehensive evaluation of the Belarusian model for managing trolleybus transport is provided.

Keywords. Electric transport, trolleybus transport, urban transportation system, comparative analysis, Belarus.

Развитие городских транспортных систем и систем пассажирского транспорта — важная управленческая задача, которая решается на уровне местных и республиканских органов власти и предприятий, работающих в данной сфере. С учетом трендов на «зеленую» экономику, цифровизацию и автоматизацию транспортной отрасли, экологическую осознанность, а также важность экономии затрат и ресурсов при организации социально-значимых проектов, все больше возрастает актуальность городского электрического транспорта [2]. Несмотря на активное внедрение электробусов в пассажирское движение городов, троллейбусный транспорт сохраняет актуальность, имея определенные преимущества. В связи с этим была поставлена задача анализа применения троллейбусов в составе городского транспорта в разных национальных транспортных системах.

В странах бывшего СССР и Восточной Европы сосредоточено самое большое количество троллейбусных систем, построенных в основном в советское время. Во многих городах России, Украины, Беларуси и Молдовы троллейбус продолжает играть ключевую роль в транспортной системе городов.

В Центральной и Западной Европе троллейбусных систем значительно меньше, но они отличаются высоким качеством. Здесь троллейбус рассматривается не как бюджетное, а как высококлассное, быстрое и экологичное решение. Инфраструктура и подвижной состав, как правило, отвечают самым высоким стандартам.

Беларусь является одной из стран, где троллейбус продолжает играть ключевую роль в системе общественного транспорта.

Для оценки масштабов, текущего состояния и динамики развития троллейбусной инфраструктуры в стране обратимся к статистическим данным [3], представленным в таблице 1.

Таблица 1. Основные показатели троллейбусной сети Беларуси за 2015–2023 гг.

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Протяженность эксплуатационных троллейбусных путей, км.	514,2	509,4	516,2	519,6	524,4	528,2	528,6	529,1	529,5
Количество троллейбусов, ед.	1 699	1 610	1 536	1 494	1 425	1 424	1 424	1 356	1 357
Плотность троллейбусов, ед./км	3,30	3,16	2,98	2,88	2,72	2,70	2,69	2,56	2,56

Анализ данных таблицы 1 позволяет сделать следующий вывод: при значительном сокращении количества троллейбусов протяженность контактной сети оставалась стабильной и даже незначительно росла. Это свидетельствует о трансформации системы — сокращение парка связано с выводом из эксплуатации устаревших классических моделей, которые были негибкими и проигрывали в маневренности. Сохранение же инфраструктуры показывает, что ставка делается на качественное обновление — замену старых машин на современные троллейбусы с увеличенным автономным ходом. Такой подход позволяет более эффективно использовать существующую сеть, повышая гибкость маршрутов и плавно модернизируя городской электротранспорт.

Данные по Беларуси дают представление о состоянии одной из крупнейших троллейбусных сетей в Европе. Для анализа и выявления региональных трендов рассмотрим показатели стран, близких по географическому положению и историческому опыту. Для сравнения были выбраны следующие страны: Европейского Союза и Содружества Независимых Государств: Чехия, Литва, Латвия, Польша, Болгария, Молдова, Россия и Казахстан.

Критериями выбора являлись следующие.

1. Беларусь и выбранные страны (особенно Россия, Казахстан, Молдова, страны Балтии) долгое время работали по единым техническим стандартам. Это касается всего: от напряжения в контактной сети до конструкции трамвайных путей и расположения проводов.
2. Схожая планировка городов. В этих странах города строились и развивались по схожим принципам — наличие крупных промышленных зон и больших жилых микрорайонов. Такая планировка требует мощного транспорта, способного перевозить огромные потоки людей утром на заводы, а вечером — домой. Электротранспорт (трамвай и троллейбус) идеально вписался в эту модель, поэтому во всех этих странах он стал основой городских перевозок, в отличие от многих западных стран, где ставку делали на личные автомобили или мелкие автобусы.
3. Доступность и сопоставимость статистических данных. Главным критерием является наличие и сопоставимость официальных статистических данных. Для проведения корректного сравнительного анализа необходимо, чтобы информация о транспортных системах собиралась по схожим методикам и была доступна в открытых источниках.

В таблице 2 на основании статистических данных [1, 3, 4] агрегированы показатели, характеризующие численность и структуру парка общественного транспорта в указанных выше странах по видам транспорта.

Таблица 2. Структура парка общественного транспорта по странам и видам

Страна	Показатель	Автобусы	Троллейбусы	Всего
Беларусь	Количество, ед.	30 308	1 313	31 621
	Структура, %	95,85	4,15	100
Чехия	Количество, ед.	21 758	780	22 538
	Структура, %	96,54	3,46	100
Литва	Количество, ед.	3,46	426	7 949
	Структура, %	94,64	5,36	100

Продолжение таблицы 2

Страна	Показатель	Автобусы	Троллейбусы	Всего
Латвия	Количество, ед.	4 051	225	4 276
	Структура, %	94,74	5,26	100
Польша	Количество, ед.	91 443	235	91 678
	Структура, %	99,74	0,26	100
Болгария	Количество, ед.	16 712	539	17 251
	Структура, %	96,88	3,12	100
Молдова	Количество, ед.	21 370	534	21 904
	Структура, %	97,56	2,44	100
Россия	Количество, ед.	842 565	7860	850 425
	Структура, %	99,08	0,92	100
Казахстан	Количество, ед.	115 265	415	115 680
	Структура, %	99,64	0,36	100

На основании представленных в таблице 2 данных можно сделать несколько ключевых выводов о состоянии и структуре парка пассажирского транспорта в рассматриваемых странах.

Во всех без исключения странах автобусы составляют подавляющее большинство парка (свыше 94%). Это объясняется универсальностью автобусов, их независимостью от контактной сети и возможностью использования как на городских, так и на междугородних маршрутах. Однако доля троллейбусов сильно варьируется, что указывает на разную степень приверженности стран к электрическому транспорту.

Беларусь занимает одну из самых сильных позиций в рейтинге по количеству троллейбусов. По абсолютному числу машин Беларусь уступает только России, но значительно превосходит все остальные страны выборки.

Если рассматривать долю (процент) троллейбусов в общем парке, то страны распределяются следующим образом:

- 1) высокий показатель характерен для Литвы, Латвии и Беларуси, что свидетельствует о том, что в этих госу-

- дарствах троллейбус сохранен как основной вид городского транспорта в крупных городах;
- 2) средний уровень показателя получен для Чехии, Болгарии и Молдовы. Вероятно, в этих странах троллейбус играет важную, но более локальную, концентрированную роль;
 - 3) низкая доля троллейбусов в парке общественного транспорта характерна для России, Казахстана и Польши. Несмотря на большое количество машин в России, в масштабах всей страны их доля мала, так как в большинстве малых и средних городов используется исключительно автобус.

Россия обладает самым внушительным парком троллейбусов, что логично для самой большой по площади и численности населения страны. Однако показатель структуры так же, как и для стран второй группы, указывает на то, что электрический транспорт сосредоточен лишь в ограниченном числе крупных городов, в то время как остальная часть страны полностью зависит от транспорта на традиционных видах топлива.

Таблица 2 подтверждает, что Беларусь является уникальным примером сохранения и развития троллейбусного движения. Имея долю троллейбусов в 4,15%, страна входит в тройку самых «электрифицированных» стран региона вместе с Литвой и Латвией, при этом значительно опережая их по абсолютному количеству техники и имея мощную собственную производственную базу. Это делает белорусскую модель развития городского электрического транспорта важным объектом для изучения.

Чтобы понять, как страны пришли к текущему состоянию и каковы их перспективы, были проанализированы показатели динамики. В таблице 3 приведены показатели численности троллейбусов, числящихся на балансе.

Таблица 3. Динамика численности троллейбусного парка по странам в 2015–2024 гг., шт.

Страна	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Беларусь	1 699	1 610	1 536	1 494	1 425	1 424	1 424	1 356	1 357	1 313
Чехия	717	779	723	756	722	714	643	695	742	780

Продолжение таблицы 3

Страна	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Литва	430	400	406	408	496	415	395	393	383	426
Латвия	269	290	254	253	259	278	278	235	235	225
Польша	216	223	219	231	249	257	241	235	—	—
Болгария	540	437	390	376	369	370	379	429	450	539
Молдова	391	399	395	417	434	439	488	486	474	534
Россия	10 183	9 690	9 352	8 982	8 706	8 012	7 889	7 587	7 730	7 860
Казахстан	228	228	212	212	215	215	215	215	315	415

Динамика за 2015–2024 гг. подтверждает переходный период в развитии городского электрического транспорта. Стадия простого количественного сокращения парков сменилась стадией качественного обновления. Рост показателей в 2023–2024 годах в большинстве стран (включая Казахстан, Молдову и Чехию) доказывает, что троллейбус остается востребованным. Для Беларуси текущее снижение численности — это стратегический маневр по переходу на более современные типы подвижного состава (электробусы), что соответствует мировым трендам цифровизации и мобильности.

Анализ абсолютных показателей численности подвижного состава дает представление о масштабах транспортных систем рассматриваемых стран, однако он не позволяет в полной мере оценить интенсивность и характер их развития. Учитывая значительную разницу в размерах национальных парков — от нескольких сотен единиц в странах Балтии до тысяч в России и Беларуси — прямое сравнение количественных данных может исказить реальную картину динамики изменений.

Для обеспечения сопоставимости данных и выявления скрытых региональных трендов был проведен расчет цепных темпов роста (рисунок 1). Данный метод позволяет нивелировать фактор масштаба и наглядно продемонстрировать, насколько интенсивно каждая страна обновляла или сокращала свой парк в конкретный год относительно предыдущего периода.

Анализ графика на рисунке 1 позволяет выделить несколько характерных моделей развития транспорта в рассматриваемых регионах.

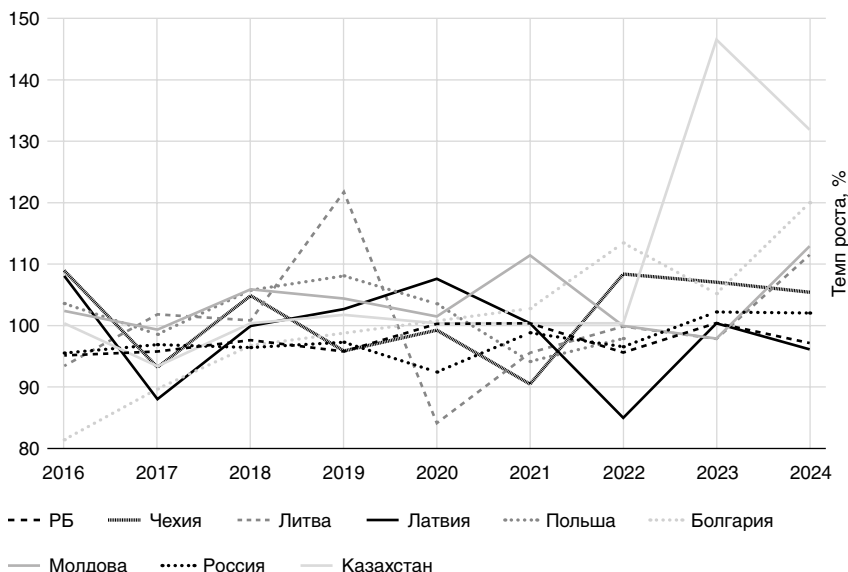


Рисунок 1. Динамика роста парка троллейбусов по странам

Наиболее выраженную динамику демонстрирует Казахстан в период 2023–2024 гг. Резкий подъем индекса до 146,5% в 2023 году свидетельствует о реализации масштабной государственной программы по обновлению подвижного состава. Несмотря на снижение темпа в 2024 году, показатель остается значительно выше 100%, что говорит о продолжающемся процессе расширения сети.

Болгария и Молдова показывают наиболее стабильный положительный тренд за последние годы, что подтверждает высокую востребованность троллейбусного сообщения в структуре перевозок этих стран. Болгария с 2016 года (темп роста 80,9%) прошла путь планомерного наращивания парка, достигнув к 2024 году показателя 119,8%. Молдова также сохраняет темпы обновления выше 100% в большинстве периодов.

Для Беларуси и России характерна наиболее ровная динамика с минимальными амплитудами колебаний. Беларусь на протяжении почти всего десятилетия удерживает индекс вблизи отметки 95–100%. Это свидетельствует о рациональном режиме эксплуатации: количество списываемой старой техники практически полностью компенсируется поступлением новых единиц. При этом отсутствие резких скачков может быть

следствием планового характера обновления парка. Россия, после заметного спада в 2020 году (темп роста 92,0%), в последние два года вышла на траекторию слабого роста (чуть более 101%), что характеризует стабилизацию транспортной системы.

Транспортные системы стран Балтии характеризуются высокой неоднородностью. Резкие подъемы (например, в Литве в 2019 г. до 121,6%) сменяются глубокими спадами. Такая динамика типична для небольших парков, где закупка одной партии из 30–50 машин резко завышает процент роста, а отсутствие поставок в следующем году на фоне планового списания старых машин дает резкий статистический провал.

На графике отчетливо видна общая точка снижения темпов роста для большинства стран в 2020 году. Падение индексов ниже 100% у Чехии, Литвы, Польши и России связано с пандемией COVID-19, которая привела к заморозке инвестиционных программ и сокращению закупок техники.

Начиная с 2021–2022 годов, большинство графиков направлены вверх или стабилизировались в зоне 100%. Это подтверждает завершение периода стагнации городского электрического транспорта и переход к фазе активного технологического обновления. Белорусская модель при этом выглядит наиболее устойчивой, обеспечивая стабильное функционирование системы без резких перепадов, характерных для соседних стран.

Анализ базисных темпов роста (таблица 4) в сочетании с предыдущими данными о ежегодных изменениях позволяет сделать итоговые выводы о результатах трансформации троллейбусных парков по странам за десятилетие.

Таблица 4. Анализ динамики парка троллейбусов с базисными темпами роста

Страна	2015	2018	2021	2024
Беларусь	1 699	1 494	1 424	1 313
Базисный темп роста, %	—	87,93	83,81	77,28
Чехия	717	756	643	780
Базисный темп роста, %	—	105,44	89,68	89,68
Литва	430	430	395	426
Базисный темп роста, %	—	94,88	91,86	99,07

Продолжение таблицы 4

Страна	2015	2018	2021	2024
Латвия	269	253	278	225
Базисный темп роста, %	—	94,05	103,35	83,64
Польша	216	231	241	—
Базисный темп роста, %	—	106,94	106,94	—
Болгария	540	376	379	539
Базисный темп роста, %	—	69,63	70,19	99,81
Молдова	391	417	488	534
Базисный темп роста, %	—	106,65	124,81	136,57
Россия	10 183	8 982	7 889	7 860
Базисный темп роста, %	—	88,21	77,47	77,19
Казахстан	228	212	215	415
Базисный темп роста, %	—	92,98	94,30	182,02

Анализ базисных индексов выявил двух лидеров по темпам роста парка — Казахстан и Молдову. Казахстан продемонстрировал наиболее высокие показатели в выборке: к 2024 году базисный темп роста составил 182,02%. Сопоставление с цепными индексами (резкий скачок в 2023–2024 гг.) подтверждает переход от стагнации к фазе агрессивной модернизации, в ходе которой парк увеличился почти в два раза. Молдова характеризуется плановым экстенсивным развитием. Это подтверждает высокую востребованность классических троллейбусных систем в структуре перевозок страны.

Наиболее примечательным является почти идентичный результат трансформации систем в Беларуси и России. К 2024 году базисный темп роста численности троллейбусов в этих странах составил 77,28% и 77,19% соответственно. Для Беларуси данное снижение было вызвано объективными обстоятельствами — классический троллейбус уступает место электробусам и инновационным моделям с увеличенным автономным ходом. Следовательно, можно говорить о процессе качественного замещения.

Чехия и Болгария демонстрируют модель успешного выхода из инвестиционного кризиса. Болгария, чей базисный индекс к 2018–2021 гг. опускался до критических 69–70%, совершила качественный рывок в последние три года. К 2024 году страна практически полностью восстановила объем парка до уровня десятилетней давности (99,81%). Чехия завершила период с положительным итогом (108,79%), что подтверждает стабильность европейской модели эксплуатации городского электрического транспорта, где своевременное обновление подвижного состава является приоритетом.

Страны Балтии демонстрируют различные подходы к управлению ресурсами. Литва придерживается политики простого воспроизводства: количество покупаемой техники строго соответствует объемам списания, что определяет стабильность транспортной системы. Для Латвии характерна отрицательная динамика, что свидетельствует о постепенном сокращении роли троллейбусного сообщения в пользу альтернативных видов транспорта.

Таким образом, обобщение результатов анализа позволяет сделать вывод, что мировой и региональный рынок городского электрического транспорта прошел через фазу количественного сокращения (2015–2020 гг.) и вступил в фазу качественного обновления.

Для Республики Беларусь текущий показатель в 77,28% от уровня 2015 года отражает переходный период к мультимодальным системам перевозок. Снижение численности традиционных троллейбусов компенсируется их более высокой технологичностью и интеграцией электробусов в общую маршрутную сеть. А белорусская модель управления демонстрирует высокую устойчивость даже при оптимизации количественных показателей парка.

Список литературы

1. Eurostat: Statistics Explained [Электронный ресурс] // European Commission. — URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата обращения: 15.03.2026).
2. Александрова, С. А. Приоритеты развития городского электротранспорта в системе пассажирского транспорта Могилевской области / С. А. Александрова // Материалы, оборудование и ресурсосберегающие технологии : материалы Международ-

ной научно-технической конференции, Могилев, 24–25 апреля 2025 года. — Могилев : Белорусско-Российский университет, 2025. — С. 385.

3. Межгосударственный статистический комитет СНГ [Электронный ресурс]. — URL: <https://new.cisstat.org/> (дата обращения: 15.03.2026).
4. Статистика транспорта [Электронный ресурс] // Интерактивная информационно-аналитическая система распространения официальной статистической информации Национального статистического комитета Республики Беларусь. — URL: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/rubric-info/10610> (дата обращения: 10.03.2026).

УДК 338.48

ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Ананьева Валентина Николаевна

- УО «Белорусский государственный университет физической культуры»; Республика Беларусь, 220020, Минск, пр. Победителей, 105
- директор Института менеджмента спорта и туризма
- ananievavn@mail.ru

Аннотация. Развитие цифровой экономики является неотъемлемым этапом глобализации. Индустрия туризма представлена как концепция, сочетающая цифровизацию с национальным управлением и услугами. Цифровизация туризма предполагает, что цифровые услуги и инфраструктура должны работать в синергии с управлением территорией, чтобы обеспечить устойчивый туристический продукт и высококачественные впечатления для жителей и гостей. В связи с этим особенно важны вопросы взаимодействия технологической базы, инфраструктуры, данных и человеческого фактора, включая компетенции персонала, кадровую политику и модели партнерства между государством и бизнесом.

Ключевые слова. Цифровая экономика, туристическая индустрия, цифровизация, туристический продукт.

ASSESSMENT OF THE DIGITAL MATURITY OF THE TOURISM INDUSTRY OF THE REPUBLIC OF BELARUS

Ananyeva Valentina Nikolaevna

- Educational Institution "Belarusian State University of Physical Culture"; Republic of Belarus, 220020, Minsk, Pobediteley ave., 105
- Director of the Institute of Sports and Tourism Management
- ananievavn@mail.ru

Abstract. The development of the digital economy is an integral stage of globalization. The tourism industry is presented as a concept combining digitalization with national governance and services. The digitalization of tourism suggests that digital services and infrastructure should work

in synergy with the management of the territory in order to provide a sustainable tourism product and high-quality experiences for residents and guests. In this regard, the issues of interaction between the technological base, infrastructure, data and the human factor, including staff competencies, personnel policy and models of partnership between government and business, are particularly important.

Keywords. Digital economy, tourism industry, digitalization, tourism product.

Цифровизация в туризме — это системная трансформация процессов создания, предоставления и потребления туристических услуг на основе информационно-коммуникационных технологий, данных и цифровых сервисов.

Традиционная теоретическая основа цифровизации в туризме основана на слиянии технологий, данных и новых бизнес-моделей. Ключевые технологии включают облачные решения, большие данные и аналитику, искусственный интеллект и машинное обучение, Интернет вещей, мобильные приложения, онлайн-платформы и электронную коммерцию, конечные точки AR/VR, а также интеграцию данных с использованием открытых API и стандартизированных форматов. Эти технологии позволяют по-новому взглянуть на клиента, включая персонализацию продукта, повышение операционной эффективности и создание новых форм взаимодействия между участниками туристической экосистемы: потребителями, туристическими агентствами, операторами размещения, местными администрациями и регулирующими органами. В рамках теории цифровизации важное место занимают концепции цифровой трансформации как управляемого процесса, где стратегическое лидерство и координация между технологическим потенциалом и организационной структурой определяют результат [1].

По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, количество организаций, занимающихся туристической деятельностью, за последние 5 лет сократилось, но количество туристов, посещающих республику, увеличилось в 4,5 раза (таблица 1) [2].

Анализ динамики показателей развития туристической отрасли Беларуси в 2020–2024 годах показывает увеличение числа туристов, предпочитающих санаторно-курортный отдых.

Таблица 1. Динамика показателей развития туристической отрасли в Беларуси за 2020-2024 гг.

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024	2024 в % к 2020
Количество организаций, осуществляющих туристскую деятельность	1348	1315	1203	1108	1108	82,2
Количество организованных туристов и отдыхающих — граждан Беларуси, тыс. человек	571,5	1187,9	1530,4	1759,2	1726,5	302,1
Количество организованных иностранных туристов и экскурсантов, тыс. человек	81	71,4	142,9	233,1	366,7	452,7
Количество граждан Беларуси, размещенных в санаторно-курортных и оздоровительных организациях	554,4	749,6	785	837,2	882	159,1
Количество иностранных граждан, размещенных в санаторно-курортных организациях здравоохранения	74,3	98,3	149,2	188,8	218	293,4
Количество субъектов агротуризма, единиц	2936	3150	3043	2409	1408	48,0
Количество туристов, обслуживаемых субъектами агротуризма, тыс. человек	433,3	563,6	559,8	450,4	427,6	98,7

Кроме того, по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь за 2024 год, 76,3% туристов пользовались Интернетом для поиска туристической информации и бронирования туристических услуг, что на 18,7 процентных пункта больше, чем в 2021 году (57,6%) (таблица 2). Большинство бронирований было сделано через онлайн-платформы, что подтверждает тенденцию к активному развитию цифровых каналов связи.

Доля гостиниц и объектов размещения, использующих автоматизированные системы бронирования и учета, достигла 85,1% в 2024 году, что на 24,2 процентных пункта выше, чем в 2021 году. Это свидетельствует о тенденции к автоматизации гостиничного и туристического бизнеса, что способствует повышению операционной эффективности и уровня обслуживания туристов.

Таблица 2. Использование интернет-сервисов туристами в Беларуси (2021–2024 гг.)

Показатели	2021	2022	2023	2024	2023 в п.п. к 2021
Процент туристов, использующих Интернет для поиска туристической информации, %	57,6	67,4	69,2	76,3	18,7
Процент отелей и объектов размещения, оснащенных автоматизированными системами, %	60,9	73,2	76	85,1	24,2
Использование туристами мобильных приложений, %	46	54	55,3	61,1	15,1

По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь за 2024 год, более 61% туристов используют мобильные приложения для получения информации, бронирования и организации поездок — рост на 15,1 процентных пункта по сравнению с 2021 годом. Важным компонентом является повышение удобства доступа к туристическим продуктам через смартфоны, что стимулирует внутренний спрос.

Несмотря на ограниченное количество официальной статистики по технологиям VR/AR, пилотные проекты в сфере культурного туризма активно реализуются. В 2024 году виртуальные туры и интерактивные экскурсии использовались в ряде музеев и исторических объектов, что привлекает молодежную аудиторию.

Реализация программ развития «умного города» включает в себя развитие Wi-Fi в общественных местах, информационных табло и аналитических систем для отслеживания потока туристов. В 2024 году количество общественных точек Wi-Fi

в туристических зонах Беларуси увеличилось на 18%, что подтверждает активную работу по созданию комфортных условий для туристов.

Тенденции цифровизации белорусского туризма демонстрируют устойчивый рост и значительный потенциал для дальнейшего развития. Внедрение инновационных технологий помогает расширить аудиторию, улучшить качество обслуживания и повысить конкурентоспособность страны на международной арене. Однако для того, чтобы в полной мере раскрыть потенциал цифровых решений, необходимо продолжать развивать инфраструктуру, обучать специалистов и создавать условия для массового внедрения новых технологий.

В условиях глобальной цифровой трансформации туристическая отрасль Беларуси активно внедряет инновационные технологии, что способствует расширению возможностей для развития внутреннего и международного туризма, повышению качества предоставляемых услуг и конкурентоспособности страны на мировом рынке.

По мнению аналитиков БИСИ, туризм Беларуси в информационном поле характеризуется разнообразием новостных сюжетов, направленных на развитие туризма, как внутреннего, так и внешнего. В то же время существуют публикации, которые посвящены региональному развитию и формируют имидж регионов как динамичных участников культурной и экономической жизни страны, способных эффективно интегрироваться в межрегиональное и международное сотрудничество.

Анализ новостных сюжетов показал, что туризм в Беларуси рассматривается с точки зрения подвидов — религиозный, исторический, культурный, промышленный, гастрономический, деловой, корпоративный [3].

Для расчета сводного индекса цифровой зрелости туризма в Республике Беларусь был проведен расчет с использованием косвенных оценок по 11 показателям. Значения приведены в виде оценок, основанных на косвенных методах (таблица 3).

Оценочные показатели, приведенные в таблице 3, основаны на анализе открытых статистических данных, отраслевых публикаций и рыночных тенденций на аналогичных рынках.

Представленные данные характеризуют процесс цифровизации туристического сектора по двенадцати ключевым показателям, сгруппированным по направлениям: онлайн-продажи, цифровое присутствие, автоматизация бизнес-процессов и интеграционные решения.

Сводный индекс цифровой зрелости туризма демонстрирует впечатляющий рост с 17,2% в 2020 году до 73,0% в 2024 году, увеличившись на 55,8 процентных пункта. Это свидетельствует о масштабной цифровой трансформации отрасли за пятилетний период. Особенно значительный скачок произошел в 2023 году (+35,1 процентных пункта к 2022 году), что может быть связано с восстановлением после пандемии и ускоренной цифровизацией бизнес-процессов. Сегмент размещения стал абсолютным лидером по переходу на онлайн: 85,4% бронирований в 2024 году было произведено через Интернет [4].

Таблица 3. Динамика показателей оценки цифровой зрелости туристической индустрии Республики Беларусь, %

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024	2024 в п.п. к 2020
Доля онлайн-бронирования в общем объеме бронирований туристических продуктов	5,3	12,1	22,2	33,0	51,4	46,1
Доля онлайн-платежей в общем объеме платежей за туристические услуги	15,1	28,2	4,3	55,2	70,3	55,2
Процент компаний, имеющих онлайн-представительства (веб-сайты/профили)	60,3	68,4	75,3	82,6	75,3	28,1
Доля онлайн-бронирования приходится именно на сегмент размещения	25,4	40,3	60,1	75,3	85,4	60,0
Доля продаж через онлайн-платформы (ОТА)	20,1	25,4	35,1	50,6	60,1	40,0
Доля туристических компаний, активно участвующих в социальных сетях	50,3	60,2	70,3	78,1	85,4	35,1
Доля компаний, предлагающих мобильное приложение или мобильную версию	15,4	25,1	40,2	60,3	75,1	60,3

Продолжение таблицы 3

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024	2024 в п.п к 2020
Доля компаний, использующих CRM и/или ERP	40,3	55,1	65,4	75,2	85,4	45,1
Доля компаний, активно использующих электронный документооборот	30,1	50,2	65,3	75,4	85,3	55,2
Доля компаний, выставляющих счета онлайн	25,1	40,3	55,1	70,4	80,2	55,1
Доля компаний, использующих API-интеграцию	10,3	20,4	30,5	45,2	60,8	50,5
Сводный индекс цифровой зрелости туризма	17,2	30,1	24,1	59,2	73,0	55,8

Доля онлайн-платежей (70,3%) превышает долю онлайн-бронирований (51,4%), что может свидетельствовать о продолжающейся практике бронирования через традиционные каналы с последующей онлайн-оплатой. Увеличение количества бронирований в 9,7 раза свидетельствует о фундаментальных изменениях в поведении потребителей. Почти все компании (88,4%) имеют цифровое представительство (веб-сайт или профили). Социальные сети стали обязательным каналом коммуникации (85,4%). Сегмент мобильных решений демонстрирует наиболее впечатляющий рост (+59,7 процентных пункта), что отражает общемировую тенденцию. Автоматизация управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и корпоративными ресурсами (ERP) достигла уровня развитых рынков (85,4%). Электронный документооборот стал отраслевым стандартом (85,3%). Интеграция API показала шестикратный рост (с 10,3% до 60,8%), что свидетельствует о формировании единого цифрового пространства и экосистемы. При этом онлайн-платежи (70,3%) значительно опережают онлайн-бронирования (51,4%), что создает потенциал для дальнейшего роста доли онлайн-бронирований до уровня платежей (потенциал +19 процентных пунктов). Высокий уровень интеграции CRM/ERP (85,4%) и API (60,8%) создает инфраструктурную базу для дальнейшей цифровизации. Рост мобильных решений (+59,7 процентных пункта)

происходит быстрее, чем в среднем, что требует дальнейших инвестиций в мобильную разработку.

Таким образом, отрасль прошла этап базового цифрового присутствия (88,4% компаний представлены онлайн) и перешла к этапу глубокой цифровой трансформации. Высокий уровень интеграции API (60,8%) свидетельствует о переходе к экосистемной модели взаимодействия участников рынка. Рост онлайн-бронирований (51,4%) и платежей (70,3%) подтверждает переход массовых потребителей на цифровые каналы. Автоматизация ключевых бизнес-процессов (CRM, ERP, EDI) достигла уровня, сопоставимого с развитыми экономиками. При нынешних темпах к 2026–2027 годам можно ожидать достижения следующих показателей: онлайн-бронирования — 75–80%, онлайн-платежи — 85–90%, интеграция с API — 75–80%, сводный индекс — 85–90%. Данный анализ подтверждает, что индустрия туризма демонстрирует одни из самых высоких темпов цифровой трансформации среди секторов экономики, что создает основу для повышения эффективности, конкурентоспособности и качества обслуживания клиентов.

Список литературы

1. Пенкарелли, Т. Цифровая революция в индустрии путешествий и туризма / Т. Пенкарелли // *Information Technology & Tourism*. — 2020. — Vol. 22, № 3. — P. 455–476.
2. Информационно-коммуникационные технологии в Республике Беларусь : статистический бюллетень [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — URL: belstat.gov.by (дата обращения: 06.03.2026).
3. Тенденции развития туризма в Беларуси [Электронный ресурс] // Белорусский институт стратегических исследований : сайт. — URL: <https://socio.bisr.by/trendy-razvitija-turizma-v-belarusi> (дата обращения: 06.03.2026).
4. Объем и прогнозы рынка онлайн-путешествий на 2026–2035 гг. [Электронный ресурс] // *Fundamental Business Insights* : аналитический отчет. — URL: <https://www.fundamentalbusinessinsights.com/ru/industry-report/online-travel-market-3787> (дата обращения: 06.03.2026).

УДК 005.5:004.414.2

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ В ЭПОХУ ДЕМОКРАТИЗАЦИИ РАЗРАБОТКИ

Алентьева Наталья Владимировна

- ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»; Россия, 302019, Орёл, ул. Генерала Родина, 69
- кандидат экономических наук, доцент
- nataniel07@mail.ru

Лустенкова Диана Олеговна

- ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»; Россия, 302019, Орёл, ул. Генерала Родина, 69
- магистрант
- nataniel07@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется влияние low-code/no-code (LCNC) платформ на трансформацию управленческих компетенций в условиях цифровизации. Обосновывается, что способность руководителя самостоятельно конструировать бизнес-процессы без участия программистов переходит из разряда «технической роскоши» в категорию ключевых метакомпетенций. На основе анализа эмпирических данных (опрос 120 руководителей среднего звена, кейсы 50 компаний) выявлена корреляция между внедрением no-code инструментов и сокращением времени вывода управленческих решений (Time-to-Implement) в среднем на 70–80%. Предложена модель распределения ответственности между бизнесом и IT для минимизации рисков «теневой IT-инфраструктуры». Сформулированы требования к новой компетентностной модели руководителя.

Ключевые слова. No-code, low-code, компетенции руководителя, демократизация разработки, citizen developer, бизнес-процессы, цифровая трансформация, Time-to-Implement.

TRANSFORMATION OF MANAGERIAL COMPETENCES IN THE ERA OF DEVELOPMENT DEMOCRATIZATION

Alenteva Natalia Vladimirovna

- *Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin”; Russia, 302019, Orel, Generala Rodina, 69*
- *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
- *nataniel07@mail.ru*

Lustenкова Diana Olegovna

- *Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin”; Russia, 302019, Orel, Generala Rodina, 69*
- *Master student*
- *nataniel07@mail.ru*

Abstract. The article examines the impact of low-code/no-code (LCNC) platforms on the transformation of managerial competencies in the context of digitalization. It substantiates that the ability of a manager to independently design business processes without the involvement of programmers is shifting from being a “technical luxury” to a category of key meta-competencies. Based on empirical data analysis (survey of 120 middle managers, case studies of 50 companies), a correlation is revealed between the implementation of no-code tools and the reduction of management decision lead time (Time-to-Implement) by an average of 70–80%. A responsibility distribution model between business and IT is proposed to minimize the risks of “shadow IT”. The requirements for a new competency model of a manager are formulated.

Keywords. No-code, low-code, managerial competencies, development democratization, citizen developer, business processes, digital transformation, Time-to-Implement.

Цифровая трансформация долгое время упиралась в «бутылочное горлышко» разработки. Традиционный цикл «менеджер → аналитик → разработчик → тестировщик → менеджер» создавал непреодолимый разрыв между возникновением бизнес-потребности и её реализацией. Каждый этап этого цикла вносил дополнительные потери: при передаче требований от менеджера к аналитику происходила деформация смыслов, на этапе

разработки добавлялись технические ограничения, а финальное тестирование нередко выявляло несоответствие исходной задумке. В результате разрыв во времени часто составлял от нескольких недель до полугода, что в условиях высокой турбулентности рынков приводило к потере конкурентных преимуществ, упущенной выгоде и росту операционных издержек.

Особенно остро эта проблема проявлялась в сегментах, требующих быстрой адаптации к изменению потребительского спроса или внешней среды. Согласно данным McKinsey (2023), компании, которые не способны реализовать управленческое решение в течение двух недель, теряют до 30% потенциального эффекта от инновации. В классической же модели разработки даже незначительное изменение бизнес-логики (например, новый алгоритм ценообразования или дополнительное поле в CRM) могло затягиваться на месяцы из-за занятости разработчиков в других спринтах, бюрократических согласований и технического долга. Именно в этом контексте формируется запрос на инструменты, позволяющие руководителю самостоятельно, без посредников, воплощать управленческие решения в работающие цифровые процессы. Low-code/no-code платформы становятся ответом на системную проблему разрыва между бизнесом и IT, предлагая новый способ организации работы, где скорость и точность реализации возрастают, а транзакционные издержки коммуникации снижаются [1].

Однако рост зрелости low-code/no-code (LCNC) платформ (таких как Microsoft Power Apps, Airtable, Bubble, Bitrix24 с конструкторами, а также инструменты интеграции Zapier и Make) принципиально изменил ландшафт. Согласно отчету Gartner (2024), к 2026 году более 80% крупных предприятий внедрят no-code инструменты, а 70% новых приложений будут созданы именно с их помощью. В этих условиях руководитель (от линейного до топ-уровня) вынужден пересмотреть свою роль: из «постановщика задач» он превращается в «архитектора решений», способного самостоятельно моделировать и внедрять изменения [2].

В классической теории менеджмента компетенции руководителя в области IT сводились к умению грамотно формулировать техническое задание (ТЗ) и контролировать сроки разработки. Такой подход предполагал наличие цепочки посредников (бизнес-аналитиков, системных аналитиков, архитекторов, разработчиков, тестировщиков), что неизбежно приводило к нескольким типам потерь. Во-первых, возникали информационные

искажения: при передаче требований от менеджера к аналитику, затем к разработчику происходила неизбежная «смысловая деформация», когда нюансы бизнес-логики упрощались или трактовались неверно. Во-вторых, увеличивались сроки реализации — даже небольшое изменение процесса могло занять от двух недель до нескольких месяцев из-за необходимости согласования приоритетов в IT-бэклоге. В-третьих, росли транзакционные издержки: каждый цикл коммуникации требовал временных затрат как со стороны руководителя (подготовка ТЗ, уточнения), так и со стороны IT-специалистов [3].

No-code революция принципиально меняет эту модель. Она смещает фокус с управления требованиями на управление логикой и данными. Руководитель получает возможность не описывать желаемое поведение системы в текстовом документе, а непосредственно конструировать его в визуальной среде с помощью интуитивных интерфейсов: перетаскивания блоков, настройки триггеров, связывания таблиц и создания дашбордов. Это позволяет ему за минуты или часы создать прототип решения, который ранее потребовал бы недель работы программистов.

Данный подход соответствует концепции «citizen developer» (гражданский разработчик), активно развиваемой ведущими аналитическими агентствами. Согласно исследованию Forrester (2024), к 2026 году число гражданских разработчиков в крупных компаниях вырастет в три раза, а Gartner прогнозирует, что 70% новых приложений будут созданы с использованием low-code/no-code платформ. В этой новой парадигме руководитель перестаёт быть пассивным «заказчиком» IT-услуг и превращается в активного «архитектора решений», способного самостоятельно моделировать бизнес-процессы, интегрировать сервисы (через Zapier, Make, n8n) и оперативно реагировать на изменения рынка. Таким образом, no-code не просто расширяет инструментарий руководителя, а трансформирует саму природу управленческого труда: из функции «передачи требований» она превращается в функцию «непосредственного создания ценности». Это требует пересмотра не только должностных компетенций, но и систем обучения, а также моделей взаимодействия между бизнес-подразделениями и IT-департаментом (таблица 1) [3, 4].

В традиционной модели руководитель выступал лишь «заказчиком» IT-решений, его компетенции ограничивались умением формулировать требования и контролировать сроки.

Таблица 1. Трансформация ключевых компетенций руководителя

Компетенция	Традиционная модель (до 2022)	No-code модель (2025+)
Работа с данными	Умение заказать отчет у аналитика или BI-отдела	Умение связать таблицы, настроить реляционные базы данных визуально, создавать дашборды в 1 клик
Автоматизация	Постановка задачи разработчикам, ожидание в очереди спринтов	Самостоятельная настройка триггеров (если А, то Б) и кросс-сервисных интеграций (Zapier, Make)
Управление изменениями	Согласование бюджетов на разработку, найм подрядчиков	Итеративное прототипирование: создание MVP процесса за 1–3 дня, быстрая отмена неудачных гипотез
Контроль	Контроль сроков разработки (девелоперы)	Контроль качества данных и юнит-экономики процесса

В no-code модели он становится непосредственным «архитектором»: самостоятельно связывает данные, настраивает автоматизацию и создает рабочие прототипы. Замена длительного цикла «постановка задачи → разработка → тестирование» на итеративное прототипирование (MVP за 1–3 дня) позволяет руководителю быстрее проверять гипотезы и корректировать процессы без потери смыслов при передаче требований. Это снижает транзакционные издержки коммуникации и увеличивает соответствие результата реальной бизнес-логике. Контроль переориентируется с отслеживания сроков выполнения работ сторонними разработчиками на мониторинг качества данных и юнит-экономики процесса. Руководитель начинает управлять не стадиями разработки, а непосредственно эффективностью функционирования созданного им решения. No-code модель требует от руководителя развития технико-управленческих навыков: понимания структур данных, логики триггеров, принципов интеграции сервисов. Это превращает цифровую грамотность из вспомогательной компетенции в одну из ключевых метакомпетенций менеджера.

Таким образом, внедрение no-code инструментов не просто расширяет арсенал руководителя, а фундаментально меняет его роль: от пассивного заказчика IT-услуг к активному создателю

цифровых решений, что требует пересмотра моделей управления, систем обучения и подходов к организации взаимодействия между бизнесом и ИТ.

Несмотря на очевидные преимущества, передача «программирования» в руки менеджеров создает новые вызовы. На основе экспертного опроса были выделены ключевые риски (рисунок 1) [2,5].



Рисунок 1. Риски и модель распределения ответственности

Внедрение no-code инструментов, расширяя autonomy руководителей, одновременно порождает новые управленческие вызовы, требующие институционального ответа. Первый риск (Shadow IT) возникает из-за того, что руководители действуют вне корпоративных стандартов безопасности, что создаёт угрозы утечки данных, потери контроля и фрагментации цифровой экосистемы. Второй риск связан с тем, что решения, эффективные на уровне отдела, оказываются несостоятельными при масштабировании на всю компанию из-за отсутствия архитектурной целостности и учёта нагрузок. Системное решение этих

рисков лежит не в запрете no-code, а в формировании гибридной модели управления, где:

- внедряется политика «Citizen Developer» с централизованным реестром и центром компетенций (CoE);
- чётко разделяются зоны ответственности: бизнес отвечает за прототипирование и оперативную автоматизацию, IT — за архитектуру, безопасность и масштабирование.

Таким образом, эффективная трансформация компетенций руководителя в эпоху демократизации разработки возможна только при одновременном развитии как технико-управленческих навыков самих руководителей, так и институциональных механизмов координации между бизнесом и IT. С одной стороны, руководители должны освоить новые компетенции, выходящие за рамки классического менеджмента: понимание структур данных, логики работы триггеров, принципов интеграции сервисов, а также основ безопасного использования no-code инструментов. Это требует пересмотра программ корпоративного обучения, внедрения практико-ориентированных курсов и формирования культуры непрерывного цифрового развития. С другой стороны, организациям необходимо создать институциональную среду, которая позволит реализовать потенциал no-code без потери контроля и устойчивости. Ключевыми элементами такой среды выступают:

- Центр компетенций (CoE), который определяет стандарты, утверждает разрешённые платформы и обеспечивает методологическую поддержку.
- Политика «Citizen Developer» с централизованным реестром решений, регламентами жизненного цикла и требованиями к безопасности.
- Модель разделения ответственности, при которой бизнес отвечает за прототипирование и оперативную автоматизацию, а IT — за архитектуру, масштабируемость и интеграцию с корпоративными системами.

Без этого баланса преимущества no-code в скорости и гибкости могут обернуться ростом технического долга, фрагментацией цифровой экосистемы и накоплением рисков, связанных с «теневой IT-инфраструктурой». В долгосрочной перспективе организации, которые смогут выстроить такую гибридную модель управления, получают не только операционную эффективность, но и стратегическую устойчивость, способность быстро адаптироваться к изменениям и опережать конкурентов.

Проведенное исследование подтверждает, что умение руководителя собирать бизнес-процессы без программистов становится не просто конкурентным преимуществом, а фактором выживаемости организации в условиях турбулентности. No-code платформы выполняют функцию «клея» между стратегическим видением бизнеса и операционным исполнением, позволяя сокращать цикл внедрения инноваций с месяцев до дней, снижать транзакционные издержки на коммуникацию между бизнесом и ИТ, а также повышать точность реализации управленческих замыслов за счет устранения посредников. Вместе с тем, для устойчивого развития необходима институционализация новой роли — «citizen developer» — через создание центров компетенций, внедрение политик информационной безопасности и формирование программ обучения руководителей.

Дальнейшее развитие данной темы лежит в плоскости интеграции no-code инструментов с генеративными нейросетями (AI-agent), что позволит руководителям перейти от визуального конструирования процессов к управлению изменениями на естественном языке.

Список литературы

1. Лаптева, С. В. Формирование цифровых компетенций преподавателя в условиях трансформации российского образования / С. В. Лаптева // К вершинам познания : материалы XIII Международной научно-практической конференции : в 2-х т., Ноябрьск, 01–30 апреля 2023 года / ответственный редактор И. А. Карпова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2023. — Т. 2. — С. 174–176. — EDN LAGBFS.
2. Парахина, В. Н. Влияние цифровой трансформации на компетенции руководителей организации / В. Н. Парахина, А. С. Списовая // Цифровизация экономики и общества: проблемы, перспективы, безопасность : материалы V Международной научно-практической конференции, Донецк, 23 марта 2023 года. — Донецк : Цифровая типография, 2023. — С. 288–291. — EDN FBKZHO.
3. Сидорчук, И. П. Развитие цифровых компетенций руководителей и специалистов: особенности образовательной траектории / И. П. Сидорчук, Е. Г. Крысь // Исследование проблем и тенденций развития высшего образования в современной России : сборник научных трудов. — Санкт-Петербург : Северо-Западный ин-

- ститут управления РАНХиГС, 2023. — Вып. 2. — С. 76–83. — EDN JYOZBZ.
4. Тарасова, Е. В. Механизмы формирования лидерских компетенций у управленческих кадров в современных организациях / Е. В. Тарасова, А. О. Жукова // Дискуссия. — 2025. — № 6(139). — С. 271–278. — DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-271-278. — EDN RJOQCP.
 5. Татенко, Г. И. Управленческие навыки в экономике 21 века / Г. И. Татенко, А. О. Шеметов // Тенденции и технологии управления процессами и системами в современной экономике : материалы IV Всероссийской конференции, Орёл, 28 марта 2025 года. — Орёл : Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева, 2025. — С. 259–263. — EDN RJCFDO.

УДК 659.1:159.9

НЕЙРОМАРКЕТИНГ: КАК БРЕНДЫ ВЛИЯЮТ НА НАШЕ ПОДСОЗНАНИЕ

Ахметов Ян Салаватович

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- студент
- *akhmetoff.yan@yandex.ru*

Аннотация. В статье рассматривается влияние нейромаркетинга на поведение потребителей. Приведены основные техники воздействия на подсознание, включая визуальные триггеры, сенсорный маркетинг и принцип лёгкости. Анализируются результаты опроса, показывающие, как потребители реагируют на маркетинговые стимулы. Рассмотрены реальные кейсы, демонстрирующие эффективность нейромаркетинга в бизнесе.

Ключевые слова. Нейромаркетинг, поведение потребителей, визуальные триггеры, сенсорный маркетинг, эмоции, принятие решений, брендинг.

NEUROMARKETING: HOW BRANDS INFLUENCE OUR SUBCONSCIOUS MIND

Akhmetov Ian Salavatovich

- *Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9*
- *student*
- *akhmetoff.yan@yandex.ru*

Abstract. The article discusses the influence of neuromarketing on consumer behavior. The main techniques for influencing the subconscious mind are presented, including visual triggers, sensory marketing and the principle of ease. Survey results showing how consumers respond to marketing stimuli are analyzed. Real cases demonstrating the effectiveness of neuromarketing in business are reviewed.

Keywords. Neuromarketing, consumer behavior, visual triggers, sensory marketing, emotions, decision making, branding.

Нейромаркетинг — это направление маркетинга, использующее методы нейробиологии и когнитивной психологии для изучения реакции мозга на рекламу, брендинг и потребительские стимулы. Он помогает компаниям лучше понимать, как люди принимают решения о покупках, и адаптировать стратегии для повышения продаж [1, с. 12].

Ученые изучают, как мозг потребителя реагирует на маркетинговые стимулы, и позволяет выявить подсознательные мотивы, влияющие на принятие решений о покупке. С помощью методов визуализации мозговой активности (фМРТ, ЭЭГ), а также анализа микроэмоций и отслеживания движений глаз, исследователи могут определить, какие элементы рекламы или упаковки вызывают наибольший отклик у потенциального покупателя.

Классическое исследование **Сэмюэла МакКлюра** и его коллег из Медицинского колледжа Бейлора и Калифорнийского технологического института, опубликованное в журнале *Neuron* в 2004 году, экспериментально доказало, что культурно обусловленные образы брендов способны модулировать нейронную активность и фактически переопределять поведенческие предпочтения. В ходе эксперимента с использованием фМРТ участникам вводили Coca-Cola и Pepsi в двух условиях: анонимно и с демонстрацией бренда. При анонимной дегустации выбор коррелировал с активностью в вентромедиальной префронтальной коре, отражающей объективные вкусовые качества. Однако при предъявлении бренда активировались гиппокамп и дорсолатеральная префронтальная кора — области, связанные с памятью и культурными ассоциациями, что радикально меняло итоговый выбор в пользу бренда. Это исследование стало фундаментом для понимания того, как культурные сообщения «внедряются» в нервную систему [2; 3].

Применение электроэнцефалографии (ЭЭГ) и айтрекинга для прогнозирования реального потребительского поведения было убедительно продемонстрировано в работе исследователей из Института когнитивных нейронаук НИУ ВШЭ под руководством **Алексея Горина**, опубликованной в журнале *Brain Sciences* в 2023 году. Ученые рассчитали индекс вовлеченности внимания на основе соотношения бета- и альфа-ритмов ЭЭГ и данных о движениях глаз 25 участников при просмотре рекламных баннеров. Сопоставив лабораторные данные с реальным поведением почти 300 тысяч потребителей в ходе фактической рекламной кампании, исследователи подтвердили,

что нейрофизиологические маркеры, зафиксированные у малой группы, достоверно коррелируют с поведением многотысячной аудитории. Эта работа подтверждает, что анализ мозговой активности позволяет предсказывать эффект рекламы в масштабах, ранее недоступных для традиционных опросов [4].

Бренды знают о важности изучения работы мозга. Согласно данным Polaris Market Research, к 2032 году рынок нейромаркетинга достигнет 2,99 млрд долларов, демонстрируя среднегодовой темп роста в 8,5% [5].

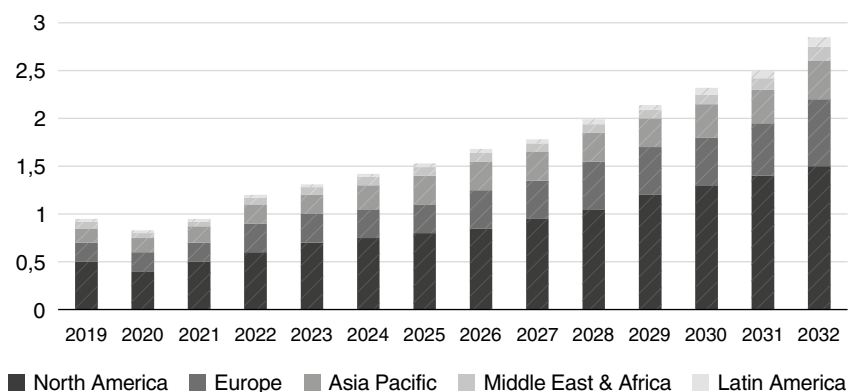


Рисунок 1. Прогноз объема рынка нейромаркетинга по регионам в млрд. долларов США [5]

В условиях высокой конкуренции и информационной перегрузки традиционные методы маркетинга всё чаще уступают место более тонким и научно обоснованным подходам. Бренды стремятся к более глубокому пониманию поведения аудитории, чтобы создать эмоционально насыщенные и запоминающиеся коммуникации. Понимание работы мозга позволяет маркетологам разрабатывать кампании, вызывающие нужные чувства и желания у потребителей. Маркетинг влияет на поведение потребителей через визуальные образы, запахи, звуки, тактильные ощущения, тексты и сценарии взаимодействия. Каждый из этих элементов может быть усилен с помощью знаний о том, как человек воспринимает информацию и какие эмоции она вызывает.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Джеральд Залтман в своем фундаментальном труде «How Customers Think»

утверждает, что 95% когнитивных процессов, связанных с принятием решений о покупке, происходят на подсознательном уровне. Это открытие легло в основу понимания того, что эмоциональные, невербализуемые реакции играют определяющую роль в потребительском выборе, в то время как рациональное обоснование часто является лишь пострациональным объяснением уже принятого подсознательного решения [6]. Мозг стремится экономить энергию и автоматизировать принятие решений, используя эвристики и шаблоны. Это значит, что большая часть решений, в том числе покупок, совершается без активного участия рационального мышления. Важно понимать, как мозг принимает решения. Человеческий мозг стремится к минимизации энергозатрат, поэтому многие решения принимаются «на автопилоте». Например, покупатели выбирают знакомые бренды, не задумываясь об их объективных характеристиках [7, с. 26–30].

Эмоциональный триггер — почему эмоции сильнее логики. Исследования показывают, что эмоции играют ключевую роль в выборе товаров, увеличивая вероятность покупки. Роджер Дули описывает эксперимент, в котором простая переформулировка предложения с акцентом на потерю («потеряйте \$5») оказалась более эффективной, чем рациональный призыв («сэкономьте \$5») [1, с. 78]. Это иллюстрирует силу эмоционального триггера в маркетинге.

Визуальные триггеры. Цвета, формы и изображения оказывают сильнейшее влияние на восприятие бренда и продуктов. Красный цвет ассоциируется с энергией и срочностью, синий — с надёжностью и стабильностью. Форма упаковки может сигнализировать об эксклюзивности или демократичности товара. В книге «Нейромаркетинг: как влиять на подсознание покупателей» Дули рассказывает, как McDonald's использует сочетание красного и желтого цветов, вызывая чувство голода и ускоряя процесс принятия решения о покупке [1, с. 89].

Сенсорный маркетинг. Обоняние и слух напрямую связаны с эмоциональной памятью. Например, запах кофе в кофейне Starbucks формирует привычку и ассоциативную связь с уютом и качеством. Музыкальное сопровождение может повлиять на ритм движения покупателей по магазину: медленная музыка способствует более длительному пребыванию и росту среднего чека [1, с. 98].

Использование принципа лёгкости. Упрощение пользовательского пути снижает когнитивную нагрузку и увеличивает

вероятность совершения покупки. Это может быть реализовано через интуитивно понятный интерфейс сайта, удобную навигацию, минимализм в оформлении. Роджер Дули подчеркивает важность «минимизации трения» — устранения любых препятствий между желанием купить и самой покупкой [1, с. 191].

Таким образом, компании, которые умеют вызывать правильные эмоции, получают конкурентное преимущество. Подсознание — мощный механизм, который можно и нужно учитывать при создании маркетинговых стратегий.

Теперь разберем работу нейромаркетинга на примерах крупных компаний. Известный эксперимент с использованием фМРТ показал, что при слепом тестировании большинство участников выбирали Pepsi. Однако при знании брендов предпочтение отдавалось Coca-Cola, причём активизировались зоны мозга, отвечающие за эмоции и ассоциации [1, с. 102]. Это подтверждает влияние бренда на восприятие вкуса. Магазины IKEA проектируются как лабиринты, стимулирующие покупателей пройти через весь ассортимент. Такой маршрут увеличивает вероятность импульсных покупок. Более того, в магазинах используют запах корицы и выпечки, чтобы создать ощущение домашнего уюта. McDonald's использует ярко-красный и жёлтый цвета, чтобы вызывать чувство голода и внимания. В то время как Apple делает акцент на тактильных и визуальных ощущениях — от упаковки до дизайна сайта. Продукты Apple вызывают у пользователей ощущение «премиального минимализма», формируя эмоциональную привязанность [1, с. 87].

С целью выявления восприятия нейромаркетинга среди потребителей мной были проведены количественные и качественные исследования в период с 5 по 15 марта 2026 года. Они включают в себя социологическое онлайн-анкетирование и глубинные интервью. В исследовании приняли участие 47 человек разных возрастов (с 13 респондентами были проведены глубинные интервью, с остальными — только онлайн-анкетирование), большинство из которых — студенты (18–25 лет) и люди старшего возраста (40–55 лет), так как в данном исследовании важно понимать восприятие работы нейромаркетинга разными поколениями людей.

Полученные количественные данные позволили выявить общие тенденции в восприятии маркетинговых воздействий. Однако, чтобы глубже понять эмоциональные и поведенческие механизмы, стоящие за этими результатами, необходимы глубинные интервью.

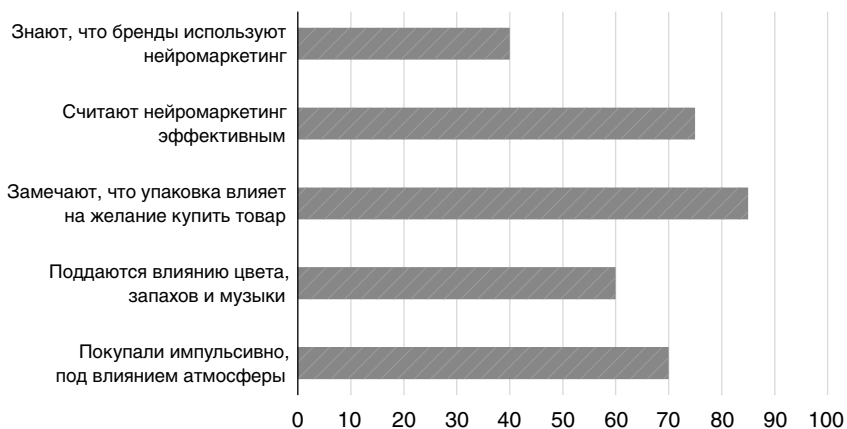


Рисунок 2. Влияние нейромаркетинга на поведение покупателя, исходя из результатов опроса, %.

В ходе беседы респонденты делились конкретными ситуациями, в которых замечали влияние нейромаркетинга в своей повседневной жизни. Ниже приведены фрагменты этих интервью, отражающие наиболее яркие наблюдения:

Студент, 21 год: «Я начала замечать влияние нейромаркетинга, когда обратила внимание, как сильно на меня действует упаковка. Один и тот же продукт, но в другом дизайне — и я уже уверена, что он качественнее. Особенно это проявляется в рекламе — музыка, ритм, визуальные образы буквально “зашивают” в голову нужные ассоциации. Понимаю, что это не просто креатив — это работа с восприятием на бессознательном уровне».

Женщина-домохозяйка, 49 лет: «Однажды заметила, как музыка в магазине влияет на мое настроение и поведение. Зашла просто посмотреть, но играла какая-то спокойная, уютная мелодия — и я реально задержалась дольше обычного, начала рассматривать вещи, которых раньше бы даже не заметила. Потом прочитала, что это и есть нейромаркетинг — с помощью музыки создают нужное эмоциональное состояние, чтобы мы чувствовали себя комфортно и охотнее покупали».

Результаты исследования подтверждают эффективность нейромаркетинговых техник. Большинство потребителей принимает решения на подсознательном уровне, особенно под влиянием визуальных и сенсорных стимулов. Спонтанные покупки стимулируются скидками, упаковкой и эмоциональной

привязанностью к брендам. Визуальная и аудиальная среда, а также простота покупки играют важную роль в повышении конверсии. Эти данные подтверждают выводы Роджера Дули о значении подсознательных стимулов в поведении потребителей. Маркетологам важно учитывать эти факторы при разработке стратегий, так как упрощение процесса покупки, использование эмоциональных триггеров и влияние на чувства потребителей могут значительно повысить эффективность рекламных кампаний и рост продаж.

Маркетологи, владеющие знаниями о нейропроцессах, могут создавать более эффективные стратегии и персонализированные кампании, которые сильнее воздействуют на аудиторию. Это позволяет не только увеличивать продажи, но и выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, превращая их в лояльных сторонников бренда. Современные технологии, такие как искусственный интеллект и анализ больших данных, дают маркетологам возможность глубже понимать поведение потребителей. Однако возникает важный вопрос этики: насколько допустимо влияние на подсознание человека? В будущем компаниям придется находить баланс между эффективностью маркетинговых стратегий и соблюдением прав потребителей. Кроме того, можно ожидать развитие более персонализированных методов маркетинга, где бренды будут учитывать не только когнитивные и эмоциональные реакции, но и индивидуальные предпочтения каждого человека. Возможно, появятся новые регуляции, направленные на защиту данных пользователей и предотвращение чрезмерного манипулирования.

Таким образом, нейромаркетинг продолжает оставаться мощным инструментом, который при правильном использовании может приносить пользу как бизнесу, так и потребителям, помогая им находить именно те продукты и услуги, которые лучше всего соответствуют их потребностям.

Список литературы

1. Дули, Р. Нейромаркетинг: как влиять на подсознание покупателей / Р. Дули. — Москва : Попурри, 2018. — 293 с.
2. McClure, S. Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks / S. McClure // Neuron. — 2004. — Vol. 44, № 2. — P. 379–387. — DOI 10.1016/j.neuron.2004.09.019.
3. Alsharif, A. H. Revolutionizing consumer insights: the impact of fMRI

- in neuromarketing research / A. H. Alsharif // *Frontiers in Human Neuroscience*. — 2024. — Vol. 17. — Art. 1324147. — DOI 10.3389/fnhum.2023.1324147.
4. Kislov, A. Central EEG Beta/Alpha Ratio Predicts the Population-Wide Efficiency of Advertisements / A. Kislov // *Brain Sciences*. — 2023. — Vol. 13, № 1. — Art. 57. — DOI 10.3390/brainsci13010057.
 5. Global Neuromarketing Market Size, Trends & Outlook, 2026–2034 [Электронный ресурс] // *Polaris Market Research*. — 2026. — URL: <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/neuromarketing-market> (дата обращения: 18.03.2026).
 6. Zaltman, G. *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market* / G. Zaltman. — Boston, MA : Harvard Business School Press, 2003. — 312 p.
 7. Дымова, С. С. Бренд с русской этнокультурной идентичностью как фактор продвижения отечественных товаров на конкурентном рынке / С. С. Дымова, Е. С. Мальцева, С. С. Юров // *Фундаментальные исследования*. — 2020. — № 4. — С. 26–30. — DOI 10.17513/fr.42718. — EDN WWQPOB.

Научный руководитель

Прокина Марина Владимировна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»
- руководитель профиля Маркетинг
- prokina_m@rambler.ru

Prokina Marina Vladimirovna

- *Institute of Business and Design (B&D)*
- *Head of the Marketing profile*
- prokina_m@rambler.ru

УДК 791.43:004.9

АНИМАЦИЯ КАК СПОСОБ ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР

Бабченко Вера Игоревна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- студент
- mds-oof@yandex.ru

Аннотация. В данной статье описана роль анимации в продвижении компьютерных игр с акцентом на полнометражные проекты как инструмента трансмедийного сторителлинга. Исследование основано на состоявшихся успешных кейсах больших игровых компаний и демонстрирует, как анимация влияет на эмоциональное восприятие и расширение аудитории. Рассмотрена теоретическая модель взаимодействия игр и анимации, и варианты интеграции анимации в маркетинговые кампании.

Ключевые слова. Анимация, сериалы, компьютерные игры, продвижение.

ANIMATION AS A WAY TO PROMOTE COMPUTER GAMES

Babchenko Vera Igorevna

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- student
- mds-oof@yandex.ru

Abstract. This article describes the role of animation in promoting computer games with an emphasis on full-length projects as a tool for transmedia storytelling. The study is based on successful cases of large gaming companies and demonstrates how animation affects emotional perception and audience expansion. A theoretical model of the interaction between games and animation and options for integrating animation into marketing campaigns are considered.

Keywords. Animation, series, computer games, promotion.

В современном мире конкуренция на рынке компьютерных игр достигла небывалых высот. Разработчики постоянно ищут новые и эффективные способы привлечения внимания к своим проектам и удержания аудитории. В этой борьбе за внимание анимация становится одним из ключевых инструментов, способных не только оживить игровой мир, но и значительно расширить возможности продвижения игры за ее пределы. Однако, несмотря на растущую популярность анимационных решений, многие разработчики недооценивают их потенциал в качестве мощного маркетингового инструмента.

Вопросы графического дизайна и анимации в компьютерных играх подробно освещены в ряде современных исследований [1]. Авторы подчеркивают, что визуальная составляющая играет ключевую роль в создании уникального игрового опыта и привлечении внимания аудитории. Анимация, в свою очередь, придает динамику и эмоциональность игровому миру, делая его более живым и запоминающимся [2]. Рассматриваются различные аспекты дизайна, такие как создание персонажей, окружения, интерфейса, а также методы 2D и 3D анимации, используемые в современных играх.

Эволюция игровой анимации, ее история и развитие подробно рассматриваются в статье SWIFT Studio [3]. Авторы прослеживают путь от первых пиксельных игр до современных проектов с высоким уровнем детализации и реалистичной анимацией.

Интеграция анимации в игровые видео рассматривается в статье Васильевой Ж. [4], где подчеркивается важность создания качественных трейлеров и промо-роликов для привлечения внимания потенциальных игроков.

Синергия анимации и видеоигр, новые тренды и возможности, анализируются на ресурсе Компьютерра [5], где рассматриваются перспективные направления развития индустрии.

Теоретические аспекты анимации, ее виды и особенности, раскрываются в учебном пособии Заева К. [6].

В диссертационном исследовании Мохаммад Х. [7] рассматриваются вопросы использования новейших компьютерных технологий в анимации и современном игровом кино. Тайминг, как один из ключевых принципов анимации в играх, рассмотрен в статье Каляева А. [8].

Несмотря на наличие обширной литературы по графическому дизайну и анимации в играх, недостаточно внимания уделяется исследованию анимации как самостоятельного

инструмента продвижения. В частности, мало изучены возможности использования полнометражных анимационных фильмов, созданных на основе игровых вселенных, для расширения аудитории и повышения узнаваемости бренда. Успешный пример Arcane и League of Legends демонстрирует огромный потенциал такого подхода, однако, требуется более глубокий анализ факторов, определяющих успех подобных проектов, и разработка эффективных стратегий их реализации. Остаются неисследованными вопросы влияния анимационных фильмов на продажи игр, привлечение новой аудитории и формирование лояльности к бренду.

Целью данного исследования является выявление и анализ возможностей анимации как эффективного способа продвижения компьютерных игр. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать существующие стратегии продвижения компьютерных игр и определить место анимации в них.
2. Изучить успешные примеры использования анимации для продвижения игр и выявить факторы, определяющие их успех.
3. Определить возможности использования полнометражных анимационных фильмов для расширения аудитории и повышения узнаваемости бренда компьютерной игры.

Современная игровая индустрия переживает этап трансформации, где анимация перестает быть исключительно инструментом визуализации геймплея, превращаясь в ключевой элемент **кросс-медийных** стратегий, когда каждая медиаформа привлекает новую аудиторию к исходному продукту. Теоретической основой для этого процесса служит концепция **трансмедийного сторителлинга**, введенная в 2006 году культурологом Генри Дженкинсом, предполагающая распределение нарратива между разными платформами. В контексте компьютерных игр это выражается в создании полнометражных анимационных проектов, которые не дублируют игровой сюжет, а расширяют вселенную, предлагая новые ракурсы восприятия бренда.

Эффективность такого подхода обусловлена **эмоциональным резонансом**, достигаемым через кинематографичность анимации. Если игровой процесс фокусируется на интерактивности, то анимационный фильм позволяет углубить психологию персонажей и показать события, которые невозможно

реализовать в рамках игровых механик. Эмоционально-нарративный подход объясняет эффективность анимации как маркетингового инструмента. Сериал Arcane (2021), основанный на вселенной League of Legends, демонстрирует, как предыстория второстепенных героев (Джинкс, Виктор) формирует у аудитории эмоциональную привязанность, трансформирующуюся в лояльность к игровому продукту. Этот феномен соответствует теории «**эмоционального капитала**», где глубинная связь с персонажами повышает вовлеченность и мотивацию к покупкам внутри игры. Глубокие персонажные арки в Arcane повысили эмоциональную привязанность к героям League of Legends на 37% [9].

Важную роль играет **визуальная идентичность**, создаваемая через анимационные техники. Стиль 2.5D в Arcane, сочетающий трехмерные модели с ручной прорисовкой текстур, стал визуальным маркером франшизы, усилившим узнаваемость бренда на 22% [10]. Подобная практика согласуется с теорией **бренд-ассимиляции** (Келлер Кевин Лейн, 2003), где единство визуального языка across media укрепляет ассоциативные связи у аудитории.

С точки зрения **экономики внимания** (Герберт Саймон, 1971), полнометражная анимация решает две ключевые задачи:

1. Привлекает новую аудиторию, не вовлеченную в гейминг, через формат, привычный для кинопотребителей. Анимированные трейлеры генерируют на 40% больше CTR, чем статичная реклама.
2. Увеличивает жизненный цикл игрового продукта (LTV) за счет «эмоционального долга» — желания вернуться во вселенную после просмотра.

Примерами успешного использования такой комплексной модели могут служить League of Legends и Cyberpunk: Edgerunners:

- Первый увеличил активную аудиторию на 15 млн пользователей и сгенерировал 1 млрд \$ дополнительных продаж продукции, связанной с игрой [9]. К тому же, анимационный сериал оказал существенное влияние на киберспорт, породив новый интерес к League of Legends и увеличив количество турниров и соревнований.
- Второй: аниме-сериал вернул интерес к игре Cyberpunk 2077 после провального релиза, увеличив ежедневную активность на 500% [11]. Это иллюстрирует принцип «**культурного реанимирования**» — способности

производных медиапродуктов исправлять репутационные риски исходного IP.

Кроме того, использование анимации в продвижении игр позволяет создавать трансмедийные экосистемы, где каждый может влиять на развитие и изменение других. Например, выход анимационной игры может повлечь за собой выпуск новых игровых событий, косметики или даже обновленного сюжета, что еще больше углубляет взаимосвязь между различными медиаформами.

А тематически связанная анимация также может влиять на киберспорт, вызывая новый интерес к игре среди зрителей, которые ранее с ней не были знакомы. Это приведет к увеличению активности на платформах для ставок и наблюдения за киберспортивными событиями. Однако для дальнейшего роста необходимо более эффективно использовать потенциал анимации в привлечении новых игроков.

Таким образом, теоретическая модель взаимодействия игр и анимации может строиться на триаде:

- **иммерсивность** — погружение через кинематографические приемы;
- **интертекстуальность** — переключки сюжетных элементов между медиа;
- **эмоциона** — управление аффективными реакциями зрителя.

Данная концептуальная база определяет выбор методологии исследования: анализ успешных кейсов, сравнительное изучение метрик вовлеченности до и после релиза анимационных проектов, а также экспертные интервью с создателями кросс-медийного контента.

Результаты исследования демонстрируют, что анимация играет ключевую роль в продвижении компьютерных игр, особенно через полнометражные анимационные проекты [13, с. 7]. Приведенные примеры показывают, как анимация может не только расширить игровую вселенную, но и существенно повысить вовлеченность и лояльность игроков. Это подтверждается данными о росте активности в игре после выхода анимационного сериала.

Одним из ключевых выводов является то, что анимация позволяет создавать эмоциональные связи с персонажами, что усиливает привязанность игроков к бренду. Это соответствует концепции эмоционального капитала, который становится важнейшим фактором в продвижении игр. Кроме того,

трансмедийное повествование позволяет охватить более широкую аудиторию, привлекая фанатов анимации, которые могут стать новыми игроками.

На настоящий момент такой всеобъемлющий подход доступен лишь небольшому количеству компаний игровой индустрии с большими финансовыми и человеческими ресурсами.

Одним из выходов в данной ситуации для других компаний, еще только набирающих свой вес в игровой индустрии, может стать **кооперация с анимационными студиями** для взаимного развития и продвижения. Целесообразно использовать полнометражные анимационные проекты не только как инструмент продвижения, но и как способ расширения игровой вселенной и создания дополнительных источников дохода через мерчандайзинг и лицензирование. Например, тематические скины и внутриигровые обновления, вдохновленные тематически связанными анимационными продуктами, могут стать основанием для получения дохода для разработчиков.

Кроме того, важно учитывать воздействие анимации на метаигру. Сериалы по мотивам игр могут приводить к изменениям в популярности известных персонажей и созданию новых стратегий в игре, что может способствовать обогащению анимации в играх и приводить к попутному обновлению и расширению игрового контента.

Анимация может быть мощным инструментом в продвижении компьютерных игр, особенно через полнометражные анимационные проекты. Исследование показало, что такие проекты, как *Arcane* и *Cyberpunk 2077*, не только увеличивают вовлеченность игроков, но и расширяют аудиторию за счет привлечения фанатов анимации.

Однако остается проблема конверсии восприятия среди игроков, дальнейшее изучение и разработка которой требует применения эффективных стратегий.

Нерешенные проблемы включают необходимость более глубокого анализа экономической эффективности анимационных проектов и их влияния на долгосрочную лояльность игроков. Дальнейшие исследования должны сосредоточиться на разработке методов измерения эмоционального резонанса анимации и его влияния на поведение игроков.

Предложенные идеи и стратегии могут быть использованы разработчиками игр для создания более эффективных маркетинговых кампаний, интегрирующих анимацию как ключевой элемент продвижения. Это позволит не только повышать

узнаваемость, но и создавать новые источники дохода для бренда и развивать варианты вселенной игры. Примеры вроде Arcane и Cyberpunk показывают, что анимация не просто дополняет игры, но и определяет их будущее, формируя новые стандарты повествования и взаимодействия с игроками.

Список литературы

1. Графический дизайн и анимация для компьютерных игр [Электронный ресурс] // APPTASK : сайт. — 2024. — 23 сентября. — URL: <https://apptask.ru/blog/graficeskii-dizain-i-animaciia-dlia-kompiuternyx-igr> (дата обращения: 27.02.2025).
2. Гавриков, А. Секреты создания анимации в компьютерных играх [Электронный ресурс] / А. Гавриков // MAXIMUM : образовательный блог. — 2020. — 21 февраля. — URL: <https://blog.maximumtest.ru/post/animaciya-kompjuternyh-igr-sekrety-programmistova.html> (дата обращения: 01.03.2025).
3. Эволюция игровой анимации: история и развитие [Электронный ресурс] // VC.ru : сайт / SWIFT Studio. — 2024. — 28 июня. — URL: <https://vc.ru/design/1266520-evolyuciya-igrovoi-animacii-istoriya-i-razvitie> (дата обращения: 04.03.2025).
4. Васильева, Ж. Интеграция анимации в игровые видео [Электронный ресурс] / Ж. Васильева // PeoplePro : интернет-журнал. — 2024. — 27 февраля. — URL: <https://peoplepro.tv/blog/integraciya-animacii-v-igrovyie-video.html> (дата обращения: 28.02.2025).
5. Синергия анимации и видеоигр: новые тренды и возможности [Электронный ресурс] // Компьютерра : электронный журнал. — 2025. — 15 февраля. — URL: <https://www.computerra.ru/308743/sinergiya-animatsii-i-videoigr-novye-trendy-ivozmozhnosti/> (дата обращения: 04.03.2025).
6. Заев, К. Р. Анимация и компьютерная графика в играх / К. Р. Заев, П. И. Кулик // 58-я научная конференция аспирантов, магистрантов и студентов : сборник материалов конференции. — Минск : БГУИР, 2022. — С. 48–51.
7. Ханай, М. Р. Анимация и современное игровое кино : дис. ... канд. искусствоведения : 17.00.03 / М. Р. Ханай. — Москва, 2003. — 90 с.
8. Калеев, А. Тайминг: как в играх работает один из ключевых принципов анимации [Электронный ресурс] / А. Калеев // DTF : сайт. — 2019. — 31 мая. — URL: <https://dtf.ru/gamedev/52571->

taiming-kak-v-igrah-rabotaet-odin-iz-klyuchevyhprincipov-animacii (дата обращения: 27.02.2025).

9. Гудман, К. Почему Arcane — идеальный вариант расширения бренда = Why Arcane is the perfect brand expansion [Электронный ресурс] / К. Гудман // *Weird Marketing Tales* : сайт. — 2023. — 12 января. — URL: <https://weirdmarketingtales.com/why-arcane-is-the-perfect-brand-expansion/> (дата обращения: 09.03.2025).
10. Официальный сайт Riot Games [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.riotgames.com/ru/2022-riotgames-impact-report> (дата обращения: 12.03.2025).
11. Официальный сайт Steam [Электронный ресурс]. — URL: <https://store.steampowered.com/charts/bestofyear/BestOf2022?tab=7> (дата обращения: 12.03.25).
12. Семина, А. Р. Современная анимационная индустрия: процесс выбора начинающих специалистов направления в профессии / А. Р. Семина // *Бизнес и дизайн ревю*. — 2020. — № 3(19). — С. 7

Научный руководитель

Дьяченко Ольга Викторовна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»
- преподаватель
- dyachenkovaolga@yandex.ru

Dyachenkova Olga Viktorovna

- *Institute of Business and Design (B&D)*
- *lecturer*
- dyachenkovaolga@yandex.ru

УДК 339.13

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОФЕЙНИ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Бронникова Евгения Михайловна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга
- *embron@list.ru*

Дымова Светлана Сергеевна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- первый проректор, кандидат экономических наук
- *obe01@yandex.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются тенденции и инструменты маркетинга предприятий общественного питания, в частности кофеен сегмента предприятий малого бизнеса. В частности, делается акцент на необходимости сочетания онлайн и офлайн активностей ввиду вытеснения классического формата кофеен форматами навынос. Приведены низкозатратные методы продвижения: социальные сети, сервисы геолокации, программы лояльности, работа с отзывами и другие методы.

Ключевые слова. Маркетинг, инструменты маркетинга, программы лояльности, целевая аудитория.

FEATURES OF MARKETING ACTIVITIES OF A COFFEE HOUSE IN A HIGHLY COMPETITIVE CONDITION

Bronnikova Evgeniya Mikhaylovna

- *Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9*
- *Candidate of Economics Sciences, Associate Professor of Management*
- *embron@list.ru*

Dymova Svetlana Sergeevna

- *Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9*
- *First Vice-Rector, Candidate of Economic Sciences*
- *obe01@yandex.ru*

Abstract. This article examines marketing trends and tools for food service establishments, particularly small business coffee shops. Specifically, it emphasizes the need to combine online and offline activities, as the traditional coffee shop format is being replaced by takeout options. Low-cost promotion methods are discussed, including social media, geolocation services, loyalty programs, and other methods.

Keywords. Marketing, marketing tools, loyalty programs, target audience.

Введение. В современном мире, характеризующимся ростом конкуренции, понимание маркетинга становится ключевым фактором для достижения успеха на рынке. При этом эффективность деятельности предприятий во многом зависит от ассортиментной политики и качества продукции предприятия, что в особенности актуально для как для предприятий общественного питания в целом, так и для небольших кофеен.

Привлекательность продукта во многом определяет успешность функционирования предприятия на рынке. Реализация интересов предприятия в части получения максимальной прибыли, повышения устойчивости положения на рынке в условиях высокой конкуренции с одной стороны, и снижения доходов населения, с другой, — возможна лишь в случае, когда менеджмент предприятия тщательно изучает потребности клиентов, изменение в их вкусах и желаниях, и умеет грамотно управлять ими и эффективно направлять маркетинговые активности в соответствии с требованиями рынка.

Методы исследования. В исследовании применены комплексные методы анализа. Проведён критический анализ научных статей по тематике исследования и обзор источников анализа рынка с использованием методов сравнительного анализа, что позволило выявить ключевые тенденции и закономерности развития изучаемого сегмента и сформулировать выводы.

Результаты исследования и их обсуждение. По данным за январь–октябрь 2025 года отмечается снижение количества покупок в российских кофейнях на 7,3% по сравнению с 2024

годом. В сегменте кофеен самообслуживания отмечен рост числа чеков на 9%. Основной причиной сокращения трафика в традиционных заведениях эксперты называют снижение покупательной способности населения.

Отмечается, что сокращение трафика в кофейнях наблюдается второй год подряд, что соответствует общей тенденции в сфере общественного питания, ключевым фактором снижения посещаемости выступает уменьшение покупательной способности населения. Дополнительно фиксируется перераспределение потребительского спроса в сторону заведений быстрого питания.

В настоящее время динамика роста рынка общественного питания в стоимостном выражении обусловлена преимущественно вынужденным повышением цен на услуги и продукцию, что позволяет операторам отрасли поддерживать уровень выручки на приемлемом уровне. Существенное конкурентное давление на традиционные кофейни оказывает сектор розничной торговли, который активно развивает формат кофе-пойнтов внутри торговых точек, а также открывает собственные специализированные заведения, интегрируя кофейные услуги в общую бизнес-модель ретейла.

В условиях снижения посещаемости и роста операционных издержек предприятия кофейного сегмента вынуждены осуществлять корректировку ценовой политики с целью компенсации негативных факторов. Стратегия адаптации включает оптимизацию себестоимости продукции и целенаправленное повышение среднего чека, достигаемое не только посредством прямого изменения цен, но и за счёт трансформации продуктового ассортимента.

Для поддержания потребительского спроса предприятия сохраняют уровень цен на кофейные абонементы. Однако в условиях инфляционного давления и роста издержек поддержание рентабельности при сохранении низких ценовых позиций становится экономически нецелесообразным. Это приводит к постепенному сокращению дифференциации между средним и низким ценовыми сегментами на рынке [4].

Основной тенденцией рынка общественного питания Москвы является вытеснение классических кофеен форматами навынос. Согласно данным сервиса «2ГИС», рынок кофеен демонстрирует поляризацию: в 2025 году число заведений с посадочными местами сократилось на 12% — до 2,5 тысяч. В то же время количество точек по продаже кофе навынос увеличилось на 5%, с 3,9 до 4,1 тысяч заведений.

Наблюдаемый тренд обусловлен трансформацией потребительских предпочтений. Кофе всё чаще классифицируется как утилитарный товар, в рамках которого ключевыми критериями выбора выступают скорость обслуживания и ценовая доступность. Формат самообслуживания и модель «кофе в ретейле» демонстрируют конкурентное преимущество по сравнению с классическими кофейнями благодаря более простой и экономически эффективной операционной модели, характеризующейся сниженным уровнем операционных издержек. Данная динамика отражает общую тенденцию трансформации рынка общественного питания, где определяющими факторами коммерческого успеха выступают удобство и операционная эффективность [3].

В последние годы маркетинг в сфере общественного питания претерпел значительные изменения, вызванные развитием технологий и изменением поведения потребителей. Основные тренды изменений:

- цифровой маркетинг означает использование онлайн-пространства с помощью социальных сетей, SEO, контент-маркетинга и email-рассылки;
- современные потребители ожидают индивидуального подхода в обслуживании;
- все больше компаний обращают внимание на экологические и социальные аспекты своей деятельности. Устойчивый маркетинг, который учитывает влияние на окружающую среду и общество, становится важным конкурентным преимуществом;
- интерактивный контент означает вовлечение аудитории через опросы, викторины и игры.

Новые технологии в маркетинге сферы питания, в частности в нише небольших кофеен, делают акцент на персонализации, автоматизации процессов, анализе и совершенствовании клиентского опыта через технологии искусственного интеллекта, использовании Big Data, применении чат-ботов, цифровых меню и гео-таргетинга [2].

Крупные игроки рынка развивают собственные мобильные приложения, которые позволяют оформлять заказ, а также участвовать в программах лояльности предприятий, в том числе в различных бонусных системах.

Современные решения автоматизации предоставляют широкий спектр возможностей для развития бизнеса. В частности, оказывают полный комплекс услуг и сервисов, включая

интеграцию с ЕГАИС и Честным знаком, электронный документооборот, сайт и мобильное приложение с отправкой заказов в онлайн-кассу. Также такие решения предоставляют возможность интеграции с сервисами с Яндекс.Еда, Деливери, Сбермаркет и других площадок.

Немаловажным является внедрение CRM-систем для централизованного хранения данных, анализа предпочтений клиентов, сохранения истории заказов, структурирования баз данных и интеграции сервисов предприятия общественного питания.

Однако на практике большинство систем характеризуется высокой стоимостью для предприятий малого бизнеса.

В рамках расширения бизнеса и увеличения объема продаж для продвижения кофеен используют различные маркетинговые инструменты, которые следует выбирать на основе индивидуальных особенностей заведения. При этом каналы взаимодействия с целевой аудиторией и конкретные методы продвижения бизнеса используют в соответствии с комплексной маркетинговой и финансовой стратегией. Основные особенности кофеен и возможные маркетинговые решения приведены в таблице 1.

Таблица 1. Особенности кофеен и маркетинговые решения для бизнеса

Особенность	Маркетинговое решение
Высокая частота потребления	Программы лояльности с быстрым накоплением бонусов
Эмоциональная привязка к бренду	Создание уникальной атмосферы и выстраивание сообщества кофейни
Географическая привязка клиентов	Локальный таргетинг и работа с целевой аудиторией района расположения кофейни
Высокая конкуренция	Позиционирование и специальные предложения кофейни

Маркетинговая деятельности кофеен в условиях жесткой конкурентной борьбы должна охватывать не только сам напиток, но и общий клиентский опыт, так как посетители кофеен возвращаются в те торговые точки, где царит приятная атмосфера вне зависимости от качества кофе.

Маркетинговые акции кофейни, скидки и специальные предложения направлены на повышение объема продаж и формирование постоянной клиентской базы, которые разрабатываются на основе общей концепции продвижения бизнеса и актуальных финансовых и экономических показателей. В качестве второстепенных функций также учитывают повышение лояльности покупателей, расширение целевой аудитории и рост доверия к кофейне.

Разработка системы лояльности является эффективным методом продвижения в сфере общественного питания, так как позволяет сформировать базу постоянных клиентов за счет низких затрат.

Распространенным направлением являются акции и специальные предложения, которые эффективно стимулируют посещаемость и увеличивают средний чек:

- счастливые часы — скидки в периоды низкой посещаемости (с 15:00 до 17:00);
- день рождения — бесплатный напиток или десерт в день рождения клиента и неделю до/после;
- тестирование новинок — специальная цена на новые позиции в меню с запросом обратной связи;
- сезонные предложения — тематические напитки к праздникам и событиям;
- комбо-предложения — кофе и десерт по специальной цене;
- социально-ориентированные акции — скидка при использовании многоразовой кружки (экомаркетинг) [1].

С целью повышения лояльности клиентов небольшие предприятия часто применяют привязанные к номеру телефона дисконтные карты, при использовании которых накапливаются баллы или возрастает размер скидки на продукцию предприятия.

Основными каналами коммуникации с клиентами для предприятий малого бизнеса выступают офлайн-каналы ввиду ограниченности бюджета на рекламу [5, с. 4]. При этом большую роль играет местоположение кафе и удаленность от социально значимых локаций, в частности важна близость к метро и близкое расположение к бизнес-центрам. Первичной точкой взаимодействия выступает наружная реклама — вывески, афиши, плакаты, штендеры. Плакаты и афиши с рекламой и указанием на сезонные скидки и акции кофейни способствуют повышению среднего чека до старта взаимодействия с персоналом кофейни [6, с. 77].

Также немаловажным является продвижение в социальных сетях, эффективный низкозатратный метод продвижения. Для продвижения кофейни в социальных сетях проводятся конкурсы за репост, а также анонсируется старт маркетинговых акций или введение новых позиций в меню. Такая коммуникация повышает вовлеченность целевой аудитории и позволяет в режиме реального времени отследить реакцию потребителей на конкретные инструменты развития бизнеса.

Сервисы геолокации способствуют повышению потока клиентов. При открытии бизнеса большинство таких сервисов самостоятельно публикуют информацию о местоположении торговой точки. Однако многие площадки предлагают дополнительные опции, например, возможность публиковать информацию о старте специальных предложений, об участии в мероприятиях событийного маркетинга. Кроме того, в сервисах геолокации важно работать с обратной связью от посетителей и отвечать как на положительные, так и на отрицательные отзывы, что способно увеличить лояльность целевой аудитории и повысит доверие к предприятию.

Одновременно с привлечением новых клиентов маркетинг ставит задачу взаимодействия с текущей клиентской базой и удержания постоянных посетителей, что особенно актуально при высокой конкуренции на рынке или появлении сильного конкурента вблизи торговой точки. Для этого в рамках программы лояльности или работе с клиентами внедряют рассылки с анонсированием маркетинговых акций или введением новых блюд и напитков. Такое взаимодействие с потребителями сохраняет уровень вовлеченности. Причем при наличии автоматизации или кадровых ресурсов такой способ продвижения не требует серьезных затрат, но приносит значительную конверсию.

Выводы. Высокая конкуренция, рост себестоимости и изменения в потребительском поведении требуют от владельцев кофеен гибких стратегий и постоянного внимания к продвижению предприятия. Востребованными остаются фокусирование на уникальности, соблюдение баланса между онлайн и офлайн активностями, формирование и актуализация программ лояльности. Важна гибкость и адаптивность реагирования на меняющиеся тренды рынка и запросы потребителей.

Список литературы

1. Акимова, Р. А. Экологический маркетинг в общественном питании / Р. А. Акимова, Ф. А. Акимова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2024. — № 4(78). — С. 5–9.
2. Афанасьева, А. В. Использование искусственного интеллекта в маркетинге / А. В. Афанасьева // Форум молодых ученых. — 2026. — № 2(114). — С. 8–11.
3. Рынок общепита Москвы перестраивается: классические кофейни активно вытесняются компактными форматами навынос [Электронный ресурс] // Генеральный директор : электронный журнал. — 2026. — URL: <https://www.gd.ru/news/22759-rynok-obshchepita-moskvy-perestraivaetsya-klassicheskie-kofeyni-aktivno-vy-tesnyayutsya> (дата обращения: 30.03.2026).
4. Число покупок в кофейнях снизилось на 7,3% в 2025 году [Электронный ресурс] // Forbes.ru. — 2025. — URL: forbes.ru (дата обращения: 30.03.2026).
5. Мальцева, Е. С. Проблемы и перспективы развития малого бизнеса в России / Е. С. Мальцева // Бизнес и дизайн ревю. — 2016. — № 4(4). — С. 4.
6. Мальцева, Е. С. Консалтинговые услуги в России и практический опыт организаций / Е. С. Мальцева, А. Б. Оришев // Бизнес и дизайн ревю. — 2022. — № 3(27). — С. 77–90.

УДК 331.108

СОВРЕМЕННЫЕ HRM-СИСТЕМЫ: ОБЗОР И КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

Гвоздков Владимир Владимирович

- *Среднерусский институт управления—филиал РАНХиГС;
Россия, 302028, Орёл, улица Октябрьская, 12*
- *магистрант*
- *vladimirgvozdkov228@gmail.com*

Караева Екатерина Николаевна

- *Среднерусский институт управления—филиал РАНХиГС;
Россия, 302028, Орёл, улица Октябрьская, 12*
- *кандидат экономических наук, доцент*
- *e_e_n@rambler.ru*

Аннотация. Процесс цифровой трансформации в бизнесе привел к активному внедрению и использованию специализированного программного обеспечения во всех сферах управления организацией, в том числе в менеджменте персонала. На данный момент существует множество HRM-решений (Human Resource Management), позволяющих автоматизировать кадровый учет, управлять подбором, обучением и оценкой персонала. В данной статье рассмотрены современные HRM-решения, их классификация, проведен анализ перспективных решений для оптимизации HR-процессов и повышения их эффективности.

Ключевые слова. HRM-системы, управления персоналом, искусственный интеллект, автоматизация.

MODERN HRM SYSTEMS: A REVIEW AND CLASSIFICATION OF TECHNOLOGICAL INNOVATIONS

Gvozdkov Vladimir Vladimirovich

- *Central Russian Institute of Management—Branch of RANEPA;
Russia, 302028, Oryol, Oktyabrskaya street, 12*
- *master's student*
- *vladimirgvozdkov228@gmail.com*

Karaeva Ekaterina Nikolaevna

- *Central Russian Institute of Management—Branch of RANEPa; Russia, 302028, Oryol, Oktyabrskaya street, 12*
- *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
- *e_e_n@rambler.ru*

Abstract. The digital transformation of business has led to the active implementation and use of specialized software in all areas of organizational management, including HR. Currently, numerous HRM (Human Resource Management) solutions exist that automate HR records, manage recruitment, training, and assessment. This article examines modern HRM solutions, classifies them, and analyzes promising solutions for optimizing HR processes and increasing their efficiency.

Keywords. HRM systems, personnel management, artificial intelligence, automation.

Цифровая трансформация, охватившая все отрасли экономики, предъявляет новые требования к управлению организацией. Для сохранения конкурентоспособности в условиях кадрового дефицита, организациям необходимо применять инновационные подходы в сфере управления персоналом и кадровой политики. Для эффективного управления человеческими ресурсами необходим новый подход, так как персонал — это стратегический актив, требующий эффективные инструменты контроля и управления. Именно поэтому различные HRM-системы становятся неотъемлемой частью современной организации.

Несмотря на активное развитие HRM-систем и постепенное внедрение в работу организаций, многие компании не занимаются целенаправленным выстраиванием кадровой политики, а работа в этом направлении носит фрагментарный характер. В условиях дефицита кадров и развития человекоцентричности [1], как одного из основных направлений управления человеческими ресурсами, недостаточное внимание к данной сфере может привести к увеличению текучести кадров, потере уникального опыта организации и снижению общей производительности труда.

Для решения этой проблемы, на данный момент существует множество HRM-систем, а крупнейшие российские компании создают свои уникальные системы. HRM-система (система управления человеческими ресурсами) — это комплексное

программное обеспечение, позволяющее провести широкую автоматизацию рутинных управленческих задач и ускорить множество HR-функций [2]. Большинство процессов, таких как, обучение и подбор персонала, учет рабочего времени, оценка эффективности и результативности сотрудников, анализ потенциала работников могут стать эффективнее посредством успешного внедрения и применения современных HRM-систем.

Современные HRM-системы прошли долгий эволюционный путь, чтобы стать комплексным решением в сфере управления персоналом. Можно выделить следующие этапы развития (таблица 1).

Таблица 1. Этапы развития HRM-систем

Этап	Название	Года	Особенности	Задачи
1	Административный учет	До 1990-х	Снижение трудоемкости расчетов	Учет и фиксация трудовой деятельности
2	HRIS	1990—2000	Создание единого хранилища данных кадровых ресурсов	Автоматизация процессов учета
3	HRM и TMS	2000—2010	Повышение эффективности управления персоналом	Создание обратной связи в HRM, автоматизация подбора кандидатов
4	Smart Hr	2010—настоящее время	Применение ИИ-сервисов, аналитика и персонализация	Переход от реактивных к проактивным решениям

Как мы видим, управление персоналом прошло долгий путь от обычного учета до сложных комплексных систем. Развитие электронных технологий и усложнение бизнес-процессов выдвигали все новые требования к кадровой политике организаций, инновации становились нормой и для обретения новых конкурентных преимуществ компаниям требовались более совершенные методы управления. Так, на смену административному учету пришла HRIS (Информационная система человеческих ресурсов) [3], позволяющая автоматизировать расчет зарплат, рабочего времени, льгот и централизовать кадровые данные. Затем появились первые прототипы современных

HRM-систем, а также TMS (система управления талантами). Эти нововведения позволили повысить эффективность управления человеческими ресурсами путем автоматизации подбора персонала, внедрения KPI, электронных тестирований и аттестаций [4]. В настоящее время HRM-системы получили свое развитие через применение искусственного интеллекта и больших данных, что позволило усовершенствовать аналитику и перевести решения в сфере управления персоналом от реактивного к проактивному подходу. Например, «Сбер» использует свою HR-платформу «Пульс», в которой применяется искусственный интеллект, отслеживающий множество показателей работников, что позволило выявлять наступление профессионального выгорания и снизить текучесть кадров на 10% [5].

Рассмотрим наиболее распространенные коммерческие решения в области HRM-систем (таблица 2).

Таблица 2. Сравнение популярных HRM-систем

Название	Преимущества	Недостатки
SimpleOne	Консолидация данных, автоматическая отчетность и метрики, полный цикл управления сотрудниками	Необходимо время на начальную настройку, необходимо обучение сотрудника для редактирования системы
NEON	Единая цифровая среда, интеграция с 1С, доступная настройка виджетов, гибкое внедрение	В базовой версии недоступна геймификация, отдельные модули могут требовать доработки
Talatntix	Аналитика с готовыми отчетами, упрощение согласования решений, прозрачная история	Специализация на подборе и найме сотрудников, ограниченная функциональность
Saby HRM	Кадровое делопроизводство интегрированное с 1С, автоматизация отчетности и начисления заработной платы, встроенная система мотивации, включающая геймификацию	Сложность настройки, низкий функционал ИИ-агента
K-Team HRM	Быстрое внедрение, комплексная автоматизация рутинных задач при помощи ИИ, возможность гибкой настройки	Нет автоматизации расчета заработной платы, слабые инструменты аналитики

Продолжение таблицы 2

Название	Преимущества	Недостатки
Alfa HR	Автоматизация кадрового делопроизводства, интеграция с системами учета, внедрен электронный документооборот	Специализация на административных процессах, отсутствие аналитики и гибкой настройки

Таким образом, в настоящее время существует множество решений для повышения эффективности управления человеческими ресурсами организациями, при этом стоит отметить, что не все из них могут предоставить комплексную систему, охватывающую все направления управления персоналом. По данным SuperJob [6], в 2025 году около 60% организаций используют автоматизированные HRM-системы, но в большинстве случаев это касается поиска и подбора сотрудников.

Сами HRM-системы можно классифицировать по нескольким признакам (таблица 3).

Рассмотренные выше технологии представляют собой реальные инструменты повышения эффективности бизнеса. Однако, для их внедрения, необходимо четко понимать какие именно бизнес-процессы они оптимизируют, какие задачи они могут решить и какие преимущества и недостатки принесет новая система.

Современные HRM-системы нацелены на решение конкретных задач бизнеса, а именно:

1. Ускорение процесса подбора и адаптации. На данный момент существует множество решений, начиная от просто систем автоматизации до ИИ-агентов, оптимизирующих рутинные задачи, например, по сортировке и отбору вакансий, контролю за прохождением обучения. ATS системы позволяют значительно ускорить поиск кандидатов на трудоустройство, либо высвободить часть сотрудников, занимающихся этим процессом.
2. Снижение текучести кадров. Многие HRM-системы имеют сервисы самообслуживания, упрощающие процесс подачи заявлений от сотрудников, например, на предоставление отпуска. Подобная функция делает процессы прозрачными, исключая возможность утери заявки из-за человеческого фактора. Также стоит отметить, что более современные системы используют ИИ для автоматизации

Таблица 3. Классификация HRM-систем

Признак классификации	Виды	Особенности
Тип системы	HRIS	Информационная система человеческих ресурсов— создана для хранения и учета данных о сотрудниках
	HRMS	Система управления человеческими ресурсами— это комплексное решение для автоматизации многих задач по управлению персоналом
	HCM	Управление человеческим капиталом— это инструмент для управления жизненным циклом сотрудника, ориентированный на развитие кадров
Уровень автоматизации	Базовый	Расчетные системы— автоматизация рутинных задач по расчетам (зарплата, льготы, отпуска)
	Расширенный	Учетные системы— автоматизация делопроизводства
	Высокий	Управленческие системы— автоматизация аналитики, упрощение принятия управленческих решений
Функциональная специализация	ATS	Система отслеживания кандидатов позволяет автоматизировать подбор персонала
	LMS	Система управления обучением направлена на автоматизацию обучения сотрудников, тестирование и контроль
	TMS	Система управления талантами позволяет автоматизировать подбор и адаптацию персонала, управление эффективностью деятельности, обучение и профессиональное развитие. Система направлена на поддержание преемственности в организации и сохранение производительности труда.
	PM	Управление производительностью автоматизирует сбор, хранение и анализ статистических данных, что поможет в анализе эффективности организации в целом и ее бизнес-процессов
	C&B	Компенсации и льготы— эти инструменты позволяют оптимизировать структуру вознаграждения сотрудников для удержания персонала и контроля затрат

Продолжение таблицы 3

Признак классификации	Виды	Особенности
Способ внедрения	Локальное	Локальная установка на сервере компании, повышенная безопасность
	Облачное	Необходимость доступа к информационной сети Интернет

аналитики данных сотрудника, позволяя преждевременно выявлять признаки профессионального выгорания. Как уже говорилось ранее, HRM-система «Пульс» использует данную технологию, что позволило «Сберу» снизить текучесть кадров на 10%.

3. Рост производительности труда. РМ-системы используют инструменты постановки KPI, предоставляют непрерывную обратную связь, что в комплексе позволяет создать прозрачную систему мотивации и оценки сотрудников [7].

Таким образом, HRM-системы способны отвечать на многие запросы бизнеса, современные решения позволяют автоматизировать конкретные задачи, например, по оценке сотрудников, что исключает человеческий фактор и связанную с ним субъективность. Кроме этого, HRM-системы приносят и общую пользу для организаций, снижая затраты на выполнение рутинных задач, например, автоматизация расчета заработных плат и премий уменьшит нагрузку бухгалтерии, что, в итоге, позволит уменьшить ее штат и высвободить средства, занятые в фонде оплаты труда. Тот же эффект принесет автоматизация подбора и обучения персонала, кадрового учета и документооборота.

При этом необходимо обратить внимание на то, что внедрение HRM-системы это длительный и сложный процесс, требующий как финансов, так и достаточного административного ресурса, позволяющего перебороть нежелание сотрудников переходить на новую систему. Комплексные, наиболее эффективные решения, требуют доработок и «подгонки» системы к особенностям конкретной организации, что может вызвать необходимость дополнительного финансирования (наем или обучение сотрудников)

Таким образом, внедрение HRM-систем способно значительно увеличить эффективность управления человеческими

ресурсами, снизить издержки за счет автоматизации рутинных задач, а также получить качественные аналитические данные.

Полученные данные показывают, что современные решения в сфере HRM прошли длительный путь эволюции от простейших систем по сбору информации до комплексных решений, автоматизирующих многие процессы. В настоящее время рынок технологий в сфере HR предлагает множество решений, различающихся своим функционалом, архитектурой, масштабом. Выбор конкретной системы зависит от требований организации и внедренных ранее решений.

Обобщая полученную информацию, можно выделить следующие тренды развития HRM-систем:

1. Применение нейросетей и ИИ-агентов для автоматизации рутинных задач.
2. Переход от локальных систем к облачным.
3. Преобладание комплексных решений с широким спектром аналитических инструментов над модульными, ограниченными системами.

Список литературы

1. Литау, Е. Я. Концепция человекоцентричности как основа цифровой и ценностной трансформации при управлении современными предпринимательскими проектами / Е. Я. Литау, А. Н. Сокологуб // Экономика и управление. — 2024. — Т. 30, № 6. — С. 728–739. — DOI 10.35854/1998-1627-2024-6-728-739.
2. Одинцов, Б. Е. Когнитивные системы управления эффективностью бизнеса : учебник и практикум для вузов / Б. Е. Одинцов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2026. — 311 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/583480> (дата обращения: 01.07.2026). — [Электронный ресурс].
3. Волкова, Н. В. HR-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебник для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва : Юрайт, 2026. — 104 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/589843> (дата обращения: 01.07.2026). — [Электронный ресурс].
4. Нетесова, О. Ю. Информационные системы в экономике : учебник для среднего профессионального образования / О. Ю. Нетесова. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2026. — 152 с. — (Профессиональное образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/598676> (дата обращения: 01.07.2026). — [Электронный ресурс].

5. Искусственный интеллект Сбера победил в международном конкурсе AI Journey [Электронный ресурс] // Сбер : официальный сайт. — URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=709c48cc-0b60-442c-9c92-d7777fb4c73a> (дата обращения: 22.06.2026).
6. Как составить идеальное резюме: пошаговое руководство [Электронный ресурс] // Superjob : сайт. — URL: <https://www.superjob.ru/pro/6256/> (дата обращения: 22.06.2026).
7. Performance-менеджмент: управление результативностью достижения HRM-целей организации / Е. И. Лазарева, Ю. В. Гаврилова, Д. В. Пекленков, Р. С. Ковалев // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2025. — № 1. — С. 56–64.

УДК 338.43:332.12

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СЕЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКЕ: МНОГООБРАЗИЕ ЭФФЕКТОВ

Голубев Алексей Валерианович

- *Всероссийский институт аграрных проблем и информатики имени А. А. Никонова — филиал ФГБНУ ФНЦ ВНИЭСХ; Россия, 107078, Москва, Большой Харитоньевский переулок, д. 21, стр. 1*
- *доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, почетный работник агропромышленного комплекса России, главный научный сотрудник*
- *a.v.golubev@vniiesh.ru*

Голубева Анна Алексеевна

- *Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии имени Н. И. Вавилова; Россия, 410012, Саратов, просп. им. Петра Столыпина, д. 4, стр. 3*
- *кандидат экономических наук, доцент*
- *annakom77@mail.ru*

Аннотация. Применение новых технологий в сельской экономике, которая включает хозяйствующие субъекты и домохозяйства в пределах сельских территорий, рассмотрены с точки зрения многообразия производимых эффектов. Показаны разнообразные последствия использования новых технологий в сельской экономике не только в производстве, но и в социальной среде, экологической сфере и в других аспектах. Утверждается об институциональной ловушке, создаваемой прогрессом в технике и технологиях, который приводит к негативным последствиям в социальной сфере. Используются положения субстанционалистской экономики, когда экономика анализируется с позиций части социальной жизни в отличие от её понимания как средства извлечения прибыли. Анализируется опыт внедрения федеральных государственных информационных систем в сельское хозяйство, который при неправильном целеполагании приводит к снижению эффективности работы реального сектора экономики, порождая негативные эффекты для товаропроизводителей. Делается вывод о необходимости учета многообразия эффектов при внедрении новых технологий.

Ключевые слова. Новые технологии, сельская экономика, институциональная ловушка, эффекты, многочисленные последствия.

MODERN PROBLEMS AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF RURAL ECONOMY AND RUSSIAN COUNTRYSIDE

Golubev Alexey Valerianovich

- *All-Russian Institute of Agrarian Problems and Informatics named after A. A. Nikonov—branch of FSBSI FSC VNIIESH; Russia, 107078, Moscow, Bolshoy Kharitonyevsky Lane, 21, bldg. 1*
- *Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Honorary Worker of the agro-industrial complex of Russia, Chief Researcher*
- *a.v.golubev@vniiesh.ru*

Golubeva Anna Alekseevna

- *Saratov State University of Genetics, Biotechnology and Engineering named after N.I. Vavilov; Russia, 410012, Saratov, Peter Stolypin Avenue, 4, bldg. 3*
- *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
- *annakom77@mail.ru*

Abstract. The application of new technologies in the rural economy, which includes economic entities and households within rural areas, is examined from the perspective of the diversity of the effects produced. The article shows the various consequences of the use of new technologies in the rural economy, not only in production but also in the social, environmental, and other aspects. It argues that there is an institutional trap created by technological progress, which leads to negative consequences in the social sphere. The article uses the principles of substantivist economics, which analyzes the economy as a part of social life rather than as a means of generating profits. The article examines the experience of implementing federal government information systems in agriculture, which, if not properly targeted, can lead to a decrease in the efficiency of the real sector of the economy, causing negative effects on producers. The article concludes that it is necessary to consider the diverse effects of implementing new technologies.

Keywords. New technologies, rural economy, institutional trap, effects, and numerous consequences.

Научно-технический прогресс проявляется во всех сферах человеческой жизни и, прежде всего, в различных отраслях экономики. Его развитие направлено на облегчение условий труда

и быта, получение высокой экономической эффективности. Он призван обеспечивать национальный технологический суверенитет в целом и в разрезе отдельных секторов экономики [1]. Правильное использование новых технологий в сельском хозяйстве и других отраслях способствует укреплению национальной экономики, росту внутреннего валового продукта страны [2].

Но прогресс в науке и технике зачастую влечёт не только ожидаемые результаты, но и побочные эффекты, порой отнюдь не позитивные. Например, изобретение новых видов вооружений способствует уничтожению гораздо большего количества людей, включая гражданское население. Но даже в мирной жизни повышающие производительность труда и облегчающие условия работы новые технологии нередко приводят к нежелательным последствиям. Так, ещё во времена первой промышленной революции внедренные в массовое производство станки и механизмы оставили за воротами фабрик и заводов многих прежних работников. Примененные технические новации вызвали волнения рабочих, вплоть до разгрома станков и оборудования. Порожденные новыми технологиями негативные эффекты явились предвестниками больших проблем, обусловленных внедрением различных новшеств.

Издержки научно-технического прогресса зачастую неизбежны, но использование инноваций не должно приводить к крупным нежелательным последствиям в социальной жизни и природной среде. Такие последствия нельзя допускать или, в крайнем случае, их следует нивелировать. Также возможны компенсационные меры, смягчающие негативные эффекты новых технологий.

Сельская экономика, которая включает хозяйственную деятельность в сельской местности, обладает большой спецификой. Основной её особенностью является многофункциональность, означающая ряд предназначений: производство разнообразных товаров и оказание услуг, обеспечение социального контроля над обширными территориями, поддержание биоразнообразия, сохранение народных традиций и генетического кода многонациональной России и т.д. Утрата каждой из этих функций чревата негативными последствиями для нашей страны, вплоть до ослабления национальной безопасности. Поэтому крайне важно их сохранение, что необходимо учитывать и в вопросах развития научно-технического прогресса. Следовательно, в данном случае нельзя исходить только из оценки какого-то одного, пусть даже и очень значимого эффекта.

Сельское хозяйство и другие отрасли сельской экономики активно внедряют новые технологии, способствующие увеличению объемов выпуска продукции, увеличению её качества и удешевлению производства. Например, в сельском хозяйстве технологии направлены, в первую очередь, на повышение урожайности культурных растений и рост продуктивности содержащихся животных. Данные показатели учитываются официальной статистикой, что позволяет выявить отдельные особенности производства сельскохозяйственной продукции [3]. Критерием их эффективности, как правило, выступает экономическая окупаемость. Зачастую они сопровождаются ростом производительности за счёт замены живого труда овеществленным в машинах и технологиях. При этом переход на использование энергонасыщенных тракторов с успехом заменяет большое количество прежних, менее производительных сельскохозяйственных машин. Следствием этого прогрессивного новшества служит высвобождение рабочих рук, что влечёт массовую безработицу на селе. Далеко не все высвобождаемые сотрудники могут найти себе применение в сельской местности. Об этом свидетельствуют статистические данные, показывающие, что только примерно половина из числа ушедших из сельского хозяйства работников в последние годы трудоустраивается в сельской местности. Возникает институциональная ловушка, когда прогресс в технике и технологиях в экономике влечёт крупные негативные последствия в социальной сфере, которая, в свою очередь, отражается на других сторонах жизни.

Исход трудоспособного населения из родных мест порождает проблемы в части выполнения многих функций сельской экономики. Следует подчеркнуть, что развитие сельского хозяйства и других отраслей на сельских территориях вовсе не обязательно должно приводить к сокращению численности сельского населения. Об этом, в частности, свидетельствует опыт схожей по природно-климатическим условиям с Российской Федерацией Канады, где развитое аграрное производство и другие бизнесы, расположенные вне городских территорий, благополучно сосуществуют с увеличивающимся количеством сельских жителей [4]. Прогрессивные технологии и инновации в сельском хозяйстве не должны вызывать негативные эффекты в развитии сельской местности [5].

Одним из эффективных методов решения противоречия развития сельской экономики и создания массы рабочих мест служит внедрение так называемых промежуточных технологий,

занимающих среднее положение между высокопроизводительными и примитивными способами производства. Эффект от их использования подробно описан в работе Э. Шумахера «Малое прекрасно. Экономика, в которой люди имеют значение» [6]. Проигрывая в уровне производительности передовым технологиям, они имеют преимущества в простоте эксплуатации технических средств, не требующих особой квалификации работников, а также в надёжности и относительно небольших затратах на обслуживание и ремонт оборудования. Благодаря промежуточным технологиям в Индии во многом удалось решить одну из острейших национальных проблем занятости в трудоизбыточных сельских районах. Масштабное применение этих технологий позволило предотвратить критическую ситуацию с занятостью многих миллионов людей в сельской местности, переезд которых в крупные города создал бы проблемы для мегаполисов. Таким образом, удачно подобранные и вовремя масштабируемые технологии могут решать не только экономические, но и социальные, экологические и прочие проблемы национального уровня. Поэтому оценка технических решений должна проводиться не только по критериям экономической эффективности. Собственно, и саму экономику следует понимать с учетом её сопряжения с другими сферами — социальной, экологической, политической и пр.

Широкий взгляд на экономику, которая является лишь частью человеческой жизни, должен присутствовать в анализе её эффектов [7]. Это утверждение согласуется с фундаментальными постулатами субстанционалистской экономики, где экономика рассматривается в качестве сегмента социальной жизни в противоположность от широко принятого её восприятия в контексте получения максимально возможной прибыли либо другой материальной выгоды [8].

Призыв к учету многообразия эффектов производственной и иной деятельности, важная часть которых не учитывается официальной статистикой, прозвучал и в работе Нобелевского лауреата по экономике 2025 года Ф. Агиона [9]. Несмотря на отсутствие статистического учёта, они реально присутствуют в нашей жизни, во многом определяя её качество. Не беря их в расчёт, порой совершаются ошибки, за которые впоследствии приходится расплачиваться. Многообразие и разнообразие эффектов от используемых технологий нужно учитывать в максимально возможной форме, ибо, в противном случае, они могут проявиться самым неожиданным образом.

Ещё одной проблемой использования новых технологий в сельской экономике является продуманное с различных позиций внедрение методов цифровизации. Будучи по своей сути безусловно прогрессивными, цифровые технологии должны быть нацелены, в первую голову, на повышение производительности труда, облегчение условий работы, создание удобства и рост экономической эффективности в реальных секторах экономики. Именно последние прежде других должны быть бенефициарами от внедрений различных новшеств. Товаропроизводители являются ключевым звеном экономики, для которых органы управления обязаны создавать условия для эффективной работы. Но, к сожалению, так происходит не всегда, поскольку внедряемые под административным нажимом методы цифровизации в виде федеральных государственных информационных систем (ФГИС) зачастую лишь осложняют работу сельскохозяйственных и других товаропроизводителей, заставляя их тратить слишком много времени и усилий на сбор, обработку и передачу массивов данных о своих действиях, что порой не имеет значения для повышения эффективности их работы. Чуть ли не ежедневно отсылая потоки обязательной информации в многочисленные ФГИСы, без чего товаропроизводители не могут осуществлять свою коммерческую (а иногда и хозяйственную деятельность), они не получают выгод для себя, расходуя большие ресурсы и значительное время на одностороннее участие в создании информационных потоков. В нашей стране эта работа производится за счёт хозяйствующих субъектов сельской экономики, тогда как во многих государствах бремя расходов и организационные усилия по сбору, обработке и аналитике информации берут на себя органы управления. Зарубежные товаропроизводители получают полезные сведения о состоянии рынков, складывающихся и прогнозируемых ценах на свою продукцию и потребляемые ресурсы и массу других данных, способствующих их эффективной деятельности. Такой порядок реально повышает эффективность реальных секторов экономики, облегчает работу товаропроизводителей.

Пока в российской практике эффект от внедрения ряда цифровых систем и, в частности, ФГИСов, проявляется прежде всего в системах контроля и управления, получающих всеобъемлющую информацию об объемах производства, выполнении отдельных технологических мероприятий, движении товарной продукции и некоторых других аспектах деятельности хозяйствующих субъектов сельской экономики, независимо

от их размера и организационных форм. Особенно обременительными внедряемые методы цифровизации являются для малых и средних форм хозяйствования, в частности, для крестьянских (фермерских) хозяйств и небольших сельскохозяйственных организаций, которые и без того испытывают существенные финансовые трудности, сталкиваются с проблемами дефицита квалифицированных специалистов в своих хозяйствах, экологическими, климатическими и прочими проблемами [10], что негативно сказывается на эффективности их основной деятельности. Не имея, в отличие от агрохолдингов и подобных крупных производственных формирований, специально подготовленных для работы с обязательными информационными системами сотрудников, они вынуждены подолгу отвлекаться от своей основной деятельности, ибо, в противном случае, могут испытывать затруднения в производстве и реализации выпускаемой продукции. Некоторые аналитики считают это весомой причиной снижения экономической эффективности и падения реальных доходов российских фермеров за последние годы. Одним из негативных результатов сложившейся практики в агропродовольственной сфере нашей страны называется возврат к ситуации трёхлетней давности, когда импорт сельскохозяйственной продукции и продуктов питания стал опять превосходить её экспорт. Подобные тенденции вызывают обоснованную тревогу и могут иметь долговременные отрицательные последствия [11].

Поэтому одни и те же прогрессивные технологии могут приносить различные эффекты в зависимости от их применения. Даже обладая огромным потенциалом эффективности, они могут обуславливать совершенно различные результаты, способствуя либо, напротив, затрудняя работу товаропроизводителей. При этом следует учитывать и специфику организационно-правовых форм производства, оказывающих влияние на эффективность работы [12].

Таким образом, новые технологии в сельской экономике, специфической особенностью которой служит многофункциональность, имеют массу различных эффектов. Они проявляются не только в производственной деятельности, но и в других сферах — социальной, экологической, духовно-нравственной и т.д. Их необходимо учитывать при принятии решений о масштабном использовании различных технологий, учитывая последствия не только в основной деятельности, но и в сопряженных областях [13].

Подобный подход согласуется с рядом теоретических воззрений и, в частности, с положениями субстанционалистской экономики, согласно которым она должна рассматриваться как элемент социальной жизни. Такие научные положения следует учитывать в концептуальных документах развития экономики и её отдельных отраслей [14]. Их нужно широко использовать в различных системах и методах управления экономикой [15]. Спектр последствий принимаемых решений следует учитывать в прогнозировании развития агропромышленного комплекса [16]. В некоторых случаях при конструировании развития событий целесообразно прибегать к приёмам экономической инженерии [17]. Многообразие эффектов нужно учитывать на всех уровнях управления: от национального до корпоративного [18]. Это позволит избежать институциональной ловушки в развитии научно-технического прогресса и в целом при анализе и планировании в разных сферах жизни.

Эффект от новых технологий может быть чуть ли не противоположным при различном целеполагании их использования. Внедрение прогрессивных методов цифровизации в сфере контроля и управления из адекватного применения в секторах реальной экономики, сопровождаемого соответствующей господдержкой и умелым администрированием, способно при непродуманном администрировании привести к обратным результатам в деятельности товаропроизводителей.

В целом сельская экономика характеризуется разнообразием и многообразием различных эффектов, которые не всегда фиксируются органами официальной статистики и подлежат исчислению, но которые нужно учитывать при оценке новых технологий. Пренебрежение многочисленными последствиями при внедрении казалось бы сугубо технических решений может обернуться отрицательными результатами в неожиданных аспектах, на преодоление которых потребуются значительные средства, подчас превосходящие ожидаемые положительные эффекты.

Список литературы

1. Александрова, Л. А. Обеспечение технологического суверенитета АПК России / Л. А. Александрова // Актуальные проблемы и перспективы аграрной науки : сборник статей Национальной научно-практической конференции с международным уча-

- стием. — Саратов : Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии имени Н. И. Вавилова, 2024. — С. 15–18.
2. Голубев, А. В. Повышение эффективности и изыскание резервов роста ВВП в сельском хозяйстве / А. В. Голубев, Р. М. Мухамеджанов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 2006. — № 1. — С. 7–10.
3. Кагирова, М. В. Статистическое изучение regional особенностей производства продукции животноводства в РФ / М. В. Кагирова // Мы продолжаем традиции российской статистики : сборник докладов I Открытого российского статистического конгресса, Новосибирск, 20–22 октября 2015 года : в 4-х т. — Новосибирск : НГУЭУ, 2016. — Т. 1. — С. 425–430.
4. Строков, С. Н. Канада: современный опыт государственной поддержки развития сельской локальной экономики / С. Н. Строков // Никоновские чтения. — 2022. — № 27. — С. 334–343.
5. Научные основы системного ведения и инновационного развития сельского хозяйства / А. В. Петриков, В. М. Баутин, А. В. Голубев [и др.] // Инновационные основы системного развития сельского хозяйства: стратегии, технологии, механизмы (Центральный федеральный округ России). — Воронеж : Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства, 2013. — С. 9–55.
6. Шумахер, Э. Ф. Малое прекрасно. Экономика, в которой люди имеют значение / Э. Ф. Шумахер ; перевод с английского Д. О. Аронсона. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2012. — 352 с. — (Социальная теория).
7. Линдблом, Ч. Рыночная система: Что это такое, как она работает и что с ней делать / Ч. Линдблом ; перевод с английского Д. Шестакова, Р. Хаиткулова. — Москва : Издательский дом Государственного университета — Высшей школы экономики, 2010. — 320 с.
8. Поланьи, К. Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени / К. Поланьи ; перевод с английского А. А. Васильева [и др.] ; под общей редакцией С. Е. Федорова. — Санкт-Петербург : Алетейя, 2002. — 312 с.
9. Агион, Ф. Сила созидательного разрушения и богатство наций / Ф. Агион, С. Антонин, С. Бюнель // Экономист. — 2025. — № 10. — С. 61–76.
10. Мальцева, Е. С. Фермерство в экономике России / Е. С. Мальцева, Ж. Н. Каримуллаев // Бизнес и дизайн ревю. — 2025. — № 2(38). — С. 19–27.

11. Голубев, А. В. Современные проблемы и тренды развития сельской экономики и российского села / А. В. Голубев, А. А. Голубева // Экономика и бизнес: перспективы развития и новые реалии рынка труда : материалы Международной научно-практической конференции. — Москва, 2025. — С. 32–41.
12. Гатаулина, Е. А. Влияние организационно-правовой формы сельскохозяйственных организаций на эффективность их деятельности / Е. А. Гатаулина // АПК: экономика, управление. — 2011. — № 8. — С. 39–42.
13. Баутин, В. М. Развитие высокотехнологичного сельского хозяйства и субъектов сельской локальной экономики в условиях депопуляции сельского населения / В. М. Баутин, Е. А. Липченко // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 2023. — № 11. — С. 2–6.
14. Концепция развития агропромышленного комплекса Саратовской области до 2005 года / Б. З. Дворкин, А. В. Голубев, А. А. Афиногентова [и др.]. — Саратов : Саратовская государственная сельскохозяйственная академия, 2000. — 230 с.
15. Голубев, А. В. Особенности действия метода «затраты-выпуск» в сельскохозяйственном производстве / А. В. Голубев, Н. В. Буховец // АПК: экономика, управление. — 1999. — № 5. — С. 21–27.
16. Андрющенко, С. А. Структура комплексного прогноза развития производственного потенциала агропродовольственного комплекса / С. А. Андрющенко // Островские чтения. — 2024. — № 1. — С. 83–87.
17. Голубев, А. В. Экономическая инженерия / А. В. Голубев // АПК: экономика, управление. — 2000. — № 6. — С. 22–28.
18. Драч, Г. В. Корпоративная культура: эффект многообразия / Г. В. Драч // Корпоративная культура вуза как фактор воспитания и подготовки современного специалиста : материалы Международной научно-практической конференции : сборник научных статей / ответственный редактор Л. В. Батиев. — Ростов-на-Дону : Южный федеральный университет, 2010. — С. 54–57.

УДК 338.2

ВОЗДЕЙСТВИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ НА ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЦИФРОВИЗАЦИЕЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Горбова Ирина Николаевна

- *Среднерусский институт управления— филиал РАНХиГС; Россия, 302028, Орёл, улица Октябрьская, 12*
- *кандидат экономических наук, доцент*
- *igorbova.ru@gmail.com*

Кареева Екатерина Николаевна

- *Среднерусский институт управления— филиал РАНХиГС; Россия, 302028, Орёл, улица Октябрьская, 12*
- *кандидат экономических наук, доцент*
- *e_e_n@rambler.ru*

Макарова Юлия Леонидовна

- *Среднерусский институт управления— филиал РАНХиГС; Россия, 302028, Орёл, улица Октябрьская, 12*
- *кандидат экономических наук, доцент*
- *yuliamak0307@yandex.ru*

Аннотация. В статье рассматривается влияние изменений организационной среды на трансформацию подходов к управлению цифровизацией промышленных предприятий. Актуальность обусловлена ускорением структурных сдвигов в управленческих практиках, вызванных внедрением сквозных цифровых технологий и перестройкой внутренних коммуникаций. На основе анализа систематизированы этапы адаптации систем управления цифровизацией, обоснована необходимость перехода от традиционных моделей к гибким, ориентированным на постоянную реконфигурацию бизнес-процессов.

Ключевые слова. Цифровизация, менеджмент, управление, цифровая трансформация, промышленные предприятия.

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT TRANSFORMATION ON APPROACHES TO MANAGING DIGITALIZATION OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Gorbova Irina Nikolaevna

- *Central Russian Institute of Management—Branch of RANEPa; Russia, 302028, Oryol, Oktyabrskaya street, 12*
- *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
- *igorbova.ru@gmail.com*

Karaeva Ekaterina Nikolaevna

- *Central Russian Institute of Management—Branch of RANEPa; Russia, 302028, Oryol, Oktyabrskaya street, 12*
- *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
- *e_e_n@rambler.ru*

Makarova Yulia Leonidovna

- *Central Russian Institute of Management—Branch of RANEPa; Russia, 302028, Oryol, Oktyabrskaya street, 12*
- *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
- *yuliamak0307@yandex.ru*

Abstract. This article examines the impact of changes in the organizational environment on the transformation of approaches to managing the digitalization of industrial enterprises. This topic is relevant given the accelerated structural shifts in management practices caused by the implementation of end-to-end digital technologies and the restructuring of internal communications. Based on this analysis, the stages of adapting digitalization management systems are systematized, and the need for a transition from traditional models to flexible ones focused on the continuous reconfiguration of business processes is substantiated.

Keywords. Digitalization, management, governance, digital transformation, industrial enterprises.

В нынешних экономических реалиях цифровая трансформация для промышленных предприятий уже не просто модное направление, а один из главных векторов развития. Она пронизывает всю систему управления, меняя привычные подходы к выработке и принятию решений. Когда на производстве внедряют цифровые решения, главная цель сформировать единую

экосистему, где все звенья цепочки (от разработки до поставки) работают в непрерывной связке.

Ключевая роль здесь отводится цифровым платформам, именно они позволяют «бесшовно» интегрировать прорывные технологии в самые разные бизнес-процессы, а это, в свою очередь, создаёт основу для устойчивого экономического роста.

Отдельно стоит отметить, как сильно повлиял на применение цифровых инструментов и подходов к управлению 2025 год. Именно в этот период значительно расширилось использование нейросетей: они активно задействуются в интернет-маркетинге, онлайн-продажах товаров и услуг, при анализе потребительских предпочтений и обработке пользовательских запросов. По сути, эти технологии перестали быть экспериментальными и превратились в повседневный рабочий инструмент.

Особую значимость приобретает сама логика цифровой трансформации предприятия, которая предполагает не просто автоматизацию, а комплексное совершенствование производственных и технологических процессов. В результате таких изменений происходят глубинные сдвиги в функционировании как отдельных компаний, так и целых отраслевых сегментов, что обусловлено широкомасштабным внедрением передовых цифровых и производственных технологий.

Перестройка деятельности производственных систем в современных условиях невозможна без внедрения инновационных технологических решений. Именно они инициируют изменения в управленческом контуре: реализация таких решений происходит через специализированные цифровые приложения и программные комплексы, что существенно ускоряет операционную деятельность.

Перевод процессов на цифровую основу, а также организация прямого взаимодействия с клиентами посредством единой платформы, обеспечивают рост результативности бизнес-процессов. Цифровые инструменты дают возможность усовершенствовать управление, мониторинг и обслуживание инфраструктуры предприятия, за счёт чего достигается повышение производительности и общей эффективности.

Ключевое условие устойчивого социально-экономического развития это глубинное осмысление сути текущего этапа трансформации производительных сил и сопряжённых с ним экономических отношений. Цифровая трансформация пронизывает все стадии движения продукта (производство, распределение,

обмен, потребление), выступая неотъемлемым элементом повышения эффективности воспроизводственных процессов.

В интегрированной стратегии управления устойчивым развитием и цифровой трансформацией — происходит наиболее полная адаптация — одновременно и к социально-экологическому тренду, и к технологическому тренду — благодаря системности корпоративной ответственности и цифровизации [1, с. 94].

В условиях нарастающей турбулентности внешней и внутренней среды, менеджмент промышленных предприятий вынужден пересматривать классические управленческие парадигмы. Формирование резильентных систем управления становится не просто тактической задачей, а стратегическим императивом.

На уровне промышленного предприятия цифровизация представляет собой не только технологический процесс, но и объективную переоценку бизнес-модели, а также формирование взгляда в перспективу. В связи с этим каждой организации предстоит выстроить архитектуру стратегии управления цифровой трансформацией, учитывающую специфику её деятельности.

Анализ практической реализации трансформационных процессов на промышленных предприятиях позволяет выделить ряд последовательных этапов, характерных для большинства бизнес-структур.

Первый этап включает четыре пункта необходимых для реализации цифровой трансформации на предприятии:

1. Активный запуск преобразований. Инициация процесса цифровой трансформации требует энергичных действий. Компании, первыми начинающие внедрение технологий, часто становятся лидерами. Крупные промышленные игроки обладают накопленным капиталом, опытом организационного обучения и квалифицированными кадрами, что даёт им дополнительные преимущества. В то же время отдельные отрасли изначально демонстрируют более высокую готовность к изменениям и способны быстрее воспользоваться потенциалом цифровых решений. Однако успех не всегда определяется сроком старта технологических изменений. Некоторые исследования подтверждают, что компании могут достичь высоких результатов независимо от того, когда именно они начали внедрение. Основным фактором становится применение упреждающего подхода к оценке рыночных рисков и выстраивание адекватных этим рискам действий.

2. **Согласование цифровой и общей бизнес-стратегии.** Оптимизация и модернизация рабочих процессов достигается путём синхронизации двух стратегических контуров. Информационные технологии зарекомендовали себя как действенный инструмент обновления бизнеса. В ряде организаций технологические функции закрепляются за отдельными подразделениями, в то время как основные усилия сосредотачиваются на других направлениях деятельности. Сам по себе подобный подход едва ли можно назвать ошибочным, но у него есть существенный минус: снижается степень вовлеченности руководства, а технологические инициативы остаются без должной поддержки. Цифровизация в этом смысле требует иного, т.е. системного подхода, когда внедрение новых технологий нацелено на рост операционной эффективности, улучшение клиентского опыта.
3. **Кадровое обеспечение.** Введение в штат специалистов по информационной безопасности дает предприятию ряд важных преимуществ. Прежде всего, это привносит в компанию экспертизу, которая особенно ценна в таких сферах, как аналитика данных, киберзащита, управление информационными системами и цифровая трансформация. Без этих знаний сложно как выстраивать стратегию развития, так и корректировать текущие проекты. К тому же профильные эксперты способны быстро реагировать на возникающие сложности: они видят риски (как внешние, так и внутренние) на ранних стадиях и могут предложить необходимые коррективы еще до того, как ситуация выйдет из-под контроля.
4. **Обучение и развитие персонала.** Цифровизация нередко сталкивается с внутренним сопротивлением. Одна из главных причин недостатков у сотрудников необходимых компетенций. Организации, пренебрегающие этим аспектом, в итоге теряют конкурентные позиции, сталкиваются с задержками в обработке информации и несут финансовые потери.

Второй этап трансформации складывается из следующих направлений:

1. **Клиентоцентричность.** Клиент находится в центре любой бизнес-модели. Современные маркетинговые концепции делают акцент именно на потребителе. Цифровизация позволяет компаниям сместить фокус с продукта

на клиента, создавая более персонализированное взаимодействие. Управление взаимоотношениями с клиентами сегодня выходит за рамки традиционных программ лояльности и предполагает омниканальный подход. Прежде чем стать по-настоящему клиентоориентированными, бизнес-структуры должны превратиться в компании, управляемые на основе данных. Значительный эффект также достигается за счёт системного управления клиентским опытом.

2. Уникальное ценностное предложение. Цифровизация формирует новое ценностное предложение. Во-первых, цифровые платформы углубляют интеграцию с потребителями. Во-вторых, повышают удобство сервиса. В-третьих, открывают возможности для кастомизации продуктов и услуг. Предприятие может сконцентрироваться на одном из этих направлений либо развивать их в комплексе. При этом важно сохранять и традиционные офлайн-каналы: цифровые платформы позволяют выстроить единую систему управления на всех каналах взаимодействия. Некоторые производители уже переходят к выпуску полностью индивидуализированной продукции: клиенты через мобильные приложения выбирают нужные характеристики.
3. Операционная эффективность. Операционная эффективность может стать основой успеха даже на гиперконкурентных рынках. Их достижения базируются на повышении эффективности операций, что влечёт за собой рост качества продукции, надёжности и удовлетворённости клиентов. Применение интернета вещей и централизованных ERP-систем даёт возможность собирать данные в реальном времени и оперативно реагировать на изменения.
4. Аналитика данных. В настоящее время объёмы генерируемых данных стремительно растут: ежедневно создаётся около 2,5 квинтиллионов байт. Большинство руководителей признают, что анализ данных обеспечивает более глубокое понимание внутренней ситуации в организации. Аналитика играет ключевую роль в создании качественных продуктов и управлении отношениями с клиентами. Вместе с тем менеджмент зачастую не выделяет достаточных ресурсов на развитие компетенций, необходимых для сбора, обработки и интерпретации

данных, а также для превращения результатов анализа в практическую ценность.

5. Организационное развитие. Успешная реализация цифровой трансформации невозможна без внимания к организационному развитию. До выстраивания структуры цифровизации необходимо провести оценку рисков. Одна из распространённых проблем стремление к быстрым решениям, что приводит к поспешной и непроработанной стратегии внедрения технологий. Цифровые бизнес-процессы отличаются сложностью управления: компании сталкиваются с фрагментарностью, неопределённостью, ресурсными ограничениями и внешними зависимостями. В этих условиях важно обеспечить гибкость организации, но при этом необходима качественная проработка стратегии управления организационными изменениями в увязке с цифровой стратегией.

Третий этап: управление цифровыми преобразованиями.

Организационная трансформация реализуется через конкретные действия. Её успех требует трансформационного стиля лидерства и вовлечённости руководства. В рамках данного этапа выделяются несколько ключевых направлений:

- формирование концепции стратегии цифровизации;
- управление организационными изменениями;
- развитие компетенций и обучение персонала;
- цифровой евангелизм по продвижению цифровых решений;
- проектный менеджмент в сфере цифровой трансформации.

Цифровые инструменты делают бизнес-процессы более гибкими при изменении рыночной конъюнктуры или появлении новых технологий, в свете этого организация способна быстрее перестраивать производственные цепочки и перераспределять ресурсы. Это формирует основу для устойчивого развития даже в условиях нестабильной внешней среды.

Цифровая трансформация выступает не просто средством модернизации, а драйвером системных улучшений, затрагивающих эффективность, прозрачность, клиентоориентированность и стратегическую гибкость промышленного предприятия (таблица 1).

Наряду с очевидными преимуществами цифровизации, процесс внедрения цифровых решений на промышленных

Таблица 1. Положительные результаты цифровой трансформации бизнес-процессов промышленного предприятия

<i>Разработка продукции</i>	
Лучшее понимание потребностей клиентов	Цифровое моделирование, ускоряющее разработку новых продуктов
<i>Производство продукции</i>	
Анализ большого объема данных, на разных участках деятельности	Возможность оперативного отслеживания поставок
<i>Реализация продукции</i>	
Исключение посредников, оперативное удовлетворение потребностей покупателей	

предприятиях сопряжён с комплексом системных затруднений, проявляющихся на разных стадиях трансформационного цикла.

К числу наиболее распространённых недостатков можно отнести:

- фрагментарность реализуемых инициатив, когда цифровизация сводится к локальной автоматизации отдельных участков без увязки с общей архитектурой управления;
- дефицит компетенций у персонала, способного не только эксплуатировать новые системы, но и интерпретировать получаемые данные для принятия управленческих решений;
- отсутствие чёткой синхронизации между цифровой стратегией и операционными бизнес-процессами, что приводит к росту издержек без соразмерного повышения эффективности;
- сопротивление, обусловленное инерционностью мышления и опасениями сотрудников относительно изменения устоявшихся ролей и зон ответственности;
- недооценка вопросов информационной безопасности и недостаточное резервирование критически важных цифровых контуров, что создаёт уязвимости в условиях роста киберугроз.

Таким образом, позитивный потенциал цифровизации зачастую нивелируется перечисленными барьерами, что требует от менеджмента промышленных предприятий не только

технологического, но и организационно-культурного пересмотра подходов к управлению изменениями.

Результативность преобразований в значительной степени определяется позицией высшего руководства компании. Именно топ-менеджмент должен демонстрировать приоритетность проектов цифровизации. В ряде организаций для координации этой работы вводятся новые роли — специалисты по цифровой трансформации.

В практике промышленных предприятий нередко наблюдается перекося в сторону технологической составляющей цифровизации, тогда как работа с персоналом остается на периферии внимания. Управленческие решения зачастую сводятся к формальному внедрению инструментов без учета глубинных запросов и системы ценностей сотрудников.

Для достижения эффективности необходим дифференцированный подход к различным типам работников в зависимости от их готовности к изменениям:

Цифровым консерваторам показано ужесточение регламентов и усиление контролирующих функций, это позволяет интегрировать трансформационные процессы в их повседневную деятельность на принудительной основе.

Цифровых прагматиков вовлекают путем перевода инициатив по развитию из разряда добровольных в разряд обязательных, что служит для них ключевым мотивирующим фактором.

Цифровым активистам для поддержания вовлеченности требуются внешние импульсы: инструменты нематериальной мотивации, публичное признание и расширение зон ответственности.

Особую роль играют цифровые проактивисты, именно они выступают локомотивами преобразований в структурных подразделениях. Руководству целесообразно рассматривать эту категорию сотрудников как кадровый резерв для формирования проектных команд по цифровизации.

В зависимости от специфики промышленной отрасли цифровая трансформация может быть направлена как на улучшение набора стандартных показателей, так и делать возможными ранее недоступные вещи [2, с. 7].

Соответственно, управление цифровой трансформацией представляет собой длительный, системный процесс, требующий постоянного контроля и пристального внимания со стороны руководства промышленного предприятия.

Осознавая роль цифровых технологий в увеличении эффективности производства и их значение в глобальной конку-

ренции, полагаем важным адаптировать и поощрять бизнес к цифровой трансформации и, соответственно, к современным реалиям [3, с. 49].

Для успешного внедрения управления цифровизацией на промышленном предприятии необходимо наличие благоприятствующей среды.

Считаем, целесообразным рассмотреть комплекс организационно-управленческих решений, которые будут способствовать их развитию (таблица 2).

Таблица 2. Организационно-управленческие решения по созданию благоприятного климата на промышленном предприятии

Организационно-управленческие решения	Благоприятный климат на промышленном предприятии
Организационная структура цифровой трансформации	Эффективная структура облегчает координацию между работниками в процессе управленческой цифровизации
Доверие и взаимная поддержка	Создание атмосферы доверия, как формальной, так и не формальной и решение проблем в вопросах цифрового управления. Поддержка коллег и административного состава
Стимулирование, мотивация и признание заслуг	Стимулирующие и мотивационные элементы в рабочих процессах = признанию заслуг, что воодушевляет работников работать с полной отдачей
Внутренняя среда предприятия — соответствие личностным особенностям сотрудников	Учет индивидуальных предпочтений и потребностей, позволяет создать комфортные условия для дальнейшей работы на предприятии
Корпоративные мероприятия	Проведение совместных мероприятий и семинаров способствует сплочению коллектива и достижению общей цели благодаря более глубокому знакомству сотрудников предприятия друг с другом
Изменения и адаптивность	Гибкость системы управления при внедрении технологий, готовность организационной структуры к постоянным изменениям и фокус на взаимодействии сотрудников

Трансформация организационной среды выступает не просто контекстным фоном, но активным детерминантом, переопределяющим логику управления цифровизацией промышленных предприятий, где вектором эволюции подходов становится переход от дискретной автоматизации отдельных участков к формированию целостных резильентных систем управления, способных интегрировать цифровые решения с динамически меняющейся архитектурой организации. Успешное управление цифровизацией в новых условиях требует отказа от жёсткого разделения цифровых и бизнес-стратегий в пользу их синхронизации на всех этапах реализации.

Резниченко П.Ю. отмечает: «.....результаты проведенного исследования позволяют говорить о существовании обширного комплекса подходов к цифровизации бизнеса, за каждым из которых скрываются собственные особенности и предпочтения, которыми руководствуется управленческая система в бизнесе при осуществлении преобразований. Ключевые ориентиры в компании при этом связываются с достижением больших показателей эффективности, которая измеряется функциональными возможностями технологий, целевыми индикаторами трансформаций, эффектом автоматизации или оптимизации, а также стоимостью бизнеса по итогам изменений» [4, с. 35].

По мнению авторов, эффективность цифровой трансформации промышленного предприятия определяется не столько скоростью внедрения технологических решений, сколько способностью управленческой системы адаптироваться к изменениям организационной среды. Переход от техноцентричной модели к антропоцентричной становится не просто концептуальным трендом, а практической необходимостью: именно характер взаимодействия между субъектами управления и носителями различных цифровых компетенций формирует устойчивость преобразований.

Ключевым результатом работы выступает обоснование дифференцированного подхода к управлению цифровизацией промышленных предприятий, учитывающего типологию работников по степени их вовлеченности в трансформационные процессы. Управление цифровизацией должно эволюционировать от регламентации процессов к управлению средой, в которой формируется и воспроизводится цифровая культура.

Практическая значимость выводов заключается в возможности адаптации предложенных подходов при разработке управлением цифрового развития, где акцент смещается с сугубо

технологических дорожных карт на формирование гибкой системы мотивации, контроля и вовлечения, адекватной текущему состоянию организационной среды.

Список литературы

1. Сметанин, А. С. Интегрированная стратегия управления устойчивым развитием и цифровой трансформацией бизнеса в России / А. С. Сметанин // Парадигмы управления, экономики и права. — 2025. — Т. 6, № 1(15). — С. 89–98.
2. Комаров, Н. М. Элементы развития теории управления цифровой трансформацией высокотехнологичных промышленных предприятий / Н. М. Комаров, Д. С. Пашенко // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17, № 4. — С. 1–12.
3. Зенкина, Е. В. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса и их использование в процессах управления компаниями / Е. В. Зенкина // Вопросы региональной экономики. — 2023. — № 2(55). — С. 42–50.
4. Резниченко, П. Ю. Особенности и подходы к цифровизации бизнеса / П. Ю. Резниченко // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2024. — № 5. — С. 28–35.

УДК 339.138

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ МУЛЬТИСПОРТИВНОГО КОМПЛЕКСА НА РЫНКЕ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Джиг Маргарита Эдуардовна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- студент
- margodzhig@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются инструменты продвижения мультиспортивного комплекса на B2C-рынке. Обоснована необходимость омниканальной стратегии, сочетающей цифровые, событийные, партнерские и традиционные каналы коммуникации. Показано, что эффективность продвижения определяется персонализацией предложений, сегментацией аудитории, управлением репутацией и использованием данных о поведении клиентов.

Ключевые слова. Мультиспортивный комплекс, B2C-маркетинг, продвижение спортивных услуг, цифровой маркетинг, спортивный маркетинг.

MODERN PROMOTION TOOLS FOR A MULTISPORT COMPLEX IN THE SPORTS AND WELLNESS SERVICES MARKET

Dzhig Margarita Eduardovna

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- student
- margodzhig@yandex.ru

Abstract. The article examines promotion tools for a multisport complex in the B2C market. It substantiates the need for an omnichannel strategy combining digital, event-based, partnership, and traditional communication channels. The study shows that promotional effectiveness depends on personalization, audience segmentation, reputation management, and the use of customer behavior data.

Keywords. Multisport complex, B2C marketing, sports services promotion, digital marketing, sports marketing.

Продвижение мультиспортивного комплекса на рынке частных потребителей (B2C) представляет собой комплексную задачу, требующую использования разнообразных и взаимодополняющих инструментов. В отличие от узкоспециализированных студий, мультиспортивный комплекс должен одновременно привлекать и удерживать разнородные сегменты аудитории: семьи с детьми; взрослых, ориентированных на фитнес или оздоровление; подростков; любителей игровых видов спорта. Эта многогранность целевых групп диктует необходимость применения не единого канала коммуникации, а целого портфеля инструментов, интегрированных в общую стратегию и адаптированных под специфику каждого сегмента. Условно эти инструменты можно разделить на несколько ключевых каналов: цифровые и контентные, событийные, партнерские и традиционные, — причем их эффективность напрямую зависит от степени персонализации и омниканальности подхода [1, с. 90].

В условиях медиаконвергенции продвижение мультиспортивного комплекса должно строиться на интеграции различных медиаплатформ, поскольку именно такое объединение каналов коммуникации трансформирует способы взаимодействия бренда с потребителем и расширяет возможности маркетингового воздействия [2, с. 315]. В современной реальности цифровая среда становится основным инструментом взаимодействия с клиентом, при этом решение об оформлении абонемента формируется еще до визита в спортивный комплекс. Основой такого взаимодействия является хорошо продуманный и полезный сайт, корректно функционирующий на мобильных устройствах. На этом этапе сайт выступает не просто визиткой комплекса, а первой точкой контакта клиента с ним. Здесь можно ознакомиться виртуально с тренировочными залами через 3D-тур, расписанием занятий, командой тренеров с помощью видеосюжетов, рассчитать самостоятельно стоимость абонемента при помощи калькулятора и сразу отправить заявку на пробное занятие.

Техническая оптимизация сайта (SEO) на высокие и низкие поисковые запросы, такие как «детская секция плавания Москва СВАО» или «аренда теннисного корта с тренером» позволяет получить постоянный приток целевых посетителей, которые уже нацелены на решение своей проблемы. По данным исследований агентства «Sport Marketing Academy», геозависимое SEO является наиболее эффективным методом для мультиспортивных объектов: для каждой локации, района или микрорайона

создается свой посадочный лендинг с релевантным содержанием. Такой подход повышает конверсию на 25–40% по сравнению с универсальным сайтом [3]. Ключевым становится локальное SEO (Local SEO), комплексная стратегия, которая включает создание и оптимизацию бизнес-профиля в Яндекс Картах с точными данными, режимом работы и отзывами, что критически важно для повышения видимости в результатах локального поиска. Важнейшим фактором также является генерация цитирований (упоминаний названия, адреса, телефона) в авторитетных локальных онлайн-справочниках, социальных сетях и на сайтах партнеров, что повышает доверие поисковых систем и, как следствие, позиции в выдаче, приводя к росту конверсии.

Параллельно с SEO незаменимым инструментом привлечения целевой аудитории является контекстная и таргетированная реклама [4, с. 17]. Платформа Яндекс.Директ позволяет перехватывать момент принятия решения, показывая рекламу по запросам «купить абонемент в фитнес-клуб». Однако для мультиспортивного комплекса более тонким и эффективным инструментом становится таргетинг в социальных сетях (ВКонтакте, Одноклассники) и мессенджерах (Telegram). Алгоритмы этих платформ позволяют сегментировать аудиторию достаточно точно: можно показывать рекламу открытого мастер-класса по детской гимнастике молодым мамам 25–35 лет, проживающим в радиусе 5 км от комплекса и проявляющим интерес к сообществам о материнстве и раннем развитии. В то же время мужчинам 30–45 лет, интересующимся хоккеем и кроссфитом, будет демонстрироваться реклама лиги выходного дня по хоккею или презентация новой зоны функционального тренинга. МСК для эффективной коммуникации с разнородной аудиторией часто создают отдельные страницы или аккаунты в социальных сетях, каждый из которых решает узкую маркетинговую задачу. Основной корпоративный профиль служит для передачи официальной информации, в то время как, например, отдельный блог о здоровье и питании работает на привлечение аудитории, интересующейся оздоровлением. Страница, ориентированная на семьи с детьми, активно публикует информацию о детских секциях, семейных мероприятиях и акциях, формируя сообщество родителей. Для работы с корпоративными клиентами может вестись закрытый аккаунт или канал, где демонстрируются успехи корпоративных программ и кейсы. Еще одним направлением может стать аккаунт, посвященный спортивным событиям и турнирам, который усиливает вовлеченность

действующих спортсменов и создает информационный повод для привлечения зрителей.

Одним из наиболее заметных трендов последних лет, на что указывается и в отчете исследовательской группы We Are Social «Digital-тренды в индустрии фитнеса и wellness» [5], стало использование лид-магнитов — полезного бесплатного контента, который пользователь получает, оставляя свои контактные данные. Это может быть, например, PDF-гид «5 упражнений для снятия боли в спине» или план тренировок на неделю. Такой формат позволяет не только собирать заявки, но и точнее выстраивать дальнейшую коммуникацию. Уже по тому, какой именно материал выбрал человек, можно понять, что его действительно интересует: детский спорт, тренировки дома, восстановительные практики или оздоровительные программы. Благодаря этому рассылка строится не по формальному шаблону, а с учетом реального запроса аудитории. Как следствие, следующие сообщения воспринимаются более уместно и содержательно, а сам процесс постепенного вовлечения клиента выглядит естественнее. Для мультиспортивного комплекса такой подход особенно эффективен, поскольку решение о покупке абонемента обычно принимается не сразу: потенциальному клиенту нужно время, чтобы оценить уровень сервиса, профессионализм тренеров, безопасность, атмосферу и соотношение цены и ценности предложения.

Контент-маркетинг в данном случае работает не столько как инструмент прямой продажи, сколько как способ постепенно выстраивать доверие и формировать экспертный авторитет комплекса. Для мультиспортивного объекта это особенно значимо, поскольку его аудитория заведомо неоднородна: интересы родителей, подростков, любителей игровых видов спорта, клиентов оздоровительных программ и взрослых, ориентированных на поддержание физической формы, заметно различаются. По этой причине контент не может быть однотипным. Напротив, он должен быть разнообразным и по тематике, и по форме подачи, чтобы каждый сегмент аудитории находил в нем что-то соотносимое со своими потребностями и жизненной ситуацией. Регулярное размещение полезных материалов в блоге на сайте и в социальных сетях помогает формировать лояльное сообщество [6, с. 20], причем лояльность возникает не мгновенно, а как результат последовательного накопления доверия. Когда комплекс систематически публикует содержательные, понятные и прикладные материалы, он начинает восприниматься

не просто как место оказания услуг, а как компетентная среда, в которой можно получить ориентир, совет и поддержку.

Содержательное наполнение такого контента должно опираться на реальную экспертизу сотрудников и на повседневные запросы клиентов. Так, большой отклик способны вызывать авторские материалы специалиста по реабилитации о допустимых и умеренных нагрузках при артрозах, болях в спине или ограничениях подвижности, поскольку подобные тексты снимают тревожность и помогают человеку понять, что физическая активность может быть безопасной и адаптированной. Не менее востребованы видеоуроки тренеров с комплексами упражнений для дома: они позволяют поддерживать контакт с аудиторией вне стен комплекса и одновременно демонстрируют профессиональный подход специалистов. Интервью с успешными учениками также выполняют сразу несколько функций. С одной стороны, они персонализируют бренд и делают его более «живым», а с другой — выступают убедительным социальным доказательством: истории матерей, рассказывающих о прогрессе детей в бассейне, или бизнесменов, делящихся опытом восстановления после рабочего дня на корте, помогают потенциальному клиенту увидеть в этих кейсах собственную ситуацию. Именно в этом и заключается глубинная ценность контент-маркетинга: он не давит прямым предложением, а постепенно формирует ощущение, что комплекс понимает человека, говорит с ним на его языке и способен предложить решение, заслуживающее доверия.

Эффективным инструментом остается и визуальный контент, поскольку именно он лучше всего передает то, что трудно выразить обычным описанием: ритм тренировочного процесса, эмоциональную атмосферу, динамику движения, внутреннюю энергетику пространства. Короткие видео в формате Reels в Instagram* и Shorts на YouTube особенно актуальны в продвижении мультиспортивного комплекса, так как позволяют быстро и наглядно продемонстрировать аудитории преимущества комплекса. Потенциальный потребитель еще до визита получает ощущение присутствия, это сокращает дистанцию между первым интересом и реальным посещением.

* Здесь и далее: «Социальная сеть «Инстаграм» (Instagram) принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией, чья деятельность запрещена на территории Российской Федерации».

Но социальные сети сегодня это не только канал публикации контента и трансляции информации о компании, это еще и пространство постоянного взаимодействия, в котором постепенно складывается сообщество вокруг бренда. Положительные отзывы пользователей, возникающие в такой среде, получают дополнительную убедительность, поскольку воспринимаются как естественная реакция реальных людей, а не как элемент формального рекламного сообщения.

Отдельного внимания заслуживает работа с репутацией и управлением отзывами. Современный потребитель в 90% случаев, согласно исследованию Nielsen, изучает онлайн-отзывы перед выбором услуги. Поэтому для мультиспортивного комплекса критически важно активно управлять своим присутствием на геосервисах (Яндекс.Карты, 2ГИС) и тематических площадках (Zoon, Sportrecs) [7]. В данном случае ведется не только мониторинг, но также и проактивная работа: публичная и благодарная реакция на позитивные отзывы, а также оперативное и корректное решение проблем, озвученных в негативных комментариях, в публичном доступе у аудитории. Запуск программ поощрения для клиентов, оставляющих развернутые отзывы с фото и видео (например, дополнительный день к абонементу), позволяет генерировать качественный пользовательский контент (UGC), который воспринимается новыми и потенциальными клиентами как наиболее достоверный [8].

Событийный маркетинг остается одним из наиболее действенных офлайн-инструментов и в современной практике тесно интегрируется с цифровыми каналами. Мультиспортивный комплекс обладает уникальным преимуществом — физическим пространством, которое можно превращать в площадку для ярких, запоминающихся событий. Организация мероприятий решает сразу несколько задач: привлечение нового потока гостей, генерация уникального контента для социальных сетей, усиление эмоциональной связи с постоянными клиентами и повышение общей узнаваемости бренда. Календарь мероприятий должен быть насыщенным и показывать многопрофильный характер комплекса. Речь может идти об открытых любительских турнирах по футболу, волейболу и настольному теннису; семейных праздниках с эстафетами и анимационной программой; тематических «днях здоровья» с бесплатными консультациями нутрициологов и мастер-классами по скандинавской ходьбе; образовательных лекциях с участием известных

спортсменов или врачей. Такой набор событий работает на разные аудитории. И это принципиально.

Технологии заметно повышают результативность подобных мероприятий. Онлайн-регистрация через сервисы вроде Timerad или Яндекс.Афиши упрощает учет участников и дает возможность заранее сегментировать аудиторию для дальнейшей коммуникации. Хештеги в социальных сетях помогают собрать весь создаваемый по событию контент в единое информационное поле, а прямые трансляции ключевых моментов на страницах комплекса вовлекают даже тех, кто не смог присутствовать лично. Показателен пример регулярного фестиваля «Спортивная семья», который сеть комплексов «Яркий» проводит в городах-миллионниках: за два года он превратился в локальную традицию и обеспечил до 15% годового притока новых семейных абонементов [9]. В связи с этим важным инструментом является комплексное брендрование пространства: от входной зоны и навигации до формы волонтеров и сувенирной продукции, что усиливает визуальный эффект. Для прямой рекламы эффективна адресная директ-рассылка персонифицированных предложений по почте или курьерская доставка приглашений в офисы компаний-потенциальных корпоративных клиентов, что дополняет «холодные» звонки.

Прямая адресная рассылка остается высокоэффективным инструментом директ-маркетинга, основанным на персональной коммуникации с заранее определенным получателем. Ее ключевая сила — в «прицельности» и способности донести детальное коммерческое предложение непосредственно до лица, принимающего решение, минуя информационный «шум». Условно можно выделить два основных типа: адресную рассылку (по конкретным именам и адресам, подобранным по отраслевому или географическому признаку) и безадресную (массовое распространение по почтовым ящикам в целевых районах) [10, с. 171]. Для работы с корпоративными клиентами используется адресный тип. Он позволяет отправлять не только письма и приглашения, но и образцы продукции, каталоги или премиальные сувениры, что значительно усиливает вовлеченность и создает длительный эффект.

На практике наибольшую стратегическую ценность и лучшую результативность обычно показывают «тёплые» и «горячие» звонки. «Тёплые» звонки адресованы клиентам, которые уже так или иначе знакомы с брендом: получили почтовое приглашение, посещали мероприятия или раньше пользовались

услугами. Их задача состоит не столько в прямой продаже, сколько в поддержании контакта, информировании о новых предложениях и мягком подведении клиента к следующему шагу [11, с. 28]. «Горячие» звонки, в свою очередь, ориентированы на максимально подготовленных лидов — например на тех, кто уже откликнулся на рассылку, оставил заявку или иным образом проявил активный интерес. В таких случаях звонок становится логичным продолжением уже начатой коммуникации и помогает быстро довести клиента до сделки.

Сочетание прямой рассылки и последующего телефонного контакта создает особенно сильный цикл взаимодействия. Почтовое отправление становится своего рода «физической» точкой входа: оно повышает узнаваемость бренда, делает его более ощутимым и тем самым усиливает доверие. А следующий за ним «тёплый» звонок переводит коммуникацию в личный формат, помогает снять возражения, уточнить детали и мягко подвести клиента к нужному действию [12, с. 317].

Существенную роль в продвижении мультиспортивного комплекса играет формирование внутри него устойчивых сообществ по интересам. Речь может идти о беговом клубе, объединении любителей йоги, родительском клубе детских секций и других форматах, которые выводят взаимодействие с клиентом за рамки стандартного потребления услуги. При системной поддержке со стороны администрации — через совместные выезды на соревнования, коммуникацию в тематических чатах с тренером и иные формы регулярного взаимодействия — такие сообщества постепенно становятся пространством стабильных социальных связей. Именно эта внутренняя включенность делает переход к конкурентам менее вероятным, поскольку клиент оказывается связан с комплексом не только через набор услуг, но и через значимые для него формы общения, участия и принадлежности. В результате мультиспортивный комплекс воспринимается уже не просто как спортивный объект, а как часть повседневной социальной среды клиента, что напрямую влияет на рост его пожизненной ценности (LTV) [13, с. 189].

Партнерские программы с локальным бизнесом также выступают действенным инструментом удержания клиентов и повышения их долгосрочной ценности. Они позволяют расширить предложение мультиспортивного комплекса без существенных вложений в собственную инфраструктуру. Наиболее перспективно сотрудничество с кафе и ресторанами здорового питания, магазинами спортивной экипировки и спортивного питания,

медицинскими и реабилитационными центрами, детскими развивающими студиями и другими локальными сервисами. Такие партнерства одновременно работают на привлечение новых клиентов через совместные акции и кросс-продвижение, а также усиливают лояльность действующей аудитории, делая пребывание в экосистеме комплекса более удобным и выгодным.

Наряду с этим сохраняют значение и инструменты локального офлайн-продвижения. Для мультиспортивного комплекса это принципиально, поскольку выбор клиента часто определяется территориальной близостью объекта к дому, работе или повседневным маршрутам. Наружная реклама в радиусе 3–5 км — билборды, ситилайты, пиллеры — поддерживает узнаваемость бренда и за счет регулярного визуального контакта закрепляет комплекс в поле повседневного внимания жителей ближайших районов [14, с. 18]. Дополняют этот эффект цифровые наружные носители с изменяемым контентом, транспортная реклама и indoor-размещение в жилых комплексах, торговых центрах, поликлиниках, школах и партнерских бизнес-пространствах, позволяя точно работать с целевой аудиторией.

Эффективным каналом коммуникации становится и сам спортивный объект. Фасад в фирменном стиле, крупный логотип, оформление прилегающей территории, указатели и информационные стенды формируют цельный образ комплекса и создают первое впечатление еще до входа внутрь [15, с. 36]. В этом случае архитектурное и визуальное решение объекта работает как постоянный носитель рекламного сообщения. Дополнительный эффект создают флаеры и плакаты в учреждениях с высокой проходимостью целевой аудитории, участие в районных и городских мероприятиях в качестве спонсора или информационного партнера, а также присутствие в традиционных СМИ [16]. На телевидении и радио это может быть спонсорство спортивных и оздоровительных программ, в печатных изданиях — рекламные модули, экспертные публикации представителей комплекса, укрепляющие его профессиональный авторитет.

Таким образом, продвижение мультиспортивного комплекса на B2C-рынке — это не выбор одного «самого лучшего» канала, а искусство комбинации и синхронизации множества инструментов. Эффективность каждого из них возрастает в разы при условии их интеграции в единую омниканальную стратегию, основанную на глубоком понимании портрета и поведения каждого клиентского сегмента. Данные, получаемые из цифровых каналов (отслеживание конверсий, анализ поведения

на сайте), должны непрерывно использоваться для оптимизации как онлайн-коммуникаций, так и офлайн-мероприятий, замыкая цикл и создавая эффективную систему продвижения, способную гибко адаптироваться к изменениям рынка и потребительских предпочтений.

Список литературы

1. Ибуллаева, А. Создание эффективных цифровых каналов продвижения и продаж для маркетинговой стратегии B2C на примере Eat and Fit Kazakhstan: дис. ... канд. экон. наук / А. Ибуллаева — Астана, 2022. — 200 с.
2. Малышева, М. К. Медиаконвергенция как катализатор культурной интеграции / М. К. Малышева // Экономика и бизнес в условиях цифровой трансформации и новых вызовов : Материалы международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Москва, 18 апреля 2024 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Институт бизнеса и дизайна», 2024. — С. 314–321.
3. Исследование «Эффективное геозависимое SEO для объектов недвижимости и спорта» // Sport Marketing Academy. — URL: <https://sportmarketing.academy/research/geo-seo> (дата обращения: 06.12.2025).
4. Восколович, Н. А. Использование цифровых технологий для повышения активности потребителей услуг спортивных мероприятий / Н. А. Восколович // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2022. — № 6. — С. 10–18.
5. Отчет «Digital-тренды в индустрии фитнеса и wellness 2023» // We Are Social. — URL: <https://wearesocial.com/ru/blog/2023/01/digital-trendy-v-industrii-fitnessa-i-wellness-2023/> (дата обращения: 07.12.2025).
6. Прокофьев, А. С. Маркетинговые стратегии в бизнес-планировании спортивных досуговых проектов / А. С. Прокофьев // Научный лидер. — 2025. — С. 20–23.
7. Глобальное исследование доверия потребителей // Nielsen Global Trust in Advertising Report (последние данные). — URL: <https://www.nielsen.com/insights/2015/trust-in-advertising-2015/> (дата обращения: 06.12.2025).
8. Практическое руководство «Управление репутацией фитнес-клуба в digital-среде» // Агентство FeedU. — URL: <https://feedu.ru/blog/upravlenie-reputatsiej-fitness-kluba> (дата обращения: 07.12.2025).

9. Кейс «Продвижение мультиспортивного комплекса »Яркий« через событийный маркетинг» // Портал «Спорт Бизнес Консалтинг». — URL: <https://sportbusiness.ru/cases/meropriyatiya-yarkiy> (дата обращения: 05.12.2025).
10. Романов, А. А. Маркетинговые коммуникации : учебник / А. А. Романов, И. М. Синяева, В. А. Поляков. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 384 с.
11. Беспутник, В. Г. Спортивный маркетинг : учеб.-метод. комплекс / В. Г. Беспутник; Брест, гос. ун-т имени А. С. Пушкина. — Брест : БрГУ, 2014. — 76 с.
12. Душкина, М. Р. Технологии рекламы и связей с общественностью в маркетинге : учебник для вузов / М. Р. Душкина. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 462 с.
13. Синдюкова, К. М. Реклама и PR в спортивной индустрии / К. М. Синдюкова // International innovation research: Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. Пенза, 2017. — С. 188–193.
14. Silva, E. C. Key Elements of Sports Marketing Activities for Sports Events / E. C. Silva // International Journal of Business Administration. — 2020. — P. 11–21.
15. Савченко, О. Г. Рекламная деятельность в сфере физической культуры и спорта / О. Г. Савченко, В. О. Греховодова, А. А. Галкин // Вестник Международного института рынка. — 2024. — № 2. — С. 34–38.
16. Социальный контекст развития боевых искусств и спортивных единоборств в современной России / С. Л. Коников, А. А. Передельский, А. Б. Оришев, А. А. Мамедов // Теория и практика физической культуры. — 2022. — № 7. — С. 50–52. — EDN NCBZRQ.

УДК 005.3:004.8

ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПОД ВЛИЯНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И БОЛЬШИХ ДАННЫХ

Дударева Анжелика Борисовна

- ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»; Россия, 302019, Орёл, ул. Генерала Родина, 69
- кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и финансов
- dudareffa@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется трансформация систем управления и организационных структур под влиянием технологий искусственного интеллекта и больших данных. На основе анализа актуальных эмпирических данных и кейсов ведущих компаний рассматриваются новые модели управления — центры компетенций по ИИ, гибридные (федеративные) структуры, интеграция ИИ в операционные процессы. Представлена эволюция подходов от реактивного генеративного ИИ к агентному ИИ, способному к автономному принятию решений. Сделан вывод о формировании принципиально новой парадигмы управления, в которой ИИ выступает не просто инструментом, но активным участником организационных процессов.

Ключевые слова. Искусственный интеллект, большие данные, организационные структуры, трансформация управления, агентный ИИ, центры компетенций, цифровая трансформация.

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES UNDER THE INFLUENCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA

Dudareva Angelika Borisovna

- Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin"; Russia, 302019, Orel, Generala Rodina, 69
- Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance
- dudareffa@mail.ru

Abstract. The article examines the transformation of management systems and organizational structures under the influence of artificial intelligence and big data technologies. Based on the analysis of current empirical data and cases from leading companies, new management models are being considered—AI competence centers, hybrid (federated) structures, and the integration of AI into operational processes. The evolution of approaches from reactive generative AI to agent-based AI capable of autonomous decision-making is presented. The conclusion is made about the formation of a fundamentally new management paradigm in which AI acts not just as a tool, but as an active participant in organizational processes.

Keywords. Artificial intelligence, big data, organizational structures, management transformation, agent-based AI, competence centers, digital transformation.

Современный этап цифровой трансформации характеризуется переходом от фрагментарного использования искусственного интеллекта к его глубокой интеграции в управленческие контуры организаций. Если в 2023–2024 годах основным вопросом было «внедрять или не внедрять ИИ», то сегодня, в 2026 году, акцент сместился к проблемам масштабирования, организационного дизайна и трансформации управленческих моделей.

Актуальность исследования обусловлена тремя ключевыми трендами. Во-первых, темпы внедрения ИИ достигли беспрецедентного уровня: 78% организаций уже используют технологии искусственного интеллекта, что представляет собой рост с 55% годом ранее. Во-вторых, наблюдается качественный сдвиг от использования ИИ как ассистивного инструмента к внедрению агентного ИИ, способного к автономному принятию решений. В-третьих, формируется устойчивый разрыв между стратегическими амбициями и операционной готовностью организаций к полноценному использованию ИИ. [1]

Анализ практик крупнейших компаний показывает, что традиционное разделение на ИТ-департамент и бизнес-подразделения перестает отвечать требованиям эпохи ИИ. Организации экспериментируют с различными моделями размещения функций управления ИИ: централизованной, децентрализованной и федеративной (гибридной). (табл. 1)

Согласно данным Gartner, выбор конкретной модели зависит от регуляторной среды, зрелости компании и стратегических

Таблица 1. Сравнительный анализ моделей управления ИИ

Модель управления	Характеристики	Преимущества	Риски	Примеры отраслей
Централизованная	Единый центр принятия решений, стандартизация инструментов	Контроль соответствия, единые стандарты безопасности, экономия на масштабе	Медленная реакция на потребности бизнеса, бюрократизация	Финансы, энергетика, фармацевтика
Децентрализованная	Самостоятельные инициативы подразделений, локальные бюджеты	Скорость внедрения, учет специфики, высокая мотивация	Дублирование усилий, проблемы совместимости, риски безопасности	Стартапы, креативные индустрии
Федеративная (гибридная)	Централизованная стратегия, децентрализованная реализация, cross-functional советы	Баланс контроля и гибкости, масштабирование лучших практик	Сложность координации, конфликт приоритетов	Технологические компании, розничная торговля

Составлено автором по материалам [2]

приоритетов. В регулируемых отраслях (финансовый сектор, энергетика) преобладает централизованная модель с жестким контролем со стороны головного офиса. В то же время компании с высокой степенью цифровой зрелости переходят к федеративным моделям, где стратегическое руководство осуществляется централизованно, а операционная реализация делегируется бизнес-подразделениям. [3]

Одним из наиболее значимых организационных новообразований становятся центры компетенций по ИИ (AI Centers of Excellence). Показателен пример Microsoft, где AI CoE был сформирован еще до начала бума генеративного ИИ как сообщество профессионалов, объединенных интересом к технологиям. Сегодня это полноценная структурная единица, объединяющая специалистов различного профиля: дата-сайентистов, инженеров машинного обучения, исследователей, психологов и менеджеров программ. [2]

В структуре Microsoft функционируют три взаимосвязанных совета: AI Center of Excellence (отвечает за стратегию, архитектуру и внедрение), Data Council (обеспечивает качество данных и управление ими) и Responsible AI Council (контролирует соблюдение этических принципов). Такое разделение функционала позволяет сочетать операционную эффективность с управлением рисками.

Принципиально иной подход демонстрирует совместная лаборатория Deep Turtle, созданная IMT Mines Albi и Dassault Systèmes. Здесь ИИ интегрируется непосредственно в канву операционных процессов через платформы, напоминающие профессиональные социальные сети. ИИ-ассистент выступает полноправным участником коммуникации, выполняя четыре ключевые роли: ассистента на этапе проектирования процессов, супервайзера на этапе исполнения, эксперта по бизнес-логике и контролера процессов.

Особенность подхода Deep Turtle заключается в том, что большие языковые модели развертываются локально и обучаются на внутренних данных компании, что позволяет им приобретать «организационную культуру» и давать релевантные рекомендации с учетом контекста [4].

Внедрение ИИ приводит к появлению новых позиций на уровне высшего руководства. Согласно исследованиям, 97% организаций с высоким уровнем цифровой зрелости назначили выделенных лидеров по ИИ, а 13% ввели должности специалистов по комплаенсу в области ИИ [5].

Особого внимания заслуживает концепция интегрированной роли Chief Data, Analytics, and AI Officer (CDAIO), предложенная Harvard Business Review. Как отмечают эксперты, разрозненное управление данными, аналитикой и ИИ приводит к неэффективности. Текущие инициативы в области ИИ множатся, но им по-прежнему трудно создавать значимый доход, эффективность и инновации. Основная причина — отсутствие эффективной координации. Интегрированная позиция CDAIO позволяет объединить стратегию, исполнение и управление рисками в едином центре ответственности.

Наиболее существенные изменения происходят на уровне среднего менеджмента. Традиционная роль руководителя как распределителя задач и контролера исполнения трансформируется под влиянием агентного ИИ. Как показывают исследования, скорость автономных возможностей ИИ удваивается каждые 7 месяцев (с 2024 года — каждые 4 месяца). Сегодня

ИИ-системы способны выполнять около 2 часов работы без контроля, а к 2027 году прогнозируется увеличение этого показателя до 4 дней.

Таблица 2. Эволюция функций менеджмента под влиянием ИИ

Функция управления	Традиционная модель	Модель с интеграцией ИИ	Изменение роли менеджера
Планирование	Горизонтное планирование на основе экспертных оценок	Предиктивная аналитика, сценарное моделирование в реальном времени	От составителя планов к интерпретатору сценариев
Организация	Иерархическое распределение задач	Автономное перераспределение задач ИИ-агентами	От контролера к архитектору процессов
Координация	Совещания, документооборот	ИИ-посредник в коммуникациях, автоматическая синхронизация	От модератора к стратегу взаимодействий
Контроль	Периодическая отчетность	Непрерывный мониторинг в реальном времени, предиктивное выявление отклонений	От проверяющего к лицу, принимающему решения по исключениям
Мотивация	Материальное стимулирование на основе KPI	Персонализированные траектории развития, ИИ-коучинг	От оценщика к наставнику

Составлено автором по материалам [1, 4, 7]

Данные Deloitte свидетельствуют о критическом дефиците кадров: только 20% организаций оценивают свой персонал как «хорошо подготовленный» к работе с ИИ. При этом 73% работодателей приоритизируют поиск специалистов с ИИ-компетенциями, но рынок труда не успевает удовлетворять этот спрос. Интересно, что 54% старших руководителей чувствуют себя неподготовленными к развитию ИИ. Это создает ситуацию, когда принятие стратегических решений в области ИИ осуществляется лицами, недостаточно понимающими технологию [8].

Ключевым трендом 2025–2026 годов является переход от реактивного генеративного ИИ к агентному. Реактивные

системы (ChatGPT и аналоги) пассивны, требуют постоянных запросов, имеют ограниченную память и подвержены галлюцинациям. Агентный ИИ функционирует автономно, обладает целевым поведением, способностью к планированию, памятью и интеграцией с корпоративными системами.

Текущая ценность от агентного ИИ составляет 17% от общего объема ценности ИИ в 2025 году, с прогнозом роста до 29% к 2028 году. Трансформация обеспечивается пятью драйверами ценности: ускорение через параллельную обработку, адаптивность с корректировкой в реальном времени, персонализация в масштабе, эластичность для мгновенного масштабирования мощностей и устойчивость через мониторинг нарушений [1].

Интересный подход к трансформации управления на основе данных демонстрирует российская группа IT-компаний Lad с платформой GPTZATOR и ИИ-ассистентом «Маша». Ключевая идея заключается в отказе от стремления к идеальной интеграции разнородных IT-систем в пользу построения управления на основе данных, которые уже существуют в компании. Как отмечает управляющий партнер Lad Марат Мухарьямов: «Руководителю не нужно, чтобы системы безупречно взаимодействовали или «сливались» друг с другом. Ему важно видеть целостную картину и принимать своевременные решения на основе актуальных данных» [6].

Принципиальным отличием подхода является то, что не человек проектирует систему, а искусственный интеллект. ИИ-ассистент в ходе опроса пользователя определяет цели бизнеса, необходимые виды аналитики, самостоятельно идентифицирует источники данных, выстраивает логику взаимодействия и создает прототип дашборда за несколько минут.

Исследования показывают, что компании, достигшие «future-built» статуса, генерируют в 5 раз больший рост выручки и в 3 раза большее снижение издержек по сравнению с конкурентами. При этом средний ROI на вложенный доллар составляет \$3.70, а для лидеров — более \$10. Однако достижение таких результатов требует принципиально иного подхода к распределению ресурсов. Успешные компании следуют правилу 70–20–10: 70% ресурсов направляется на людей и процессы, 20% — на технологическую и data-инфраструктуру, и только 10% — на алгоритмы. Это инверсия подхода большинства компаний, которые концентрируются на технологиях и алгоритмах в ущерб организационным изменениям.

Несмотря на высокие ожидания, реальность внедрения ИИ далека от идеала. Исследование Atlassian показывает парадоксальную картину: при том, что ежедневное использование ИИ среди работников удвоилось за год, а число считающих технологию «бесполезной» снизилось на 78%, 96% компаний не наблюдают драматических улучшений в организационной эффективности, инновациях или качестве работы. Только 3% руководителей отметили, что ИИ привел к «трансформационным изменениям» в эффективности организации. Один из опрошенных executives лаконично охарактеризовал ситуацию: «Они работают по сути так же, только с дополнительными наворотами» [9].

Согласно данным Deloitte, разрыв между внедрением и исполнением углубляется. Доступ к ИИ-инструментам вырос на 50% год к году, и теперь 60% сотрудников имеют доступ к таким инструментам, но менее 60% из них регулярно их используют [8].

Таблица 3. Показатели готовности организаций к ИИ (2025–2026)

Показатель	2025 год	2026 год	Изменение
Доля сотрудников с доступом к ИИ-инструментам	40%	60%	+20 п.п.
Доля регулярно использующих ИИ среди имеющих доступ	62%	<60%	-2 п.п.
Готовность ИИ-стратегии	45%	40%	-5 п.п.
Готовность управления	35%	30%	-5 п.п.
Готовность технической инфраструктуры	48%	43%	-5 п.п.
Готовность управления данными	45%	40%	-5 п.п.
Готовность персонала	25%	20%	-5 п.п.

Составлено автором по материалам [11]

Ключевое открытие исследований заключается в том, что проблемы людей и процессов вызывают 70% неудач, в то время как технологические ограничения — только 20%, а алгоритмические — 10%. Основная первопричина — отсутствие согласования с бизнесом: ИИ внедряется без четко определенных

случаев использования, движимый страхом упустить возможности (FOMO), а не стратегическими потребностями.

Пример Red Hat демонстрирует, как системный подход позволяет преодолеть типичные барьеры. Компания столкнулась с классическими проблемами масштабирования: более 2000 конвейеров данных, множество электронных таблиц с противоречивыми определениями, использование разными командами различных критериев данных. Решение включало создание трехуровневой структуры: Velocity (обеспечение скорости), Combinator (комбинация идей) и Steering Committee (стратегический надзор). Результаты впечатляют: консолидация конвейеров данных с более чем 2000 до 200, ускорение оценок воздействия на приватность, которые ранее занимали недели или месяцы [10].

Прогнозируется, что к 2028 году доля агентного ИИ в общей ценности ИИ-решений достигнет 29%. Это повлечет за собой дальнейшую трансформацию организационных структур. Если сегодня ИИ-агенты выполняют преимущественно вспомогательные функции, то в перспективе они станут полноценными участниками операционных процессов с правом принятия решений в определенных границах.

Почти три четверти организаций планируют развернуть автономных агентов в ближайшие пару лет, но только 21% сообщают о наличии надлежащего управления для этих систем. Это создает значительные риски, поскольку агентный ИИ, в отличие от предыдущих моделей, предназначен для непосредственного исполнения решений.

Развитие регуляторной среды будет определять организационные модели управления ИИ. Основные опасения организаций связаны с безопасностью (73%), приватностью данных (73%), отсутствием надзора и надежностью моделей (50%). В ответ на эти вызовы формируются новые институты — советы по ответственному ИИ, комитеты по этике, должности специалистов по ИИ-комплаенсу. Microsoft, например, создала Office of Responsible AI еще в 2019 году и внедрила обязательную процедуру impact assessment для всех ИИ-инициатив [2].

Наиболее глубокие изменения происходят на стыке технологий и организации. Как показывает опыт Deep Turtle, ИИ перестает быть внешним инструментом и становится частью организационной ткани, приобретая «корпоративную культуру» через обучение на внутренних данных. В этом контексте традиционное противопоставление «технология — организация» утрачивает смысл. Формируется гибридная реальность,

в которой человеческие и алгоритмические агенты совместно конструируют организационные процессы.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. Под влиянием ИИ и больших данных происходит фундаментальная трансформация систем управления и организационных структур. Возникают новые организационные формы — центры компетенций по ИИ, советы по данным, комитеты по ответственному ИИ. Традиционные иерархии дополняются сетевыми структурами и кросс-функциональными командами; [12]
2. Ключевым трендом является переход от реактивного генеративного ИИ к агентному, способному к автономному принятию решений. Это требует пересмотра ролей менеджмента, распределения ответственности и механизмов контроля;
3. Основной барьер трансформации лежит не в технологической, а в организационной плоскости. 70% неудач связано с человеческими и процессными факторами. Успешные компании следуют правилу 70–20–10, направляя основную часть ресурсов на трансформацию процессов и развитие людей; [13]
4. Формируется запрос на новые интегральные роли в руководстве (CDAIO), сочетающие компетенции в области данных, аналитики и ИИ. Одновременно происходит трансформация функций среднего менеджмента от контроля к координации и наставничеству.

Список литературы

1. Как компании трансформируются в эпоху искусственного интеллекта. — Текст : электронный // Dataconomy : [сайт]. — URL: <https://dataconomy.com/2025/11/05/how-companies-are-transforming-in-the-ai-era/> (дата обращения: 10.03.2026).
2. Руководящие руки: изнутри советы, управляющие проектами в области искусственного интеллекта. — Текст : электронный // Microsoft Inside Track : [блог]. — URL: <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/guiding-hands-inside-the-councils-steering-ai-projects-at-microsoft/> (дата обращения: 02.03.2026).
3. Всеобъемлющее импортозамещение все: ИТ-Тренды 2025 по версии РУССОФТ. — Текст : электронный // Cossa : [сайт]. — URL: <https://www.cossa.ru/news/337839/> (дата обращения: 12.03.2026).

4. Совместная лаборатория Deep Turtle: успешное научно-техническое сотрудничество. — Текст : электронный // IMT Mines Albi : [официальный сайт]. — URL: <https://cgi.imt-mines-albi.fr/fr/actus/laboratoire-commun-deep-turtle-la-collaboration-scientifique-et-technique-fructueuse-entre> (дата обращения: 10.03.2026).
5. 97% крупных российских компаний уже внедрили ИИ либо планируют. — Текст : электронный // Клопс.Главное : [сайт]. — URL: <https://kgd.ru/news/biz/item/116689-97-krupnyh-rossijskih-kompanij-uzhe-vnedrili-ii-libo-planiruyut> (дата обращения: 05.03.2026).
6. Группа IT-компаний Lad представила концепцию ИИ-управления бизнесом. — Текст : электронный // Открытые системы : [сайт]. — URL: <https://www.osp.ru/resources/releases?rid=55500> (дата обращения: 15.03.2026).
7. Deep Turtle: восхождение по организационным ступеням планируют. — Текст : электронный // IMTech : [сайт]. — URL: <https://imtech.imt.fr/en/2025/11/07/deep-turtle-climbing-the-organizational-charts/> (дата обращения: 14.03.2026).
8. Deloitte: эффективность корпоративного применения ИИ отстает от темпов его внедрения. — Текст : электронный // IT Week : [сайт]. — URL: <https://www.itweek.ru/ai/article/detail.php?ID=234396> (дата обращения: 02.03.2026).
9. Согласно исследованию компании Atlassian, использование ИИ растет, но организации по-прежнему не видят от этого никаких преимуществ. — Текст : электронный // ZDNET : [сайт]. — URL: <https://www.zdnet.com/article/ai-use-is-up-but-organizations-still-arent-seeing-gains-atlassian-study-finds/> (дата обращения: 11.03.2026).
10. Как компания Red Hat заложила основу для масштабирования ИИ среди 30000 сотрудников. — Текст : электронный // Miro Blog : [блог]. — URL: <https://miro.com/blog/red-hat-miro/> (дата обращения: 10.03.2026).
11. Отчет Deloitte о состоянии ИИ к 2026 году: внедрение ИИ на предприятиях отстает от его обычного уровня. — Текст : электронный // Eastgate Software : [сайт]. — URL: <https://eastgate-software.com/deloitte-state-of-ai-2026-enterprise-execution-lags-adoption/> (дата обращения: 16.03.2026).
12. Алентьева, Н. В. Тренды цифровизации АПК: новые инструменты для сельхозтоваропроизводителя / Н. В. Алентьева, Т. С. Кравченко, А. Б. Дударева, А. А. Сидорин // Инновационные технологии: опыт, проблемы, перспективы развития — 2025 : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции (Тверь, 15 октября 2025 года). — Тверь : Твер-

ская государственная сельскохозяйственная академия, 2025. — С. 46–49. — EDN: NQQXGI.

13. Дударева, А. Б. Проблема внедрения информационных технологий в процесс обучения / А. Б. Дударева, Т. С. Кравченко, Н. В. Алентьева, А. А. Сидорин // Инновационные технологии и методы их реализации в практике современного образовательного процесса : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции (Тверь, 23–25 июня 2025 года). — Тверь : Тверская государственная сельскохозяйственная академия, 2025. — С. 223–226. — EDN: GHXYVQ.

УДК 339.1:631.1:004.738.5

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА НА ЛИКВИДНОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Дударева Анжелика Борисовна

- ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»; Россия, 302019, Орёл, ул. Генерала Родина, 69
- кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и финансов
- dudareffa@mail.ru

Максимов Иван Дмитриевич

- ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»; Россия, 302019, Орёл, ул. Генерала Родина, 69
- студент
- dudareffa@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется трансформация подходов к управлению ликвидностью в сельскохозяйственных организациях под влиянием цифрового маркетинга. Актуальность работы обусловлена парадоксальным эффектом внедрения цифровых инструментов: с одной стороны, они ускоряют оборачиваемость средств и снижают потребность в заемном капитале, с другой — требуют значительных первоначальных инвестиций, создавая разрывы ликвидности. На основе анализа эмпирических данных малых и средних фермерских хозяйств США и Европы за 2019–2023 гг. разработана классификация каналов влияния digital-маркетинга на коэффициент текущей ликвидности. Особое внимание уделено модели прямых продаж потребителю (DTC), которая демонстрирует снижение волатильности доходов при одновременном замедлении темпов роста выручки. Предложена методика расчета «цифрового разрыва ликвидности» и система KPI для мониторинга финансовой устойчивости в условиях цифровой трансформации сбыта.

Ключевые слова. Ликвидность, цифровой маркетинг, сельскохозяйственные организации, DTC-модель, оборачиваемость дебиторской задолженности, финансовая устойчивость, агромаркетинг.

THE IMPACT OF DIGITAL MARKETING ON THE LIQUIDITY OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS

Dudareva Angelika Borisovna

- *Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin”; Russia, 302019, Orel, Generala Rodina, 69*
- *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance*
- *dudareffa@mail.ru*

Maximov Ivan Dmitrievich

- *Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin”; Russia, 302019, Orel, Generala Rodina, 69*
- *student*
- *dudareffa@mail.ru*

Abstract. The article examines the transformation of approaches to liquidity management in agricultural organizations under the influence of digital marketing. The relevance of the work is due to the paradoxical effect of the introduction of digital tools: on the one hand, they accelerate the turnover of funds and reduce the need for borrowed capital, on the other hand, they require significant initial investments, creating liquidity gaps. Based on the analysis of empirical data from small and medium-sized farms in the USA and Europe for 2019–2023. A classification of digital marketing influence channels on the current liquidity ratio has been developed. Special attention is paid to the direct sales to consumer (DTC) model, which demonstrates a decrease in revenue volatility while slowing revenue growth. A methodology for calculating the “digital liquidity gap” and a KPI system for monitoring financial stability in the context of digital sales transformation are proposed.

Keywords. liquidity, digital marketing, agricultural organizations, DTC model, accounts receivable turnover, financial stability, agromarketing.

Современный этап развития агропромышленного комплекса характеризуется активной цифровизацией сбытовых процессов. Сельскохозяйственные организации, традиционно ориентированные на работу с крупными оптовыми посредниками и государственными закупщиками, все чаще обращаются

к инструментам прямого цифрового маркетинга: таргетированной рекламе в социальных сетях, маркетплейсам, собственным интернет-магазинам и CRM-системам.

Однако влияние этих инструментов на ключевой показатель финансовой устойчивости — ликвидность — остается неоднозначным. Классическая теория финансового менеджмента предполагает, что ускорение расчетов и сокращение цикла оборота денежных средств ведет к росту ликвидности. Но практика внедрения цифрового маркетинга в АПК демонстрирует иные эффекты. Исследования Найджела Ки (2024) показывают, что начинающие фермеры, использующие прямые продажи потребителю (DTC), сталкиваются с более медленным ростом выручки и большей вероятностью кредитных ограничений, хотя их доходы становятся менее волатильными, а бизнес — более устойчивым к выживанию [1].

Цель данного исследования — выявить и систематизировать механизмы влияния цифрового маркетинга на ликвидность сельскохозяйственных организаций, а также предложить методический подход к управлению возникающими при этом финансовыми рисками.

Ликвидность сельскохозяйственной организации — это способность своевременно погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Основными драйверами ликвидности выступают скорость оборота дебиторской задолженности, уровень товарных запасов и доступность краткосрочного финансирования [2].

Цифровой маркетинг воздействует на эти драйверы по трем направлениям (рисунок 1).

Проведенный анализ позволяет выделить ключевые различия в финансовых показателях организаций в зависимости от выбранной маркетинговой стратегии (таблица 1).

Данные таблицы демонстрируют парадокс цифрового маркетинга. Коэффициенты ликвидности (CR и QR) в цифровой группе выше, что свидетельствует о большей финансовой устойчивости. Это достигается за счет:

- кардинального ускорения расчетов (оборачиваемость дебиторской задолженности снижается с 58 до 12 дней), так как покупатели-физические лица оплачивают товар сразу;
- снижения затоваривания (оборачиваемость запасов ускоряется на 23 дня) благодаря работе «под заказ» и точному прогнозированию спроса [3].

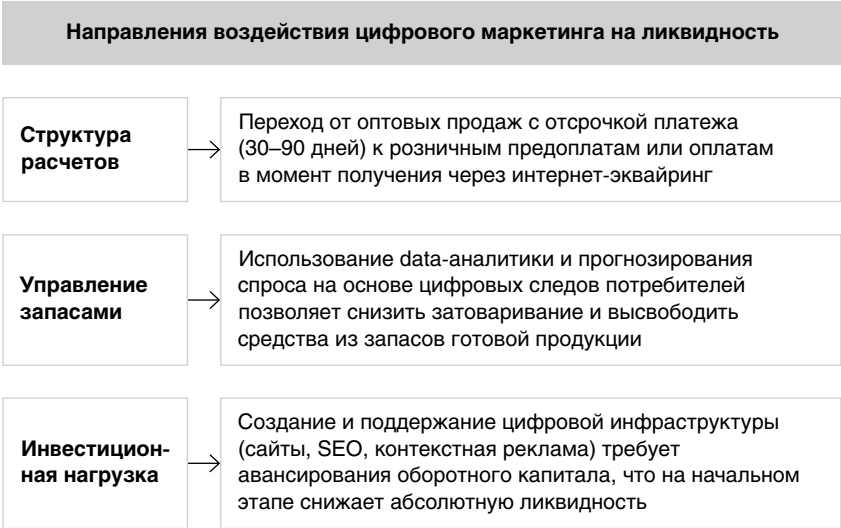


Рисунок 1. Направления воздействия цифрового маркетинга на ликвидность

Таблица 1. Сравнительные показатели ликвидности и финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций при разных стратегиях сбыта (средние данные за 2019–2023 гг.)

Показатель	Традицион- ный сбыт (B2B)	Цифровой маркетинг (DTC)	Отклоне- ние (+/-)
Коэффициент текущей ликвидности (CR)	1,85	2,10	+0,25
Коэффициент срочной ликвидности (QR)	0,72	0,95	+0,23
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	58	12	-46
Оборачиваемость запасов, дни	85	62	-23
Волатильность месячной выручки (RSD), %	34%	22%	-12 п.п.
Доля заемных средств в оборотном капитале, %	42%	28%	-14 п.п.

Доля заемных средств в оборотном капитале, %

Однако, за этим ростом ликвидности скрывается проблема — доступ к кредитным ресурсам для цифровых фермеров затруднен, несмотря на лучшее текущее состояние баланса. Банки воспринимают DTC-модель как более рискованную из-за меньших масштабов и более медленных темпов роста выручки [4].

В ходе исследования выявлен феномен «цифрового разрыва ликвидности», возникающий на этапе инвестиций в маркетинговые технологии [5]. Он описывает ситуацию, при которой средства, необходимые для оплаты текущей деятельности, временно омертвляются в цифровых активах (разработка ПО, настройка рекламных кампаний) до момента получения отдачи от них (рисунок 2).

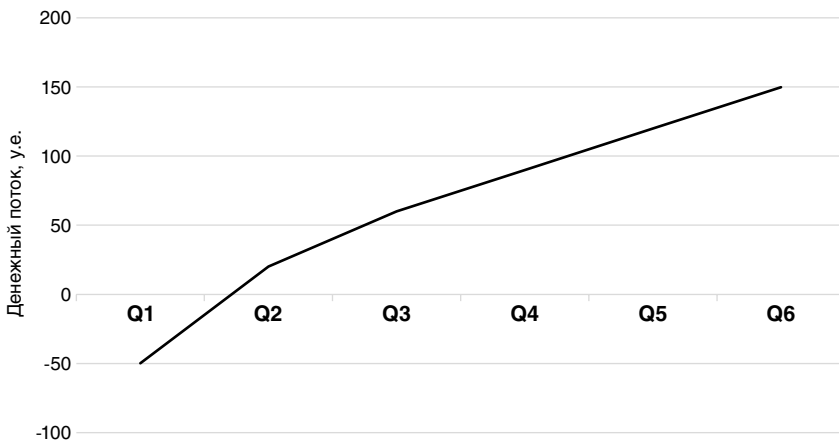


Рисунок 2. Динамика денежного потока при внедрении DTC-маркетинга

Прокомментировать представленные периоды можно следующим образом:

- период Q1 — глубокая инвестиционная яма;
- период Q2 — первые продажи, но поток еще слабый;
- период Q3 — активный рост лояльности;
- период Q4 — почти достигается уровень внедрения;
- период Q5 — эффект масштаба;
- период Q6 — уверенный рост сверх базового уровня.

Для количественной оценки этого явления предлагается использовать показатель коэффициента цифровой нагрузки на ликвидность (Кцнл):

$$\text{Кцнл} = \frac{\text{Расходы на цифровой маркетинг}}{\text{Среднеквартальный денежный поток от текущих операций}} \quad (1)$$

Критическим значением является превышение коэффициентом отметки 0,4, что сигнализирует о высоком риске потери платежеспособности в краткосрочном периоде. [6]

Для нивелирования рисков, связанных с цифровизацией маркетинга, сельскохозяйственным организациям рекомендуется внедрение системы мониторинга, представленной в таблице 2.

Таблица 2. Система индикативных показателей для управления ликвидностью при цифровом маркетинге

Индикатор	Формула / Источник	Целевое значение	Периодичность мониторинга
САС (стоимость привлечения клиента)	Затраты на маркетинг / Кол-во новых клиентов	Не выше LTV/3	Ежемесячно
Коэффициент конверсии (CR)	Число покупок / Число посетителей сайта	> 2%	Еженедельно
Доля просроченной ДЗ в онлайн-продажах	Оплаты старше 7 дней / Общая выручка онлайн	< 5%	Ежедневно
Коэффициент цифровой нагрузки (Кцнл)	Затраты на digital / Операционный поток	< 0,4	Ежеквартально
Оборачиваемость запасов (в днях) для онлайн-канала	Средний запас / Себестоимость * 365	Не более 30	Ежемесячно

Источник: разработано автором

Ключевым элементом управления должно стать разделение денежных потоков на два контура: традиционный (опт) и цифровой (розница). Для цифрового контура необходимо создание резервного фонда ликвидности в размере не менее 2-х месячных затрат на маркетинг для покрытия кассовых разрывов при масштабировании рекламных кампаний. [7]

Влияние цифрового маркетинга на ликвидность сельскохозяйственных организаций носит двойственный характер.

С одной стороны, долгосрочные эффекты (ускорение оборачиваемости, снижение дебиторской задолженности, уменьшение волатильности доходов) способствуют росту коэффициентов текущей и срочной ликвидности.

С другой стороны, краткосрочные эффекты (инвестиционная нагрузка на оборотный капитал, риск ужесточения кредитных условий при замедлении роста) создают «цифровой разрыв ликвидности», требующий специальных инструментов управления. Сельскохозяйственные организации, планирующие переход к модели ДТС, должны закладывать в бюджет создание резервов ликвидности и использовать специализированные метрики (САС, LTV, Кцнл) для мониторинга финансового состояния.

Список литературы

1. Key, Nigel. Direct-to-Consumer Marketing and the Survival and Growth of Beginning Farms [Электронный ресурс] / N. Key // Journal of Agricultural and Resource Economics. — 2024. — Vol. 49, Issue 1. — URL: <https://jareonline.org/authors/key-nigel/> (дата обращения: 10.03.2026).
2. Дударева, А. Б. Исследование взаимосвязи операционного левериджа и запаса финансовой устойчивости субъекта хозяйствования / А. Б. Дударева, Т. С. Кравченко, Н. В. Алентьева, А. А. Сидорин // Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий : сборник X Всероссийской (национальной) научной конференции с международным участием, посвященный 90-летию Новосибирского ГАУ, Новосибирск, 04–05 декабря 2025 года. — Новосибирск : Издательский центр НГАУ «Золотой колос», 2025. — С. 1529–1533. — EDN AERIPY.
3. Андрш, Э. Особенности цифрового маркетинга в агропромышленном комплексе Российской Федерации / Э. Андрш // Современные проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса : сборник трудов по результатам работы VIII Международной научно-практической студенческой конференции — конкурса, Вологда-Молочное, 27 ноября 2025 года. — Вологда-Молочное : Вологодская государственная молочнокосовая академия, 2026. — С. 165–168. — EDN PVKTCJ.
4. Алентьева, Н. В. Тренды цифровизации АПК: новые инструменты для сельхозтоваропроизводителя / Н. В. Алентьева, Т. С. Крав-

- ченко, А. Б. Дударева, А. А. Сидорин // Инновационные технологии: опыт, проблемы, перспективы развития—2025 : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, Тверь, 15 октября 2025 года. — Тверь : Тверская государственная сельскохозяйственная академия, 2025. — С. 46–49. — EDN NQQXGI.
5. Блохин, А. А. Использование цифровых технологий в маркетинговых бизнес-процессах / А. А. Блохин // Социально-экономические процессы современного общества : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 10 февраля 2026 года. — Чебоксары : Издательский дом «Среда», 2026. — С. 148–152. — EDN LXDSDA.
 6. Дударева, А. Б. Разработка комплексной модели оптимизации управления платежеспособностью организации / А. Б. Дударева, Т. С. Кравченко, Н. В. Алентьева, А. А. Сидорин // Вестник аграрной науки. — 2025. — № 5(116). — С. 99–109. — DOI 10.24412/2587-666X-2025-5-99-109. — EDN IZMLAW.
 7. Малкина, Е. С. Современные маркетинговые инструменты обеспечения конкурентных преимуществ отечественных предприятий / Е. С. Малкина, Г. Г. Мустафина // РОСТ—Развитие, Образование, Стратегии, Technologies : сборник материалов VIII Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 13–14 декабря 2024 года. — Чебоксары : Чувашский государственный университет им. И. Н. Ульянова, 2025. — С. 114–119. — EDN BRPTZW.

УДК 659.1:327.8

МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ КОММУНИКАЦИОННОЙ КАМПАНИИ С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ВОСПРИЯТИЯ СТРАНОВЫХ ОБРАЗОВ

Дубровская Ксения Дмитриевна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- студент
- *dubrovskaya_ksenia@mail.ru*

Рыбакова Алина Павловна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- студент
- *alinalike25@gmail.com*

Аннотация. В статье обосновывается важность учета гендерных особенностей восприятия страновых образов при разработке коммуникационных кампаний. На основе данных опроса россиян выявлены и обоснованы две устойчивые модели образа Франции: «женская» и «мужская». Также представлена шестиступенчатая методика разработки коммуникационной кампании бренда с использованием странового образа. Которая включает в себя гендерную сегментацию, создание визуально-вербального кода и адаптацию под российскую аудиторию. Приводится практический пример реализации методики для бренда уходовой косметики.

Ключевые слова. Коммуникационная кампания, образ страны, гендерный фильтр, маркетинг территорий, потребительское поведение, Россия, Франция.

METHODOLOGY FOR DEVELOPING A COMMUNICATION CAMPAIGN TAKING INTO ACCOUNT THE CHARACTERISTICS OF THE PERCEPTION OF COUNTRY IMAGES

Dubrovskaya Ksenia Dmitrievna

- *Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9*

- *student*
- *dubrovskaya_ksenia@mail.ru*

Rybakova Alina Pavlovna

- *Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9*
- *student*
- *alinalike25@gmail.com*

Abstract. The article justifies the importance of taking into account the gender characteristics of the perception of country images when developing communication campaigns. Based on the data of the survey of Russians, two stable models of the image of France were identified and substantiated: “female” and “male”. A six-step methodology for developing a brand communication campaign using a country image is also presented. Which includes gender segmentation, creation of visual-verbal code and adaptation to the Russian audience. A practical example of the implementation of the methodology for the brand of care cosmetics is given.

Keywords. Communication campaign, country image, gender filter, territory marketing, consumer behavior, Russia, France.

Образ страны давно превратился в важный маркетинговый инструмент, который напрямую влияет на спрос, туризм, инвестиции и восприятие брендов этой страны. На этот счет имеются многочисленные публикации, авторами которых являются преподаватели Института бизнеса и дизайна [1; 2].

Во Франции сформировался устойчивый образ «страны роскоши, культуры и хорошего вкуса», который активно используется в туризме, моде, кулинарии и образовании для привлечения иностранных потребителей. В сознании россиян Франция по-прежнему остаётся одним из главных культурных и визуальных образцов. Однако для эффективного использования этого образа в маркетинговых коммуникациях необходимо учитывать, что мужчины и женщины воспринимают его по-разному. Сегментация по гендеру становится ключевым фактором успеха коммуникационных кампаний, потому что благодаря разным нейрореакциям мозга мужчины и женщины различно реагируют на рекламные сообщения. Женщины чаще ориентируются на эмоции, визуальный контекст и социальный смысл, тогда

как мужчины — на рациональные аргументы, факты и практическую пользу. В связи с этим цель статьи — представить методику разработки коммуникационной кампании, которая будет учитывать гендерные особенности восприятия страновых образов (на примере Франции в России).

В рамках теории маркетинга территорий страна рассматривается как территориальный бренд, формирующий у целевой аудитории устойчивые ассоциации через экономические, политические, культурные и медиа факторы. Бренд территории (в том числе страны) включает в себя такие направления, как туризм, экспорт и импорт товаров, образование, инвестиции и бизнес коммуникации. Где выступает в роли инструмента продвижения территории на внешних рынках [3]. Образ страны напрямую влияет на доверие потребителей к отдельным брендам этой страны. Например, товары из Японии ассоциируются с технологичностью [4], из Швейцарии — с качеством и статусностью, товары из Франции — воспринимаются как маркер качества, традиций и эстетики в моде, вине, косметике и кулинарии. Положительный образ страны повышает готовность туристов посещать её, а покупателей — приобретать продукцию данной страны, что делает территориальный бренд важным элементом маркетинговой стратегии государства и бизнеса.

Сегментация рынка по гендеру давно является одной из ключевых основ маркетинговых стратегий. Все дело в различных нейрореакциях мозга мужчин и женщин на маркетинговые стимулы, которые напрямую влияют на формирование спроса и выбор определённых продуктов. При этом гендер рассматривается не только как демографический, но и как психографический критерий, отражающий разные мотивы, ценности и способы восприятия информации. С точки зрения психологии потребительского поведения, женщина чаще действует в рамках гедонистической, избегающей боли и стремящейся к удовольствию, и эмоциональной мотивации. Её выбор больше зависит от ощущения: «мне нравится», «мне комфортно», и представления того, как этот предмет будет выглядеть с ней в её жизни. Мужчина, напротив, чаще прибегает к рационально задачной мотивации, рассматривая покупку как решение конкретной задачи («нужно заменить», «нужно эффективное решение», «нужно выгодное предложение»). Нейромаркетинг и нейропсихология объясняют эти различия особенностями строения и работы мозга. Исследования показывают, что у женщин больше активизируются участки мозга, отвечающие за эмоции

и социальные взаимодействия, а у мужчин — за логическое мышление и восприятие пространства. Также Роджер Дули в книге «Нейромаркетинг» отмечает, что женский мозг чаще реагирует на визуальный и эмоциональный контекст сообщения, а мужской — на фактическую информацию, параметры и структуру аргументации [5]. На уровне восприятия рекламы и маркетинговых материалов женщины дольше фиксируют взгляд на атмосфере, цвете, упаковке, самом изображении и эмоциональном контексте сообщения, тогда как мужчины ориентируются на текст, цены и технические характеристики. Это формирует «глубинный» механизм: женщина воспринимает продукт как часть личной истории и социального контекста, мужчина — как инструмент решения задач. Гендерные стереотипы и социальные роли закрепляют эти различия в маркетинге: «забота, эмоции, красота» обычно адресуются женщинам, а «сила, контроль, эффективность» — мужчинам. Эти коды не только используются маркетологами для формирования сюжета рекламы, но и активируют в мозге соответствующие нейронные связи, усиливая положительную реакцию на сообщение, «адресованное по полу».

Таким образом, гендер влияет на выбор товара, туризма и медиаконтента не только на уровне сознательных предпочтений, но и через нейрофизиологические механизмы восприятия, что делает его важным инструментом при создании сегментированных маркетинговых кампаний. Он выполняет функцию своеобразного фильтра, отбирающего и интерпретирующего ассоциации с объектом, в том числе со страной брендом. При восприятии «Франции» женская аудитория чаще активирует коды «романтика», «мода», «еда», тогда как мужская аудитория чаще связывает Францию с «политикой», «экономикой» и «спортивным контекстом». В маркетинговых кампаниях это используется системно. Например, в туризме — «романтическая Франция» для женщин («Париж для влюблённых», «гастрономическое путешествие») и «деловая Франция» для мужчин (деловые туры, бизнес встречи, деловые конференции). В моде и косметике — образ «французской женщины» как эталона естественной элегантности, а в мужских кампаниях — акцент на статусе и лидерстве. А в алкоголе и гастрономии — «французское вино» как знак престижа и вкуса, представленное с разными эмоциональными кодами для мужчин и женщин.

Для проверки гипотезы о том, что восприятие образа Франции может зависеть от гендерной принадлежности, была

задействована комплексная стратегия, сочетающая количественные и качественные подходы к сбору и анализу данных. Такой метод позволил не только выявить статистически значимые различия, но и глубже понять их корни. Количественный этап исследования включал проведение онлайн-анкетирования, в котором приняли участие 271 человек. Подборка была специально сформирована так, чтобы она максимально точно отражала демографическую картину городского населения России в возрастной категории от 18 до 65 лет. В анкету были включены вопросы с множественным выбором, призванные выяснить ответы на три главных запроса: наиболее популярные ассоциации, первыми приходящими на ум респондентов при упоминании слова «Франция», степень согласия опрашиваемых с предложенным списком стереотипных качеств, приписываемых французам и француженкам, таких как романтичность, прагматизм, эгоизм, галантность и прочие, а также роль различных сфер, таких как политика, культура, семья, мода и т.д., в формировании представления респондентов о стране. Для того, чтобы глубже разобраться в ответах выявленных в количественном этапе результатов, была проведена серия развернутых интервью, в рамках которых участникам предлагалось самостоятельно описать образ «типичного француза» и «типичной француженки», а также дать комментарии относительно их собственных. Анализ всей собранной в ходе опроса информации продемонстрировал отчетливую связь между полом респондента и тем, как он представляет себе образ Франции. Полученные данные полностью подтверждают изначальную гипотезу, выдвинутую перед началом исследования. Если рассматривать общую структуру ассоциаций, то «романтика», «мода» и «кухня» занимают лидирующие позиции в сознании россиян, что совпадает с данными о длительном маркетинговом позиционировании Франции как «страны роскоши и чувственности», о котором пишет историк Эмиль Шабаль [6]. Однако при наложении гендерного фильтра эта единая картина распадается на две характерные модели. Мужская модель восприятия тяготеет к инструментальным и публичным сферам. Респонденты-мужчины статистически чаще выбирали ассоциации, связанные с историей («Наполеон», «Великая французская революция»), спортом («футбол») и технологиями («автомобилестроение», «авиация»). Их оценки французского национального характера смещены в сторону рациональности. Это согласуется с гипотезой о том, что мужчины в российской выборке

склонны воспринимать международные отношения и образы других стран через призму силы, достижений и социальной иерархии. Женская модель восприятия, напротив, фокусируется на эстетических, эмоциональных и межличностных аспектах. Женщины чаще выделяли категории «красота», «парфюмерия», «изящество» и «романтические отношения». Интересно, что образ французского мужчины в женских ответах наделяется такими чертами, как «галантность», «утонченность» и «умение ухаживать». Это создает контраст с повседневным опытом, описанным, например, француженкой Габриэль Дювуазен, которая, напротив, отмечает сдержанность российских мужчин и их ориентацию на патриархальную модель семьи [7]. Здесь возникает интересный эффект: российские женщины склонны приписывать французам те качества, которых им, возможно, не хватает в повседневной коммуникации на родине. Образ Франции становится «культурным», воплощающим эмоциональную доступность.

Интервью помогли лучше понять сухие цифры и разобраться как именно складываются эти образы. Анализ показывает, что респонденты, как мужского, так и женского пола, активно используют двойные контрасты «Россия vs Франция» для самоидентификации. В мужских интервью ключевым становится тема «надежности и легкомыслия». А Франция предстает как страна, где форма (стиль, этикет, внешний лоск) доминирует над содержанием. Один из респондентов-мужчин охарактеризовал это так: «У них всё красиво, но как-то... ненастояще. Для женщин их жизнь — как в кино, а для мужчин — это несерьезно. Где характер? Где стержень?». Это перекликается с выводами А. С. Страховой о том, что в российском обществе, особенно под влиянием постсоветских трансформаций, закрепилась противоречивость в оценке «западных» гендерных ролей. Французская утонченность в мужском восприятии граничит с недостатком мужественности, понимаемой традиционно. В женских интервью, напротив, доминируют «естественность и свобода». Образ француженки конструируется через отрицание «избыточной ответственности» русской женщины. Респондентки многократно повторяли идеи самодостаточности: «Она (француженка) живет для себя, а не для мужа и плиты», «Она умеет стареть красиво и не боится быть собой». Это напрямую соотносится с результатами сравнительного исследования о влиянии гендерных установок на рынок труда во Франции и России: для француженок характерен более широкий спектр

социальных возможностей и вариативность жизненных стратегий, тогда как в России ключевым фактором остается возраст детей и традиционная роль матери. Таким образом, образ француженки в сознании россиянок становится проекцией желаемой свободы — свободы от гиперответственности и жестких социальных предписаний.

Глубокое изучение вопроса показывает, что эти стереотипные представления формируются скорее под воздействием массмедиа и массовой культуры, нежели из личных встреч и впечатлений. То, что мы знаем о «французской женщине» как об эталоне стиля, или «французском мужчине» как знаке любовных искусств, во многом является заслугой французских кино и литературы. Шабаль, кстати, тоже уделял внимание этому феномену. Российские участники исследования, особенно женщины, нередко упоминали Катрин Денёв или Жана Дюжардена, когда говорили о Франции. Это ярко свидетельствует о том, насколько сильное влияние оказывают образы глянцевого журналов и вылизанных кино, которые зачастую далеки от реалий сегодняшней жизни во Франции, на русских красавиц.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что гендер играет ключевую роль в формировании взглядов на Францию, преломляя ее образ через призму российских ожиданий и того, чего россиянам, возможно, не хватает. Для российских мужчин Франция предстает как "Другой" в общественной жизни, ее оценивают прагматично, подчас с недоверием, опираясь на противопоставление "силы" и "слабости". Российские же женщины видят во Франции идеал для личной жизни, проецируя на нее свои желания обрести большую свободу — как в плане самовыражения, так и в сфере эмоций. Эти результаты показывают, что образ страны в массовом сознании не является однозначным; он расщепляется на множество версий в зависимости от социальных характеристик воспринимающего субъекта, и гендер является одной из важнейших среди них.

Далее будет представлена методика внедрения странового образа Франции в маркетинговые коммуникации на российский рынок с учетом сегментирования по гендеру, на примере бренда х. Данная методика базируется на результатах опросов, которые были описаны выше, данных из книги о нейромаркетинге и теории территориального брендинга. Ее основной принцип заключается в том, что в сознании россиян образ Франции не одинаковый. Он делится на две устойчивые модели:

«женскую» (эмоции, эстетика, личная жизнь) и «мужскую» (рациональность, история, статус, достижения). Представленная ниже методика включает в себя шесть этапов (таблица 1).

Таблица 1. Этапы внедрения странового образа Франции в коммуникации бренда х на российском рынке

Этап	Название	Содержание	Результат
1	Анализ текущего позиционирования бренда х	1. Сбор уже существующих текстовых и визуальных элементов бренда 2. Сравнение полученных данных с данными опроса (поиск образов в текущем позиционировании бренда, которые россияне не связывают с Францией)	Карта соответствия/ несоответствия текущего образа бренда х ожиданиям аудитории
2	Выбор предпочтительного гендера	1. Определение основного покупателя (мужчины или женщины). Если это явно одна аудитория (например магазин косметики/ мужских костюмов) — смотрите пункт 3. Если смешанная — смотрите пункт 2 2. Если бюджет позволяет можно создать две кампании (для мужчин и для женщин) с разными каналами коммуникаций и креативами, если не позволяет — выбрать доминирующего потребителя, исходя из вашего продукта и, возможно, используя данные опроса 3. Формирование ассоциативного ядра в зависимости от выбранной аудитории	Карта соответствия/ несоответствия текущего образа бренда х ожиданиям аудитории
3	Создание визуально-вербального кода	1. Перевод ассоциаций, выбранных ранее из абстрактных («романтика», «статус», «богатство») в конкретные элементы (цвета, формы, лексика, образы героев, символы и т.п.) для последующей коммуникации бренда х 2. Внесение данных в брендбук	Брендбук с разделением по гендеру
4	Распределение «женской» и «мужской» коммуникации по медиаканалам	1. Выбор стратегии в зависимости от гендера аудитории и бюджета бренда. Если бренд х ориентирован на женщин, он концентрируется только на «женских» каналах, при этом «мужские» игнорируются или используются минимально. Если бренд х ориентирован и на мужчин,	Медиаплан с сегментацией по полу

Продолжение таблицы 1

Этап	Название	Содержание	Результат
		и на женщин в равном количестве, выбираются две коммуникации. И эти две коммуникации ведутся параллельно и независимо под одним брендом. Также возможна ситуация, когда бренд х выбирает один универсальный канал с нейтральным образом Франции, для охвата и мужской и женской аудитории.	
5	Адаптация под россиян	Необязательный этап, нужен для «перевода» с французского на понятный для русского человека язык с учетом его гендерных стереотипов, избегая отторжения. Например, в ходе опроса и интервью было обнаружено, что россияне (особенно мужчины) часто воспринимают «французское» как ненастоящее, легкомысленное и слишком «глянцевое». Это и есть «отторжение»	Готовые адаптированные сообщения, разделенные по гендеру
6	Измерение эффективности	1. Проведение повторного опроса. 2. Измерение в тестовом формате реакции на креативы. 3. Измерение по таким показателям как: конверсия (покупок/заявок), средний чек, лояльность и т.п.	Корректировка коммуникаций на основе измерений

Для иллюстрации работы предложенной методики рассмотрим выдуманный российский премиальной косметики для волос «Волосы Мечты». Бренд позиционируется как «французская формула с натуральными ингредиентами и бережный уход для молекулярного восстановления волоса изнутри». Целевая аудитория — это женщины 30–50 лет со средним и высоким доходом, ценящие натуральность, эстетику и эффективность. Продуктовая линейка включает шампуни, маски, сыворотки и бальзамы. Упаковка — матовое стекло и мягкие тактильные материалы. Бренд только выходит на рынок. Ниже продемонстрировано, как бренд проходит шесть этапов внедрения образа Франции (таблица 2).

Проведённые исследования подтвердили, что образ Франции в массовом сознании современных россиян не одинаковый. Гендер выступает в роли мощного фильтра, который по-разному

Таблица 2. Пример этапов внедрения странового образа Франции в коммуникации бренда «Волосы мечты» на российском рынке

Этап	Действия бренда	Результат
1. Анализ текущего позиционирования бренда x	Проведение опроса потенциальной аудитории, формирование результатов. Франция вызывает у женской аудитории ассоциации: «натуральность» (68%), «деликатность» (55%), «премиальность» (47%). Также россиянки отмечали, что «французский уход» для них это что-то «мягкое и бережное»	Бренд, исходя из полученных результатов опроса, будет строить свой образ на натуральности, премиальности и бережности
2. Выбор предпочитаемого гендера	Основной продукт бренда «Волосы мечты» — женский, поэтому выбрана «женская Франция»	Выбран фокус на эстетику, естественность, бережность и заботу о себе. Также сформировано позиционирование, отражающее эти ассоциации
3. Создание визуально-вербального кода	Перевод ассоциаций, в конкретные атрибуты бренда	Выбраны цвета: пастельная гамма (преимущественно песочные, цвет заварного крема и зеленые тона для упаковок). Выбраны формы шрифтов — мягкие «натуральные» изгибы, без четких, графических линий. Подобраны ключевые слова: «натуральные оттенки», «бережность», «премиальность», «спокойствие».
4. Распределение «женской» и «мужской» коммуникации по медиаканалам	Все каналы — «женские», в приоритете соцсети и каналы об уходе. Коллаборации с блогерами-трихологами	Запущена кампания в соцсетях и каналах: видео, где пастельные флаконы расставлены на фоне льняной скатерти и веток лаванды
5. Адаптация под россиян	Было выражено опасение по поводу продукта и его действенности	Бренд адаптировал свое сообщение и вместо «французская легкость», сделали акцент на «натуральная формула», «создано и одобрено трихологами»
6. Измерение эффективности	До кампании: опрос 120 женщин из ЦА. Ассоциации с брендом (по названию «Волосы Мечты» без упаковки): «красиво» (61%), «дорого» (48%), «ненадежно?» (23%).	Было принято решение расширять линейки

Продолжение таблицы 2

После кампании (через 4 месяца): повторный опрос тех же респондентов (другая выборка из той же ЦА). Рост ассоциаций: «натуральные оттенки» — с 8% до 67%, «пастельные тона» — с 5% до 71%, «премиальность» — с 35% до 82%. Бизнес-результаты: продажи за первый квартал превысили план на 34%, повторные покупки (через 2 месяца) — 41% от первых покупателей

изменяет одни и те же страновые ассоциации. Для российских мужчин Франция — это прежде всего история, политика и технологические. Для российских женщин — это эталон естественной элегантности, романтики, удовольствия и, что особенно важно, проекция желаемой свободы. Эти различия имеют под собой не только культурные стереотипы, но и нейрофизиологические: женщины в большей степени реагируют на эмоциональный и визуальный контекст, мужчины — на факты, параметры и практическую пользу. Игнорирование гендерных различий при использовании странового образа Франции в России ведёт к размыванию коммуникации и потере эффективности. А разделение «женской» и «мужской» версий — с разными цветами, словами, героями, каналами и способами адаптации — позволяет брендам точнее попадать в ожидания аудитории, повышать доверие и увеличивать число постоянных клиентов.*

Список литературы

1. Оришев, А. Б. Бизнес и менталитет: налаживаем эффективную коммуникацию в Северной Европе / А. Б. Оришев, Н. Е. Козырева // Маркетинговые коммуникации. — 2019. — № 4. — С. 246–253.

* При подготовке данной статьи использовалась языковая модель DeepSeek-V3.2 и нейросеть Perplexity AI для улучшения структуры текста и стилистической правки. Авторы полностью переработали и проверили сгенерированный контент.

2. Оришев, А. Б. Сельский туризм и национальная кухня: экономика и культура европейцев / А. Б. Оришев, В. Н. Тарасенко, Н. Х. Дианова // Бизнес и дизайн ревю. — 2021. — № 1(21). — С. 2. — EDN COZKYZ.
3. Национальный брендинг и брендинг территорий [Электронный ресурс]. — URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-special/regions/nation_branding.htm (дата обращения: 12.03.2026).
4. Оришев, А. Б. Японский менталитет как основа менеджмента / А. Б. Оришев, С. С. Дымова // Бизнес и дизайн ревю. — 2021. — № 4(24). — EDN AOWUAG.
5. Yandex Books [Электронный ресурс]. — URL: <https://books.yandex.ru/books/SK8nkkh3> (дата обращения: 15.03.2026).
6. Emile Chabal. Publications [Электронный ресурс]. — URL: <https://emilechabal.com/publications/> (дата обращения: 20.03.2026).
7. Французенка предпочла Россию: почему ей ближе русские мужчины [Электронный ресурс] // РИА Новости. — 2025. — 22 января. — URL: <https://ria.ru/20250122/franaise-1994857752.html> (дата обращения: 21.03.2026).

Научный руководитель

Прокина Марина Владимировна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»
- руководитель профиля Маркетинг
- prokina_m@rambler.ru

Prokina Marina Vladimirovna

- Institute of Business and Design (B&D)
- Head of the Marketing profile
- prokina_m@rambler.ru

УДК 005.2:657.2

РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА

Зубков Александр Семёнович

- *МОУ ВО «Белорусско-Российский университет»; Республика Беларусь, 212000, Могилев, пр-т Мира, 43*
- *кандидат экономических наук, доцент*
- *a.z.1955@mail.ru*

Аннотация. В статье анализируются произошедшие за последние годы изменения в организации и методологии управленческого учёта, его роль в системе менеджмента организации, достигнутый уровень автоматизации в этой сфере на основе цифровых технологий. Обосновываются дальнейшие шаги и направления развития цифрового управленческого учёта. Особое внимание уделяются способам применения искусственного интеллекта в управленческом учёте. Анализируются изменения роли бухгалтерской службы в системе менеджмента организацией.

Ключевые слова. Управленческий учёт, менеджмент, цифровые технологии, искусственный интеллект, методология учёта.

DEVELOPMENT OF ORGANIZATION MANAGEMENT BASED ON DIGITAL MANAGEMENT ACCOUNTING

Zubkov Alexander Semyonovich

- *Inter-State Educational Institution of Higher Education "Belarusian-Russian university"; Republic of Belarus, 212000, Mogilev, Mira Ave, 43*
- *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
- *a.z.1955@mail.ru*

Abstract. The article analyzes the changes that have occurred in the organization and methodology of management accounting in recent years, its role in the organization's management system, and the level of automation achieved in this area using digital technologies. Identification of further steps and directions for the development of digital management accounting. Special attention is given to the application of artificial intelligence in management accounting. The article also discusses the changes in the role of the accounting department in the organization's management system.

Keywords. Management accounting, management, digital technologies, artificial intelligence, accounting methodology.

Происходящее стремительное развитие цифровых технологий значительно расширяет круг новых возможностей в области управленческого учета. На первом этапе автоматизации учёта, в 90-х годах прошлого века, в процессе массового внедрения различных компьютерных программ, были автоматизированы такие «технические» элементы метода учёта, как выполнение проводок на основе двойной записи хозяйственных операций по счетам, формирование учётных регистров, формирование баланса и других форм бухгалтерской отчётности. В дальнейшем, в первых десятилетиях 21 века, был в основном переведён в электронный вид внешний документооборот организаций: товарные накладные, счета-фактуры, налоговые декларации, бухгалтерская и некоторые формы статистической отчётности формируются и представляются в форме электронного документа.

Однако автоматизация учёта до сих пор не меняла сам классический метод учёта и его элементы. Цифровые технологии лишь изменяли способ реализации данных элементов. Значительно усложняющиеся в настоящее время условия экономической деятельности организаций с одной стороны, и новые возможности развивающихся цифровых технологий — с другой, создают возможность для дальнейшей автоматизации учётных процедур, а также необходимость качественного преобразования ряда методологических элементов управленческого учёта. Некоторые направления развития этих тенденций рассматриваются в настоящей статье.

Дальнейшее развитие автоматизации учёта в настоящее время направлено на полную автоматизацию как внешнего, так и внутреннего документооборота, а также процессов инвентаризации и архивирования документов.

Процесс перевода внутреннего документооборота в электронный вид стал возможным с принятием соответствующих нормативных правовых актов и разработкой программных продуктов. В Законы Республики Беларусь и Российской Федерации «О бухгалтерском учёте и отчётности» [1, 2] были внесены соответствующие изменения и дополнения в части способов подписания первичных учётных документов (ПУД). Согласно этим законам, документ может быть подписан с использованием

средств связи и иных технических средств, компьютерных программ, информационных систем или информационных сетей, если такой способ подписания позволяет достоверно установить, что этот документ подписан лицом, ответственным за совершение хозяйственной операции и (или) правильность ее оформления.

Это дало право организациям разрабатывать собственные технические способы и регламенты подписания внутренних учётных документов и тем самым осуществить перевод внутреннего документооборота в электронный вид. В настоящее время разработчиками предлагаются готовые программные решения по автоматизации внутреннего документооборота. Примером одного из них является программа IPS (Intermex Professional Solution). Это корпоративная система управления нормативно-справочной информацией, предназначенная для создания, пополнения и ведения иерархических баз данных [3]. Однако практика показывает, что данный процесс развивается медленно и неравномерно, особенно на малых и средних предприятиях. Наряду с оборотом электронных документов, значительная часть внутренних документов по-прежнему создаются и передаются на бумажных носителях.

Процедура инвентаризации претерпевает значительные изменения на основе развитой системы штрих- и QR-кодирования, а также современных информационных технологий. На их основе производится быстрое фиксирование фактического количества продукции (товаров) на складе и в торговом зале. Формирование сличительной ведомости и ведомости отклонений производится в автоматическом режиме. Кроме того, в способах инвентаризации развитие технологий идет от хорошо освоенной процедуры фиксации объекта посредством считывания его штрих-кода к технологическому обеспечению «восприятия» системой объекта в целом как уникального неповторимого объекта. В ряде отраслей разработаны специализированные программные продукты для этих целей. Смартфон и специальные программы позволяют проводить инвентаризацию запасов сырья без привлечения специалистов. Некоторые компании, в частности, по добыче и транспортировке полезных ископаемых, применяют дроны для инвентаризации установленного оборудования и его исправности.

Переход на электронный документооборот и использование «облачных хранилищ» позволяет кардинально изменить процесс архивирования бухгалтерских документов. Использование

данного способа хранения позволяет повысить степень надёжности, снизить риски утраты документов вследствие обстоятельств непреодолимой силы, упростить процесс поиска и получения нужного документа из архива.

На современном этапе обществом выдвигаются требования, связанные с максимизацией понятности, доступности и полезности информации, характеризующей деятельность компаний. Цифровые технологии позволяют кардинально улучшить данные свойства финансовой отчётности для менеджеров организаций, в частности повысить её оперативность и доступность. Ведение бухгалтерского учета как процедура переноса данных первичных документов из регистра в регистр не только автоматизировалась, но и ускориалась во много раз. Вводимые данные первичных документов стали изменять содержание учетных данных от аналитических регистров до отчетности буквально мгновенно. В настоящее время баланс и любая иная форма как внешней, так и внутренней отчетности может составляться непрерывно, в режиме реального времени, отражая изменения в финансовом положении компании, производимые совершаемыми ею хозяйственными операциями. Эти технические новации во-первых существенно сняли вопрос отставания скорости предоставления отчетности от реальных запросов лиц, принимающих управленческие решения, а во-вторых, значимо усилили аналитические функции учета, перенесли внимание бухгалтера в область оценки формируемых программой данных и их анализа.

Кроме того, в современных условиях значительно повысились требования управленцев и к персонализации отчётных данных. В настоящее время большинство сайтов и страниц в социальных сетях в определенной степени интерактивны. Их пользователь, как получатель содержащейся в них информации, может выбирать степень детализации получаемых данных, либо пропуская, либо принимая «предложение» источника данных перейти к следующему уровню детализации. Так пользователь получает возможность индивидуальной настройки источника данных под свои запросы. Во всем мире растет практика предоставления персонализированной отчетности определенному кругу стейкхолдеров компании. Данная отчетность является более детальной по сравнению с внешней официальной отчетностью компаний и в большей степени ориентирована на потребности конкретной группы внешних пользователей (конкретного пользователя). Эта практика вместе с общими

тенденциями персонификации информационных потоков, получающих развитие в настоящее время, создают основу для персонификации корпоративной отчетности, настройки её под конкретные информационные запросы пользователей.

Развитие технологий усиливает, в частности, и возможности межфирменной коммуникации. Современные тенденции к децентрализации и саморегулированию хозяйственных отношений определяют большую самостоятельность компаний в установлении форматов информационного обмена. Компании, обеспечивая заинтересованных лиц подготовленной специально для них отчетностью, могут получить действенный инструмент формирования доверия в процессе деловых отношений.

Технически формирование такой отчетности может проходить либо в традиционном формате — создание определенных отчетных форм, наполнение которых будет определяться достигнутыми с контрагентами договоренностями, либо путем предоставления ограниченного доступа для контрагентов к используемым компанией бухгалтерским программам, настройки которых позволят формировать такую отчетность в режиме «онлайн».

Технологии искусственного интеллекта (ИИ) предоставляют новые возможности в развитии как бухгалтерского, так и управленческого учёта. Можно констатировать, что его использование в существующей практике учёта находится в зачаточном состоянии. Хотя именно в сфере учета и корпоративных финансов существуют большие потенциальные возможности для его использования на уже достигнутом уровне развития соответствующих технологий. Их применение позволяет высвободить рабочее время специалистов от рутинного труда, уменьшает вероятность ошибок и сосредоточиться на аналитической и прогностической работе. По оценкам специалистов [4], ИИ уже сегодня способен выполнять 30–50% бухгалтерской работы. Обобщая возможности различных разработок в области ИИ, можно выделить следующие направления его применения в сфере бухгалтерского учёта.

Автоматизация рутинных операций. В частности, технологии распознавания символов в первичных учётных документах способны в короткое время извлекать необходимые реквизиты из счетов-фактур, актов приёма-передачи или накладных, сверять их с условиями договоров, номера налогоплательщиков, суммы сделки, в том числе НДС и вводить данные в соответствующие поля программ «1С Бухгалтерия», SAP и др. Так же ИИ способен взять на себя функцию создания стандартных

документов, таких например, как приказ о продлении договора аренды, типовой договор лизинга, трудовой контракт.

Нейросеть может произвести ускоренную проверку контрагента: регистрацию в государственном реестре юридических лиц или ИП, информацию из налоговых органов (задолженность, штрафы, внеплановые проверки), информацию из средств массовой информации (объявления о несостоятельности и судебных спорах) и др. Результирующий отчёт будет содержать оценку возможных рисков.

Современные алгоритмы ИИ позволяют автоматически, производить ряд стандартных вычислений: начисление авансов, заработной платы, отпускных, выплат по листкам временной нетрудоспособности. FFN сети производят расчёты по соответствующим формулам, а RNN — способны учитывать сезонность, географические и исторические тенденции в области оплаты труда.

Программы ИИ позволят повысить точность и качество ведения бухгалтерского учёта. Это может выражаться, в частности, в проведении автоматической сверки платёжных документов и банковских выписок с расчётных счетов, соблюдение очередности платежей по расчётам с контрагентами и бюджетом, находить некорректные проводки, проверять взаимную увязку форм отчётности и т.д.

Важной частью аналитической работы, которую может выполнять ИИ, является проверка договоров. Многостраничный текст договора может быть быстро проанализирован по ключевым параметрам: цена, сроки выполнения, ответственность сторон, штрафы и др. В ходе анализа программа сравнивает параметры договора с нормативными (допустимыми) и предоставляет отчёт с расчётом возможных рисков.

ИИ способен проводить скоростной финансово-экономический анализ результатов деятельности для целей управленческого учёта. Соответствующие алгоритмы и программы могут за несколько секунд рассчитать коэффициенты оборачиваемости, ликвидности, финансовой устойчивости и др. Кроме того, он может сопоставить их с нормативными значениями и отраслевыми медианами, выявить отклонения и построить диаграммы.

В некоторых ситуациях ИИ может оказать существенную помощь при подготовке ответов на запросы контрольных органов. В частности, алгоритм GigaChat API может проанализировать требования в запросе, подобрать соответствующие данные и бухгалтерские проводки, сформулировать ответ со ссылками

на действующие нормативные правовые акты. Главному бухгалтеру остаётся только проверить и подписать документ.

ИИ может выполнять прогнозирование денежных потоков на ближайшие месяцы. В частности, рекуррентная нейронная сеть (RNN) может спрогнозировать остатки на расчётном счёте на 4–12 недель вперёд с точностью 92–96%. Кросс-валидация проводится по фактическим данным за предыдущие три года.

Нейросети могут быстро выполнять периодический анализ по сопоставлению плановых и фактических затрат при контроле за себестоимостью продукции, на основании чего определять статьи затрат, которые нужно сократить или наоборот, увеличить. Программы ИИ также могут самостоятельно производить классификацию затрат, то есть распределять затраты по статьям, экономическим элементам, проектам и партнёрам. На основе данной классификации ИИ может выполнить анализ динамики затрат по их направлениям и структуре за несколько предыдущих лет с построением соответствующих графиков и диаграмм.

Нейросеть может помочь решить такую важную задачу, как оптимальное налоговое планирование путём выполнения сценарного анализа уплаты наиболее значимых для предприятия налогов (например, налога на добавленную стоимость и налога на прибыль). Модель рассчитывает, к примеру, три варианта поступления выручки от реализации и показывает, какая стратегия минимизирует налоговую нагрузку без риска претензий со стороны налоговых органов.

Весьма полезным может быть использование ИИ для выявления возможного мошенничества. В частности, алгоритм Isolation-Forest может выявлять аномальные транзакции (например, поставщик по сумме договора вошёл в десятку самых крупных, но зарегистрирован только месяц назад).

В области методологии учета и финансов ИИ, будучи подключенным к соответствующим нормативно-справочным системам, способен автоматически анализировать и «понимать» правовые документы, оценивать их последствия для деятельности компании и выдавать рекомендации.

В юридической и снабженческо-сбытовой деятельности ИИ способен реализовать практику так называемых «смарт контрактов» – программ, обрабатывающих данные, связанные с исполнением заключенных компанией договоров и автоматически отслеивающих, продляющих и/или корректирующих их содержание и исполнение. Работа любого предприятия предполагает

непрерывное исполнение определенного набора типовых для его деятельности договоров. Заключение таких контрактов не предполагает каких-либо нестандартных управленческих решений и/или серьезной юридической работы по разработке и согласованию их содержания. При этом ряд определённых параметров такого предприятия — производственные мощности, объемы складских помещений и т.п., будут определять условия договора об объемах закупаемых сырья и материалов. Уровень цены в контракте определяет рынок, вследствие чего расчет цены становится техническим вопросом. В таких условиях поставщик и покупатель могут как заключать такие договоры, так и корректировать их условия автоматически. Это, конечно, становится возможным при условии достаточной «обученности» такого алгоритма ИИ на массиве данных о работе производства, загруженности склада, физическом движении материалов и т.д. Чем успешнее будет идти процесс «самообучения» ИИ, «управляющего» такими договорами, тем меньше вмешательства человека в работу такой системы будет требоваться. В определённой сети компаний (поставщиков и покупателей) ведущую роль будет играть ИИ, оценивая приемлемость сформированного ИИ фирмы-контрагента условий предлагаемого контракта.

С развитием цифровых технологий происходит трансформация роли бухгалтерской службы в управлении организацией. Компьютеризация во многом избавила бухгалтера от рутинной стороны ведения учета. Использование технологий ИИ поможет избавить работу бухгалтера от огромных массивов чисто механической деятельности, отнимающих его время от задач управления информационными потоками компании, интерпретации соответствующих данных, принятия решений в области формирования публичной информации о состоянии дел фирмы, информационной и консультационной поддержки принятия управленческих решений и т.п. ИИ следует рассматривать как «умного» помощника бухгалтера, способного изменить его роль в системе управления компанией.

В связи с этим функции бухгалтерской службы должны переключиться на изучение и совершенствование методологии учета. Именно настройки учётной программы, отражающие выбираемую организацией учетную и налоговую политику, должны стать главными вопросами формирования внешней финансовой отчетности. В управленческом же учете задачами бухгалтеров должно стать определение содержания и форматов

предоставляемой менеджерам информации, то есть методологии создания уникальной управленческой отчетности организации, максимально соответствующей специфике ее хозяйственной деятельности и информационным запросам конкретных внутренних пользователей. В условиях современной экономики происходит фактическое слияние функций бухгалтера и финансового менеджера.

Задача бухгалтера в современных условиях — оценить возможное влияние применяемых способов бухгалтерского учета на мнение заинтересованных лиц о положении дел в организации и их возможную реакцию в виде определенных экономических решений. Однако, для выполнения этой задачи требуется определённая перестройка системы подготовки специалистов. Бухгалтеру требуются знания в области микроэкономики и экономической теории, юриспруденции, финансового менеджмента, психологии. Ему нужно обладать видением того, как применяемые им методы учета формируют у заинтересованных лиц восприятие тех или иных хозяйственных процессов, оценивать возможные экономические последствия принятия ими решений и возможное влияние этих решений на финансовое положение организации.

Список литературы

1. О бухгалтерском учете и отчетности : Закон Республики Беларусь от 12 июля 2013 г. № 57-З [Электронный ресурс] // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь / Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. — Минск, 2024. — URL: pravo.by (дата обращения: 30.06.2026).
2. О бухгалтерском учете : Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». — URL: consultant.ru (дата обращения: 30.06.2026).
3. ИНТЕРМЕХ — Автоматизация конструкторско-технологической подготовки производства : официальный сайт компании [Электронный ресурс]. — URL: <https://intermech.by/index.html> (дата обращения: 30.06.2026).
4. Бухгалтерский учет с ИИ: как нейросети помогают бухгалтерам [Электронный ресурс] // Т-Блог (Блоги компаний. Т-Банк). — URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/buhgalterskij-uchet-s-ii/> (дата обращения: 30.06.2026).

УДК 339.138

**БРЕНДИНГ КРЕАТИВНЫХ КЛАСТЕРОВ КАК ИНСТРУМЕНТ
РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ: ТЕОРИЯ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА*****Козырева Надежда Евгеньевна***

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- кандидат педагогических наук, декан факультета управления бизнесом
- kozyreva@obe.ru

Аннотация. В условиях трансформации экономики креативные индустрии становятся драйвером устойчивого развития территорий. Ключевую роль в этом процессе играют креативные кластеры, эффективность которых напрямую зависит от продуманного брендинга. В статье анализируются теоретические основы проектирования бренда кластера, рассматриваются международные и российские кейсы, а также предлагается авторская модель бренда кластера «ДУНЕОН» для города Владикавказа, базирующаяся на историко-культурном коде территории. Исследование выполнено в рамках инициативной научно-исследовательской работы «Брендинг креативных кластеров в структуре современного города: теория и типология».

Ключевые слова. Креативный кластер, брендинг территории, визуальная идентичность, креативная экономика, локальное развитие, дизайн-проектирование.

**BRANDING OF CREATIVE CLUSTERS AS A TOOL FOR
TERRITORIAL DEVELOPMENT: THEORY, INTERNATIONAL
EXPERIENCE AND RUSSIAN PRACTICE*****Kozyreva Nadezhda Evgenevna***

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- Candidate of Pedagogical Sciences, Dean of the Faculty of Business Administration
- kozyreva@obe.ru

Abstract. In the context of economic transformation, creative industries are becoming a driver of sustainable territorial development. Creative clusters play a key role in this process, and their effectiveness directly depends on well-planned branding. The article analyzes the theoretical foundations of cluster brand design, examines international and Russian cases, and proposes an original brand model for the «DUNGEON» cluster in Vladikavkaz, based on the historical and cultural code of the territory. The study was conducted as part of the initiative research project “Branding of creative clusters in the structure of a modern city: theory and typology”.

Keywords. Creative cluster, place branding, visual identity, creative economy, local development, design engineering.

Почему вообще тема брендинга креативных кластеров сегодня так важна? Дело в глобальных сдвигах в экономике. Креативные индустрии всё чаще становятся главной движущей силой устойчивого роста — особенно для небольших и средних городов, откуда уезжает молодёжь и где не хватает интересных общественных пространств [1, с. 1076–1081]. Креативные кластеры в такой ситуации выглядят очень удачной моделью: они собирают вместе культуру, образование и предпринимательство. Но без внятного брендинга это просто набор помещений. А вот если бренд продуман, он связывает кластер с историей и географией места, даёт ему лицо и понятные ценности для местных жителей и гостей. Именно бренд превращает разрозненные мастерские и офисы в единую экосистему, которая работает на привлечение денег, талантов и туристов [2, с. 126]. Это подтверждают и зарубежные проекты (Factory Berlin, BASE Milano), и наши — «Флакон», «Севкабель Порт», арт-резиденция «Сильно». Так что поиск новых моделей брендинга — это не теория ради теории, а насущная практическая задача для развития регионов.

Города и целые регионы сейчас вынуждены искать свежие способы экономического роста — особенно после кризисов и в условиях жёсткой конкуренции за людей и их таланты [3, с. 31–34]. Креативные индустрии, где главное — знания, творчество и технологии, становятся одним из ключевых ресурсов. Исследования показывают: если креативные предприятия собираются в кластер, возникает мультипликативный эффект, растёт производительность и инновационная активность. Но чтобы всё

это заработало как часы, нужен брендинг — именно он соединяет отдельные инициативы в целостную систему. Данная статья — часть инициативной научно-исследовательской работы «Брендинг креативных кластеров в структуре современного города: теория и типология». Она продолжает наши предыдущие исследования в области креативных индустрий, которые ведутся в Институте бизнеса и дизайна [4, с. 12; 5, с. 1; 6, с. 27–37].

Цель статьи — на основе теории и реальных примеров выявить, какие механизмы брендинга креативных кластеров работают лучше всего, и предложить модель, в которую вшит культурный код территории.

В основе работы — междисциплинарный подход. Сначала теоретический анализ: концепции кластеров (М. Портер [7, с. 118–122]), геокультурный брендинг (Д. Н. Замятин [8, с. 11–23]), российские нормативные документы. Потом сравнение конкретных кейсов: зарубежных (Station F, Factory Berlin, BASE Milano) и российских («Флакон», «Севкабель Порт», «Сильно»). И наконец — проектно-дизайнерский этап: проведен историко-географический и культурологический анализ Владикавказа (отдельно — кобанская культура), разработана бренд-платформа (миссия, ценности, метафора «креатив — это металл нового времени»), визуальная айдентика (цвета, знак, шрифты), пространственные решения и механика кластера («Металл», «Огонь», «Вода»). В конце представлены социально-экономические эффекты.

Понятие со времен М. Портера сильно расширилось. Кластер — это группа компаний и организаций, которые находятся рядом, связаны друг с другом и работают в одной сфере. Для креативных кластеров обычно выделяют три типа эффектов для региона: экономический (растёт деловая активность, больше налогов), культурный (накапливаются идеи, люди социализируются) и социальный (развиваются территории, туризм). В российской Концепции развития творческих индустрий до 2030 г. креативный кластер определяют как совокупность организаций под единым брендом, которые собраны на компактной территории с нужной инфраструктурой.

Когда проектируешь бренд кластера, нужно пройти несколько шагов: изучить рынок и территорию, сформулировать платформу (миссия, ценности, позиционирование), придумать визуальный язык и коммуникацию. Главное отличие кластерного бренда от обычного корпоративного — он жёстко привязан к контексту места. То есть геокультурный брендинг

территории — это, по сути, накопление географических образов в культуре. Местные традиции, ремёсла, мифы становятся базой для уникальных символов.

Посмотрим на международный опыт: Station F в Париже, Factory Berlin, BASE Milano. Их успех строится на чёткой специализации и умении привлекать венчурные деньги. Российские кластеры вроде «Флакона», ARTPLAY или «Севкабель Порты» чаще используют гибридную модель — смешивают культуру, образование и малый бизнес. Отдельно стоит арт-резиденция «Сильно» в Дербенте: она работает через экспедиции и погружение в местную культуру, формирует сообщество и заметно влияет на образ всего Северного Кавказа. Но республики Кавказа, включая Северную Осетию–Аланию, пока в зоне риска: организационная поддержка слабая, инфраструктуры не хватает, молодёжь уезжает. Поэтому создание кластера, который соединит образование, бизнес и культурное наследие, — стратегически правильное решение.

В рамках выполнения научно-исследовательской работы «Брендинг креативных кластеров в структуре современного города: теория и типология» был разработан бренд креативного кластера «ДУНЕОН». Сначала была изучена история и география территории — и был обнаружен уникальный культурный код: кобанская культура (I тысячелетие до н.э.) с её развитой металлургией, аланское наследие, артефакт «Голова Идола» (бронзовая маска, которая как бы соединяет времена). В этой традиции металл оказывается самой первой формой креативности. Отсюда и метафора: «креатив — металл нового времени».

Название «ДУНЕОН» многозначное: «Дуне» по-осетински «мир», «Дон» — вода и гибкость, плюс отсылка к «Доминиону» (центр) и «Иону» (энергия). Слоган — тот же: «Креатив — металл нового времени».

Таким образом, визуальная айдентика (рис. 1) построена на контрасте: текучесть расплавленного металла и резкость клинка. Цвета: пламенный (энергия), металлический светло-серый (сталь), пепельный графит (глубина). Логотип стилизован под профиль «Головы Идола» с геометрическими элементами — круг, овал. Основной шрифт Unbounded, дополнительный — RF Dewi Expanded.

Пространственные решения (интерьер в индустриальном стиле с открытой кирпичной кладкой, металлическими акцентами, трансформируемой мебелью) продолжают логику бренда. Механика кластера включает три компонента: «Металл»

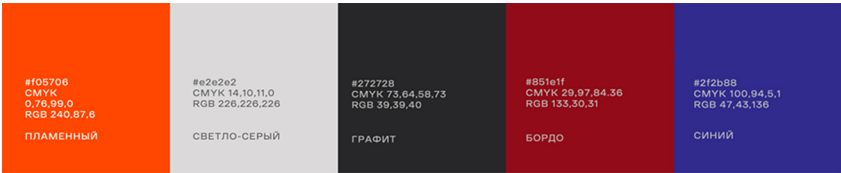


Рисунок 1. Цветовая палитра бренда «ДУНЕОН» (разработано автором)

Таблица 1. Прогнозируемые эффекты от реализации бренда кластера «ДУНЕОН»

Показатель	Целевое значение
Узнаваемость бренда в СКФО	80% за 1 год
Новые резиденты и специалисты	350 чел. за 2 года
Количество мероприятий в год	30–40
Привлеченные инвестиции	90 млн руб.
Рост туристического потока	+10–15%

(резиденты, кадры), «Огонь» (бизнес, монетизация), «Вода» (образование, нетворкинг). Оценка эффективности (табл. 1) показывает значительный потенциал.

Таким образом, брендинг креативного кластера, интегрирующий локальный историко-культурный контекст, выступает эффективным инструментом социально-экономического развития территории.

Вместе с тем, предложенная модель бренда креативного кластера «ДУНЕОН» имеет ряд ограничений. Прежде всего, она опирается на уникальный и ярко выраженный культурный код территории (кобанская металлургия), что затрудняет её прямое копирование для регионов с менее артикулированным наследием. Кроме того, прогнозные показатели эффективности (узнаваемость 80%, 350 резидентов, 90 млн руб. инвестиций) носят оценочный характер, не подтверждены экономико-математическими расчётами и зависят от внешних условий – уровня государственной поддержки, активности сообщества и инвестиционного климата. Наконец, масштабирование требует повторного историко-географического анализа каждой новой территории, исключая шаблонное применение. Учёт этих

ограничений необходим при практической реализации модели. Таким образом, дальнейшие исследования будут направлены на разработку методики количественной оценки вклада бренда кластера в валовой региональный продукт, что и будет принято в ближайшие месяцы.

Список литературы

1. Усанова, Я. А. Демография, миграции, экономический рост: крупнейшие российские города в XXI в. / Я. А. Усанова // Международный демографический форум «Демография и глобальные вызовы»: сборник материалов. — Воронеж: Цифровая полиграфия, 2021. — С. 1076–1081. — EDN CAUXJN.
2. Зайцева, А. С. Брендинг российских городов: теоретические основы и практическая реализация / А. С. Зайцева // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). — 2025. — Т. 22, № 2. — С. 126–147. — DOI 10.55959/MSU2073-2643-21-2025-2-126-147. — EDN DBCFZB.
3. Белова, Т. А. Эконометрическая модель экономического развития городов-миллионников РФ с учетом пространственных эффектов / Т. А. Белова, Р. Х. Бахитова // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2019. — № 6(150). — С. 31–34. — EDN GFLHNE.
4. Оришев, А. Б. Буктрейлеры как новое направление в рекламном искусстве / А. Б. Оришев, Н. Е. Козырева // Бизнес и дизайн ревю. — 2019. — № 3(15). — С. 12.
5. Мальцева, Е. С. Креативная индустрия в российской экономике / Е. С. Мальцева // Бизнес и дизайн ревю. — 2021. — № 1(21). — С. 1.
6. Мальцева, Е. С. Креативный класс и креативный человеческий капитал: сущность, тренды и проблемы измерения (экономический аспект) / Е. С. Мальцева // Бизнес и дизайн ревю. — 2025. — № 4(40). — С. 27–37. — EDN DATLKA.
7. Бузыкина, Т. А. Кластерная теория М. Портера и ее практическое применение в российском опыте / Т. А. Бузыкина // Журнал экономической теории. — 2011. — № 1. — С. 118–122. — EDN NXXMWL.
8. Замятин, Д. Н. Геокультурный брендинг территорий: концептуальные основы / Д. Н. Замятин // Лабиринт. Журнал социально-гуманитарных исследований. — 2013. — № 5. — С. 11–23. — EDN RSZJGJ.

УДК 339.138:659.1

ПРОДВИЖЕНИЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА В НОВЫХ ЦИФРОВЫХ РЕАЛИЯХ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ

Кондакова Нелли Вадимовна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- студент
- nelli_kondakova@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются особенности продвижения туристического бизнеса в новых цифровых реалиях. Анализируется влияние трансформации медиасреды в России на маркетинговые стратегии туристических компаний. Особое внимание уделяется потенциалу социальных сетей ВКонтакте и Telegram как ключевых инструментов SMM-продвижения. Обосновывается, что данные платформы обладают различным, но взаимодополняющим функционалом в системе цифровых маркетинговых коммуникаций. Делается вывод, что их комплексное использование способствует расширению аудитории, укреплению лояльности клиентов и повышению конкурентоспособности туристического бизнеса.

Ключевые слова. Туристический бизнес, социальные сети, SMM-продвижение, цифровой маркетинг, маркетинг туристических услуг.

PROMOTION OF THE TOURISM BUSINESS IN THE NEW DIGITAL REALITIES: THE MARKETING POTENTIAL OF SOCIAL MEDIA

Kondakova Nelli Vadimovna

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- student
- nelli_kondakova@mail.ru

Abstract. The article examines the specific features of promoting the tourism business in the new digital realities. It analyzes the impact of the transformation of the media environment in Russia on the marketing strategies of tourism companies. Particular attention is paid to the potential of the social networks VKontakte and Telegram as key tools

of SMM promotion. It is argued that these platforms possess different yet complementary functionalities within the system of digital marketing communications. The article concludes that their integrated use contributes to audience expansion, strengthens customer loyalty, and enhances the competitiveness of the tourism business.

Keywords. Tourism business, social networks, SMM promotion, digital marketing, tourism services marketing.

В последние годы социальные сети стали частью повседневной жизни миллионов людей, путешествующих по миру, и их влияние на различные сектора является значительным. Социальные сети составляют мощный канал связи, который открывает новые перспективы для предприятий по сектору путешествия для взаимодействия с клиентами, создает позитивный имидж и расширяет круг клиентов. Быстрое развитие цифровых технологий и эволюция способов их использования стимулируют множество путешественников к анализу социальных сетей, чтобы найти необходимую информацию, консультантов и организаций, предоставляющих туристические услуги [1, с. 115].

В условиях интенсивной конкуренции, характеризующей современный туристический рынок, пренебрежение возможностями социальных медиа способно привести к утрате конкурентных преимуществ, в то время как их целенаправленное применение может выступить в качестве определяющего элемента достижения организационных целей. Научное сообщество в последнее десятилетие уделяет значительное внимание исследованию механизмов воздействия социальных сетевых платформ на маркетинговые стратегии в туристической индустрии.

Специфика туристического бизнеса как объекта маркетингового продвижения определяется особенностями самого туристического продукта. В отличие от материальных товаров, туристическая услуга носит нематериальный характер, приобретается заранее и связана с высоким уровнем потребительского риска, поскольку ее качество невозможно полностью оценить до момента непосредственного получения. Вследствие этого в структуре продвижения особую значимость приобретают визуальная репрезентация, эмоциональная привлекательность, доверие к бренду, отзывы клиентов и пользовательский контент. Социальные сети в данном контексте выступают не только каналом распространения информации, но и средой

формирования лояльности, вовлеченности и устойчивого потребительского доверия.

Начиная с первого квартала 2022 года туристический сектор Российской Федерации инициировал процесс активной адаптации к изменившимся реалиям в области цифрового маркетинга и интернет-коммуникаций [2, с. 62]. Это потребовало пересмотра основных подходов к продвижению, методов работы, а также поиска новых каналов SMM-продвижения, которые могли бы стать основой на будущее. Важно отметить, что в результате анализа результатов 2022 года для сферы интернет-маркетинга в целом, а также для SMM-продвижения, можно выделить несколько ключевых факторов, которые оказали существенное влияние на развитие этой сферы. Первое, о чем стоит упомянуть, — это уход ключевых международных социальных сетей с российского рынка [3, с. 340].

Изменение медиаландшафта было связано с уходом ряда международных платформ, перестройкой рекламных механизмов и необходимостью поиска новых каналов взаимодействия с аудиторией. В этих условиях туристическим компаниям пришлось не только адаптировать маркетинговые стратегии, но и переосмыслить саму логику цифрового продвижения.

В сложившихся условиях ключевое значение для туристического бизнеса приобрели отечественные и доступные цифровые платформы, способные обеспечить одновременно широкий охват аудитории, интерактивное взаимодействие с потребителем и инструменты адресного продвижения. Наиболее заметное место в данной системе сегодня занимают ВКонтакте и Telegram. Их функциональные возможности различаются, однако именно совокупное использование этих платформ позволяет туристическим организациям выстраивать многоуровневую коммуникационную стратегию: от первичного привлечения внимания до удержания клиента и стимулирования повторного обращения.

ВКонтакте в современных условиях выступает одной из базовых платформ продвижения туристических услуг. ВКонтакте, будучи экосистемой, предлагает для туристической сферы комплексный набор решений, выходящий далеко за рамки простого размещения постов. Ключевым преимуществом ВКонтакте для туристического бизнеса является развитая рекламная инфраструктура, представленная системой «VK Реклама».

Особое значение для туристической сферы имеет возможность точного таргетинга, сегодня существует возможность сегментировать аудиторию по географии (с точностью до города

или района), демографии, широкому спектру поведенческих факторов (например, участие в тематических группах «Путешествия по России», «Горнолыжные курорты» или «Отдых с детьми»), а также по данным о покупках и интересах, полученным из других сервисов экосистемы VK. Это позволяет, к примеру, показывать рекламу тура на Камчатку пользователям, интересующимся активным отдыхом и альпинизмом, недавно искавшим соответствующую экипировку в интернет-магазинах. Форматы рекламы включают не только стандартные рекламные записи в ленте, но и промопосты в сообществах, рекламу в Stories, в плеере VK Музыка и VK Видео, что позволяет создать всестороннее воздействие на потенциального клиента на разных этапах принятия решения.

Не менее важным направлением продвижения во ВКонтакте является развитие тематических сообществ как интерактивных площадок взаимодействия с клиентами (пабликами и каналами). Для туроператора или отеля это не просто канал распространения информации, а полноценная интерактивная площадка для диалога с аудиторией. Эффективное сообщество выполняет несколько функций: информационную (анонсы новых туров, изменения в визовом режиме, полезные советы), социальную (отзывы клиентов, конкурсы, живые обсуждения) и сервисную (быстрые ответы на вопросы через чат-ботов или менеджеров в общих беседах). Контент в таких сообществах должен быть разнообразным и вовлекающим: визуально притягательные фотогалереи и 360° видео из отелей, прямые эфиры с гидами или представителями отелей (VK Live), опросы для выбора следующего направления, пользовательский контент (UGC) с хештегами компании. Технология «посева» (органического упоминания бренда или услуги в популярных тематических пабликах через бартер или платное сотрудничество с их администрацией) остается действенным способом повышения узнаваемости и доверия, так как рекомендация из источника, которому аудитория уже доверяет, воспринимается менее навязчиво, чем прямая реклама.

Отдельным мощным инструментом усиления доверия и вовлеченности является стимулирование и использование пользовательского контента (UGC). Мотивируя клиентов делиться своими фотографиями и впечатлениями от поездки с хештегами компании (например, #ЛетоСоСолнечнымТуром), туристическая фирма не только получает бесплатный аутентичный рекламный материал, но и формирует социальное доказательство, критически важное для принятия решения. Эти материалы

можно репостить в официальном сообществе, создавая цикл вовлечения. Для оценки результативности продвижения ВКонтакте используются встроенные инструменты статистики сообществ и рекламного кабинета: охват и вовлеченность (лайки, репосты, комментарии), рост аудитории, эффективность рекламных кампаний с точки зрения стоимости привлечения клиента (CPC, CPA). Анализ этой обратной связи позволяет оперативно корректировать контент-стратегию и бюджет.

Наряду с ВКонтакте все более значимую роль в продвижении туристических услуг играет Telegram. Telegram постепенно трансформировался из мессенджера в многофункциональную платформу цифровой коммуникации и медиапотребления. Основным инструментом продвижения туристического бизнеса в Telegram выступает канал как форма прямого взаимодействия с подписной аудиторией. Преимущество Telegram заключается в высокой степени персонализации коммуникации и отсутствии алгоритмических ограничений ленты. Важным направлением продвижения в Telegram становится публикация эксклюзивного контента и специальных предложений для лояльной аудитории. Особый потенциал для туристического бизнеса в Telegram имеют чат-боты. Их функционал для туризма довольно широк: от автоматизации рутинных запросов (бота можно интегрировать с системами бронирования для проверки наличия мест и цен) до проведения интерактивных викторин и квестов с розыгрышами туров. Также бот может выступать персональным гидом-консультантом, помогая пользователю выбрать направление по заданным параметрам (бюджет, тип отдыха, состав семьи), и напрямую генерировать лиды для менеджеров. Дополнительным механизмом расширения охвата в Telegram выступают рекламные размещения в тематических каналах и кросс-промо с партнерскими сообществами (например, канал туроператора по Австрии делает обзор с рекомендацией канала по прокату горнолыжного снаряжения, и наоборот). Для повышения эффективности продвижения в Telegram важное значение имеет регулярный анализ статистики просмотров, подписок и отклика аудитории.

Для наглядного сопоставления возможностей ВКонтакте и Telegram в продвижении туристических услуг представим их сравнительную характеристику по ключевым маркетинговым параметрам (таблица 1).

Сопоставление функциональных возможностей ВКонтакте и Telegram позволяет заключить, что данные платформы

Таблица 1. Сравнение маркетинговых возможностей ВКонтакте и Telegram для туристического бизнеса

Критерий	ВКонтакте	Telegram
Основная роль в продвижении	Массовый охват и привлечение новой аудитории	Удержание, прогрев и прямая коммуникация
Тип коммуникации	Публичная, визуально насыщенная, ориентированная на широкий круг пользователей	Более персонализированная, камерная, основанная на подписке
Ключевые инструменты	VK-Реклама, сообщества, посевы, UGC, статистика	Каналы, чат-боты, кросс-промо, sponsored messages, статистика
Подход к рекламе	Таргетированная реклама, сегментация по характеристикам аудитории, работа с брендированным контентом	Размещение в публичных каналах, продвижение каналов и ботов, тематическая релевантность размещений
Наиболее эффективен для турбизнеса в задачах	Запуск кампаний, визуальная презентация туров, повышение узнаваемости, сбор охвата	Продвижение спецпредложений, оперативная поддержка клиентов, доведение до заявки, автоматизация сервиса
Контентная специфика	Фотогалереи, видео, отзывы, прямые эфиры, посты в сообществах	Короткие сообщения, подборки, эксклюзивные предложения, навигация через ботов
Сильная сторона	Экосистемность и широкий инструментарий для привлечения	Высокая лояльность аудитории и прямой контакт без ленты-алгоритма
Ограничение	Требует постоянной контентной и рекламной поддержки	Меньше возможностей для массового охвата, чем у экосистемной соцсети

не являются взаимоисключающими инструментами продвижения. ВКонтакте в большей степени ориентирован на широкий охват аудитории, визуальную презентацию туристического продукта, таргетированную рекламу и формирование брендированного сообщества. Telegram, напротив, обеспечивает более прямую, персонализированную и доверительную коммуникацию, способствует удержанию внимания аудитории, продвижению эксклюзивных предложений и автоматизации сервисного взаимодействия посредством чат-ботов. Следовательно,

маркетинговая эффективность в туристической сфере достигается не за счет выбора одной платформы, а благодаря их синергетическому сочетанию в рамках единой цифровой стратегии.

Для туристической сферы особое значение имеет феномен цифрового доверия. Поскольку решение о приобретении тура или бронировании гостиничного продукта нередко сопровождается финансовыми и эмоциональными затратами, пользователь стремится опираться не только на официальную рекламу, но и на подтвержденный опыт других клиентов. В условиях медиаконвергенции социальные сети трансформируются в многофункциональное пространство, где потребители не только воспринимают информацию, но и участвуют в ее создании, оценке и распространении. Вследствие этого отзывы, комментарии, фотографии и рекомендации приобретают статус значимых механизмов общественной верификации качества туристической услуги, а управление цифровой репутацией бренда становится одним из ключевых условий эффективного маркетингового продвижения [4, с. 316, 320–321].

Вместе с тем использование социальных сетей в продвижении туристических услуг сопряжено с рядом ограничений. К ним относятся высокая зависимость от изменений алгоритмов платформ, необходимость регулярного производства качественного контента, трудности в точной атрибуции продаж, а также риск информационной перегруженности аудитории. Учет данных факторов является необходимым условием для разработки устойчивой и экономически эффективной стратегии продвижения.

Оценка результативности продвижения туристических услуг в социальных сетях должна осуществляться на основе совокупности количественных и качественных показателей. К числу количественных индикаторов относятся охват аудитории, уровень вовлеченности, стоимость клика, стоимость заявки, число переходов на сайт или в систему бронирования, а также коэффициент конверсии. Качественные показатели включают рост лояльности аудитории, степень доверия к бренду, активность пользователей в обсуждениях и готовность клиентов к повторному обращению. Комплексный анализ данных метрик позволяет туристическим организациям своевременно корректировать стратегию цифрового продвижения и повышать ее эффективность. Заметим, что данная рекомендация актуальна для различных видов туризма, в том числе и для сельского [5; 6].

Таким образом, в условиях трансформации российского цифрового пространства социальные сети приобретают

для туристического бизнеса стратегическое значение как инструменты маркетинговой коммуникации, формирования доверия и стимулирования потребительской активности. Проведенный анализ показывает, что ВКонтакте и Telegram обладают различным, но взаимодополняющим функциональным потенциалом. ВКонтакте обеспечивает широкий охват, развитые рекламные механизмы и возможности визуального вовлечения аудитории, тогда как Telegram ориентирован на прямую коммуникацию, персонализированное взаимодействие и формирование устойчивого сообщества вокруг бренда. Следовательно, наиболее результативной моделью продвижения туристических услуг в современных условиях выступает интегрированная SMM-стратегия, основанная на синергетическом использовании обеих платформ. Проведенный анализ показывает, что ВКонтакте и Telegram обладают различным, но взаимодополняющим маркетинговым потенциалом. Следовательно, наиболее результативной моделью продвижения туристических услуг в современных условиях выступает интегрированная SMM-стратегия, основанная на комплексном использовании обеих платформ.

Список литературы

1. Новак, Л. В. Соцсети как способ продвижения услуг в туризме / Л. В. Новак, Л. А. Аникина, Б. Ю. Беляковский // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2025. — № 4-1. — С. 111–116.
2. Бурков, В. Ю. Инструменты рекламы и маркетинга для малого и среднего бизнеса : учебник / В. Ю. Бурков. — Москва : Прометей, 2024. — 212 с.
3. Сапожникова, Т. Ю. Современные тренды и инструменты SMM-продвижения в сфере туризма / Т. Ю. Сапожникова, Д. В. Максимов // Туристско-рекреационный комплекс в системе регионального развития : материалы XI Международной научно-практической конференции, Небуг, 12–16 апреля 2023 года / ответственный редактор М. Ю. Беликов. — Небуг : Кубанский государственный университет, 2023. — С. 337–346.
4. Малышева, М. К. Медиаконвергенция как катализатор культурной интеграции / М. К. Малышева // Экономика и бизнес в условиях цифровой трансформации и новых вызовов : материалы международной научно-практической конференции : в 2-х т.,

Москва, 18 апреля 2024 года. — Москва : Институт бизнеса и дизайна, 2024. — С. 314–321.

5. Тарасенко, В. Н. Управление культурой: туризм как фактор сохранения культурного наследия / В. Н. Тарасенко, С. С. Дымова // Бизнес и дизайн ревю. — 2021. — № 2(22). — EDN YSVIOT.
6. Оришев, А. Б. Сельский туризм и национальная кухня: экономика и культура европейцев / А. Б. Оришев, В. Н. Тарасенко, Н. Х. Дианова // Бизнес и дизайн ревю. — 2021. — № 1(21).

УДК 339.138:659.1

КРЕАТИВНАЯ КОНЦЕПЦИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ FMCG-ТОВАРОВ: СТРУКТУРА, ИНСТРУМЕНТЫ И СВЯЗЬ С ПОТРЕБНОСТЯМИ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Коротких Диана Денисовна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- студент
- korotkikhdiانا@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается креативная концепция как ключевой инструмент продвижения FMCG-товаров в условиях высокой конкуренции и функциональной схожести продукции. Раскрывается соотношение понятий «креативная стратегия», «креативная концепция» и Big Idea. Анализируются основные элементы креативной концепции: текстовая основа, художественное решение и технические средства. Особое внимание уделяется потребностям целевой аудитории как основе эффективной рекламной коммуникации и формирования устойчивой лояльности к бренду.

Ключевые слова. Креативная концепция, Big Idea, FMCG, потребительские потребности, целевая аудитория, рекламные коммуникации.

CREATIVE CONCEPT FOR FMCG PRODUCT PROMOTION: STRUCTURE, TOOLS, AND ITS RELATIONSHIP WITH THE NEEDS OF THE TARGET AUDIENCE

Korotkikh Diana Denisovna

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- student
- korotkikhdiانا@gmail.com

Abstract. The article examines the creative concept as a key tool for promoting FMCG products in conditions of intense competition and the functional similarity of goods. It reveals the relationship between the concepts of “creative strategy,” “creative concept,” and Big Idea. The main elements of a creative concept are analyzed: the textual basis, artistic solution, and technical means. Special attention is paid to the

needs of the target audience as the foundation of effective advertising communication and the formation of sustainable brand loyalty.

Keywords. Creative concept, Big Idea, FMCG, consumer needs, target audience, advertising communications.

Рынок FMCG является одним из наиболее динамично развивающихся сегментов экономики, характеризующимся высокой конкуренцией и быстрыми изменениями в предпочтениях потребителей. Сегодня традиционные подходы к продвижению товаров перестают эффективно работать, особенно учитывая глобализацию цифровых технологий и активное использование Интернета потребителями всех возрастных групп. Современные покупатели становятся все более требовательными к качеству рекламных сообщений, оригинальности маркетинговых кампаний и вовлеченности брендов в цифровое пространство.

Цифровизация открыла перед бизнесом новые горизонты в работе с клиентами как в привлечении новых, так и в удержании существующих. Грамотно выстроенные онлайн-стратегии помогают сформировать узнаваемый имидж продуктов, укреплять привязанность потребителей и даже пробуждать интерес к покупкам у тех, кто обычно скептически относится к новинкам. Для создания эффективных креативных решений необходимо глубоко изучать свою аудиторию, следить за трендами и умело комбинировать проверенные методы с цифровыми инструментами.

Таким образом, в современном перенасыщенном FMCG товарами мире, где потребители ищут нечто большее, чем просто продукт, они ориентируются не только на функциональные свойства продукта, но и на эмоциональный отклик, поэтому креативное онлайн-продвижение становится не просто желательным, а необходимым. Цифровое пространство дает доступ для точечного обращения к нужной аудитории, создания контента с высоким потенциалом органического распространения и построения настоящей лояльности через диалог и вовлечение. Для продвижения товаров повседневного спроса, учитывая особенности их приобретения, а также высокий уровень конкуренции на рынке, использование креативной стратегии становится не только эффективным, но и необходимым инструментом.

В основе креативной стратегии лежит креативная концепция. Именно поэтому важно раскрыть значение этих

терминов. Данные понятия в своих работах рассматривали такие авторы, как: Пит Барри [1, с. 2–3], Жан Гроу, Томас Альтшиль [2, с. 77], Е. Э. Павловская [3, с. 24], А. Н. Притчин [4, с. 17], Д. А. Трищенко [5, с. 82], а также ученые, представляющие Институт бизнеса и дизайна [6, с. 330; 7, с. 9–17; 8, с. 1]. Одна из интерпретаций термина «креативная концепция» тесно соотносится с понятием «Big Idea» (творческая идея). Рассмотрим, как данные термины определяются ведущими диджитал-агентствами.

Например, Алексей Мишенин, креативный директор диджитал-агентства Wow определяет это понятие таким образом: «Big Idea — точная и объемная мысль, которая лежит в основе всей рекламной коммуникации. Креативная концепция — комплексный продукт, в основе которого лежит Big Idea и раскрывается в различных каналах коммуникации».

Александр Сопенко, креативный и стратегический директор DARK agency (Affect Group) дает следующее определение: «Большая идея рекламной кампании раскладывается на различные креативные концепции/решения для отдельных активаций. Креативная стратегия — это способы реализации Большой идеи через креативные материалы и каналы».

Мартин Робертс, креативный директор диджитал-агентства Flume считает, что «Креативная концепция — это всеобъемлющая тема, в основе которой лежит одна главная большая идея. Задача креативной концепции — достичь стратегической цели увлекательным, информативным способом» [9, с. 136–137].

На основании мнений экспертов можно сделать вывод о том, что креативная стратегия — это план, который направляет продвижение бренда или продукта. Она устанавливает, чего мы хотим достичь, к кому обращаемся, что хотим сказать, где будем это делать и как творчески воплотим наши идеи. По сути, это фундамент, который объединяет все маркетинговые действия и обеспечивает их целенаправленность. Креативная концепция является ядром этой стратегии. Это яркая и запоминающаяся идея, которая через слоганы, образы и эмоции превращает стратегические задачи в конкретную рекламу. А Big Idea — это основной посыл, центральная идея, лежащая в центре креативной концепции и воздействующая на целевые группы потребителей. Большая идея, соответственно, является составной частью и креативной концепции, и креативной стратегии. Таким образом формируется вся рекламная кампания, базирующаяся на трех главных элементах (рисунок 1).

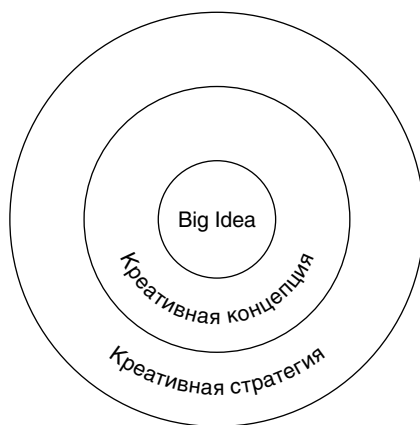


Рисунок 1. Соотношение понятий Креативная стратегия—Креативная концепция—Big Idea

В контексте продвижения FMCG-товаров креативная концепция раскладывается на три фундаментальных элемента, которые способствуют созданию уникальных и оригинальных рекламных обращений: текстовая основа, художественная концепция и использование технических средств. Каждый из элементов последовательно усиливает воздействие на целевую аудиторию [10].

Текстовая основа, выступающая одним из центральных элементов, задает смысловое направление и определяет, какие именно слова и выражения будут использованы в сообщении. Ее функция состоит в том, чтобы логично и точно выстроить информацию, донести до потребителя и рациональные доводы, и эмоциональный импульс. Сюда же входит разработка коммуникационной стратегии, выявление уникальных преимуществ товара или услуги, ориентированных на запросы и ожидания потенциальных клиентов, а также выбор стиля и тона, которые соответствуют особенностям целевой аудитории и задачам рекламной кампании. Текст рекламного сообщения напрямую влияет на формирование потребительского выбора. Это связано с тем, что реклама выполняет не только маркетинговую, но и коммуникативную функцию, устанавливая связь между брендом и потребителем и побуждая его к целевому действию [11, с. 334]. Его главная цель проста и вполне конкретна: привлечь внимание и подтолкнуть человека к нужному действию—

купить товар, воспользоваться услугой или изменить свое восприятие бренда и отношение к нему.

Рекламные материалы работают заметно эффективнее, когда в них используются разные стилистические приемы. Они оживляют текст, вводят речевые тропы, придают высказыванию эмоциональную выразительность, помогают легче воспринимать содержание и точнее передавать нужные смыслы. При этом рекламный текст должен быть пригоден для разных каналов и форматов. Но при любом варианте он обязан оставаться легким для чтения, достаточно выразительным и в меру кратким, чтобы сразу зацепить внимание покупателя.

Художественная концепция представляет собой согласованное единство текста, визуального воплощения рекламной стратегии и основной идеи кампании. Для ее реализации используются различные технические средства. Это могут быть графические программы, анимация, звук, музыка и другие инструменты. Через метафоры и визуальные образы нередко удается передать даже самые сложные идеи. В рекламной кампании авторский замысел раскрывается именно через совокупность средств визуальной коммуникации.

- Цвета создают атмосферу и общее настроение, воздействуя на эмоциональное состояние человека. Они помогают выделить ключевые элементы дизайна и усилить контраст между важным и второстепенным.
- Шрифты обеспечивают удобочитаемость и структурность текста, одновременно подчеркивая те фрагменты, на которые читатель должен обратить внимание прежде всего. Верно подобранный шрифт делает текст ясным и визуально цельным.
- Композиция направляет взгляд человека к наиболее значимому элементу, а затем постепенно переводит его на остальные части визуального объекта. За счет этого возникает баланс между главным и второстепенным.
- Фотографии и иллюстрации усиливают эмоциональный фон и помогают визуализировать саму концепцию. С ними идея воспринимается яснее и живее.
- Графика — фигуры, символы, линии — упрощает навигацию, делает информацию более упорядоченной и доступной для восприятия. В целом графические элементы улучшают восприятие дизайна.

Разработка художественной концепции начинается, прежде всего, с анализа рынка, изучения целевой аудитории

и положения бренда, а завершается созданием визуальной концепции и конкретного дизайна. Графические дизайнеры, иллюстраторы и фотографы — это специалисты, чья совместная работа позволяет решать поставленные задачи и формировать оригинальный, запоминающийся образ. Выбор технических решений определяется задачами рекламной кампании, имеющимися ресурсами и тем результатом, который требуется получить. Именно это дает возможность создавать самые разные рекламные форматы: баннеры, видеоролики, лендинги, электронные каталоги и не только. Цифровые платформы, в свою очередь, позволяют точно настраивать рекламу на отдельные группы потребителей, а также собирать и анализировать данные для оценки ее эффективности.

В рамках креативной концепции текстовая основа, художественная составляющая и технические средства образуют неразрывное единство. Вместе они работают на создание оригинальных и притягательных рекламных обращений [12, с. 1–3].

Помимо этого, важно развивать и продвигать продукты FMCG, основываясь на анализе потребностей клиентов. Понимание главных нужд целевой аудитории становится ключевым фактором успешных коммуникаций бренда. Анализ потребительских предпочтений в сочетании с грамотно продуманной креативной концепцией позволяет товарам занять прочные позиции на рынке и обеспечить лояльность покупателей.

По мнению известного психолога А. Маслоу, потребности человека образуют пирамиду. Он разделил эти потребности на пять категорий и расположил их в определенной иерархии (рисунок 2).

Физиологические потребности образуют первую ступень пирамиды. Пока они не удовлетворены, человек не способен нормально работать, вести бизнес или включаться в любую другую деятельность. Все здесь предельно базово: дыхание, питание, сон и другие условия, без которых невозможна сама повседневная жизнь. Если соотнести этот уровень с FMCG-товарами, то к нему прежде всего относятся простые продукты ежедневного спроса — хлеб, вода, молоко.

Следующая ступень связана с безопасностью. Здесь человек уже стремится не просто поддерживать жизнь, а сделать ее устойчивой и защищенной. По этой причине люди страхуют жизнь, устанавливают прочные двери, пользуются замками и в целом стараются создать вокруг себя более надежную среду. В сфере FMCG эту потребность хорошо иллюстрируют



Рисунок 2. Пирамида потребностей современного человека (по А. Маслоу)

детские товары: подгузники, детское питание, игрушки, предметы интерьера и другие подобные продукты. Их обычно позиционируют как средства, которые помогают сохранить здоровье и благополучие ребенка, а значит, дают родителям чувство спокойствия, уверенности и стабильности.

Третья ступень — это любовь и принадлежность, то есть социальные потребности. Человеку нужно не только самому проявлять любовь, но и чувствовать ее по отношению к себе. Именно в общении с другими он начинает особенно остро ощущать собственную значимость, полезность и включенность в определенную группу. В этом и заключается один из сильнейших мотивов потребительского поведения. Показательным примером здесь могут быть кондитерские изделия и напитки, рассчитанные на совместное потребление, например шоколад или газировка. Подобные товары сопровождают встречи с семьей и друзьями, делают совместные моменты теплее, усиливают чувство близости и укрепляют эмоциональные связи.

На четвертой ступени находится потребность в признании. После того как человек в определенной мере удовлетворяет потребность в любви и принадлежности, на первый план выходит стремление быть уважаемым, желание обрести престиж и увидеть признание собственных качеств, способностей,

талантов и индивидуальных особенностей. Когда это признание достигается, у человека появляется более прочная уверенность в себе и своих силах. Если говорить о FMCG-сегменте, то к этому уровню можно отнести премиальные продукты питания и напитки. Эксклюзивный кофе, изысканные закуски и подобные товары подаются как выбор состоятельного покупателя, подчеркивающий его статус, утонченный вкус и общественное признание.

Пятая, последняя ступень связана с самореализацией. Здесь речь идет уже о духовных потребностях, о стремлении развиваться как личность, раскрывать внутренний потенциал и двигаться дальше. Отсюда интерес к творческой деятельности, посещению культурных мероприятий, желанию развивать свои способности и таланты. В качестве примера можно привести суперфуды, эко-продукты и функциональное питание. Такие товары продвигаются как средство личностного роста, внутренней гармонии и вклада в устойчивое развитие мира, помогая человеку приблизиться к реализации его высших ценностей.

Концепция потребностей А. Маслоу является классической и применяется в различных областях. Но не меньшего внимания заслуживают и другие классификации, помогающие более детально планировать коммуникации бренда. Рассмотрим основные из них.

1. По типу мотивации к покупке:

1.1. Функциональные или рациональные потребности — связаны, как правило, с базовыми нуждами человека, такими как физиология и безопасность. Через них закрывается конкретная задача или прямо решается проблема. Пример такой разновидности потребности — наличие жажды, которая удовлетворяется покупкой воды.

1.2. Эмоциональные потребности — основаны на желании получить определенные ощущения или чувства. Например, покупку сладкого газированного напитка даже при наличии жажды трудно назвать рациональным решением, ведь в таком случае, эту потребность можно было бы удовлетворить приобретением бутылки простой воды. В данном случае, потребитель ищет должного удовлетворения своего запроса на получение положительных эмоций.

1.3. Социокультурные потребности — продиктованы стремлением принадлежать к некой социальной группе или получить одобрение определенного круга людей. В этом случае

потребители приобретают товары и услуги, которые могут подчеркнуть их статус или желание следовать трендам, моде и т.д. Например, покупка популярного напитка PIMS, который может подчеркнуть принадлежность к определенной группе и повысить социальный статус.

2. По типу осознания потребности.

2.1. Явные потребности — имеют выраженный характер. В этом случае человек понимает, что он хочет. Желание не обязательно имеет конкретный вид, но достаточное, чтобы формировать ощущение недостатка и мотивировать к действию для поиска и сравнения имеющихся альтернатив.

2.2. Скрытые или неосознанные потребности — являются тайной для самих потребителей. В этом случае человек не испытывает никакого дефицита в продуктах, поскольку он не знает, чего хотеть, так как даже не догадывается о существовании соответствующих решений [13, с. 83–85]. Эти потребности возникают спонтанно, когда привлекательный внешний вид или другие ощущения, например, упаковка, запах или модный дизайн внезапно вызывают желание приобрести товар, о котором раньше даже не задумывались. Например, покупатель собирался взять обычную зубную пасту, но, заметив на полке новую зубную нить с углем и мятой в яркой упаковке, сразу решает купить именно ее. В этот момент он воспринимает себя как современного человека, который следит за здоровьем, хотя раньше вполне обходился без такого товара.

3. Потребности по признаку реального существования.

3.1. Реальные потребности — это объективно существующие нужды, которые напрямую влияют на повседневное благополучие человека, его здоровье и уровень комфорта. Они возникают из-за конкретных проблем или дефицита и становятся сильным стимулом к покупке, поскольку человек стремится их устранить. Такие потребности, как правило, осознаются, имеют практическую направленность и выступают необходимым условием нормального функционирования индивида.

3.2. Мнимые потребности внешне воспринимаются как реальные под воздействием рекламы, социальных стереотипов или ожиданий, однако в действительности не связаны

с объективными нуждами человека. Они формируются искусственно и нередко имеют эмоциональный либо статусный характер. Подобные потребности неустойчивы, могут исчезнуть после размышления и нередко используются как инструмент воздействия на покупательское поведение.

Представим указанные три классификации в виде схемы на рисунке 3.

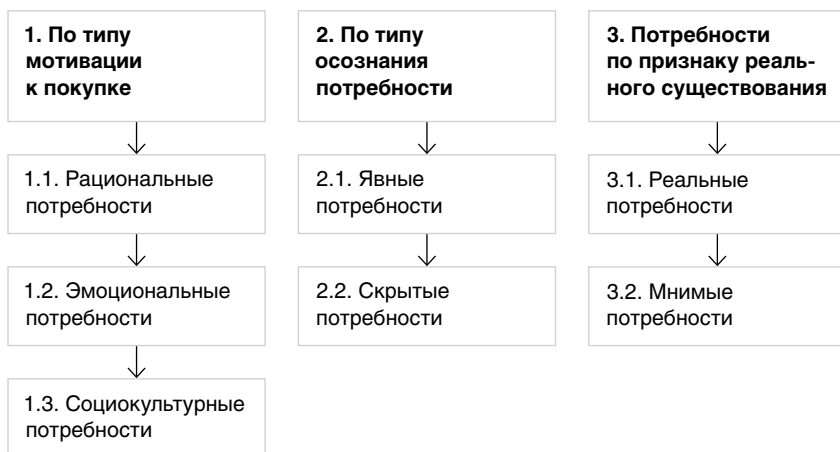


Рисунок 3. Классификация потребностей клиента

Элементы креативной концепции должны быть направлены на то, чтобы показать способность продукта удовлетворить ту или иную потребность покупателя в конкретный момент. Именно это во многом и определяет ее эффективность с точки зрения повышения привлекательности бренда.

На высококонкурентном рынке товаров повседневного спроса креативная концепция продвижения оказывается не просто полезной, а действительно необходимой: без нее трудно привлечь внимание аудитории и сформировать устойчивую потребительскую лояльность. Она объединяет центральную идею, текстовое содержание, художественное решение и современные технологии, позволяя создавать запоминающиеся коммуникации. Чтобы стратегия работала результативно, необходимо понимать мотивы покупки целевой аудитории.

Пирамида Маслоу помогает соотнести товары и услуги с различными уровнями человеческих потребностей. Именно поэтому столь значим глубокий анализ потребностей покупателей с опорой на их различные классификации. Такой подход дает брендам возможность усиливать свои конкурентные преимущества и разрабатывать наиболее релевантные креативные решения. В результате даже обычная покупка перестает быть случайным действием и становится более осознанным выбором, основанным на точном понимании потребностей целевой аудитории. Это, в свою очередь, укрепляет позиции бренда.

Список литературы

1. Barry, P. The Advertising Concept Book / P. Barry. — London : Thames & Hudson, 2016. — 320 p.
2. Altsteil, T. Advertising Strategy: creative tactics from the outside/in / T. Altsteil, J. Grow. — New York : Sage, 2006. — 408 p.
3. Павловская, Е. Э. Дизайн рекламы: Стратегия проектного творчества : дис. ... д-ра искусствоведения : 17.00.06 / Е. Э. Павловская. — Москва, 2003. — 481 с.
4. Притчин, А. Н. Теоретические проблемы рекламы художественных событий: Эстетический аспект : автореф. дис. ... канд. философ. наук : 09.00.04 / А. Н. Притчин. — Москва, 1999. — 195 с.
5. Трищенко, Д. А. Разработка творческой концепции рекламного продукта : учебное пособие / Д. А. Трищенко. — 3-е изд. — Белгород : БУКЭП, 2016. — 276 с.
6. Юров, С. С. Менеджмент in the creative industry / С. С. Юров, Е. С. Мальцева // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления : материалы всероссийской очной научно-практической конференции, Орел, 03 декабря 2020 года / под редакцией Т. А. Головиной. — Орел : Среднерусский институт управления — филиал РАНХиГС, 2020. — С. 330–332. — EDN NCGPSS.
7. Мальцева, Е. С. Развитие креативной индустрии в России: проблемы теории и практики / Е. С. Мальцева, С. С. Юров // Экономика и бизнес: тенденции и инновации : материалы международной научно-практической конференции, Москва, 15 апреля 2021 года. — Москва : Институт бизнеса и дизайна, 2021. — С. 9–17. — EDN JQGEPV.
8. Мальцева, Е. С. Креативная индустрия в российской экономике / Е. С. Мальцева // Бизнес и дизайн ревю. — 2021. — № 1(21). — С. 1.

9. Корнева, О. Ю. Термин креативная концепция как база взаимодействия бизнеса и специалистов по маркетингу и рекламе / О. Ю. Корнева, С. М. Захарова // Молодой ученый. — 2021. — № 51(393). — С. 136–139.
10. Что такое Big Idea бренда и как её создать [Электронный ресурс] // IKRA. — URL: ikraikra.ru (дата обращения: 16.12.2025).
11. Малышева, М. К. Функции современной рекламы как явления массовой культуры / М. К. Малышева // Экономика и бизнес в условиях цифровой трансформации и новых вызовов : материалы Международной научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2023 года. — Москва : Институт бизнеса и дизайна, 2023. — С. 330–339.
12. Арстамбекова, А. А. Принципы разработки креативной концепции рекламной кампании / А. А. Арстамбекова // Актуальные исследования. — 2023. — № 50. — С. 1–5.
13. Бомол, У. Дж. Экономикс: принципы и политика / У. Дж. Бомол. — 9-е изд. — Москва : Юнити, 2012. — 893 с.

УДК 657.6:336.763

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЁТА И АУДИТА ЦЕННЫХ БУМАГ

Кучаров Жахонгир Овляярович

- *Ташкентский университет экономики и технологий; Узбекистан, 100097, Ташкент, МКАД, 50*
- *декан экономического факультета*
- *j.o.kucharov@gmail.com*

Аннотация. В статье исследуются вопросы совершенствования учёта и аудита ценных бумаг на предприятиях Республики Узбекистан. Проанализированы тенденции развития фондового рынка, проблемы учёта финансовых инструментов и их аудита. Обоснована необходимость открытия дополнительных счетов к счёту 0610 «Ценные бумаги» для раздельного учёта отдельных видов финансовых инструментов. Сделан вывод о том, что совершенствование учёта и аудита способствует повышению достоверности финансовой информации, снижению рисков и укреплению финансовой устойчивости предприятий.

Ключевые слова. Ценные бумаги, аудит, финансовые инструменты, бухгалтерский учёт, внутренний аудит, фондовый рынок, инвестиции, корпоративные облигации.

IMPROVING THE ACCOUNTING AND AUDIT OF SECURITIES

Kucharov Jahongir Ovlayarovich

- *Tashkent University of Economics and Technologies; Uzbekistan, 100097, Tashkent, 50, Small Ring Road*
- *Dean of the Faculty of Economics*
- *j.o.kucharov@gmail.com.*

Abstract. The article examines issues of improving accounting and auditing of securities at enterprises in the Republic of Uzbekistan. It analyzes stock market development trends, problems related to accounting for financial instruments, and their audit. The study substantiates the need to introduce additional sub-accounts to account 0610 “Securities” for separate accounting of specific financial instruments. It concludes that improving accounting and auditing increases the reliability of financial information, reduces risks, and strengthens the financial stability of enterprises.

Keywords. Securities, audit, financial instruments, accounting, internal audit, stock market, investments, corporate bonds.

В современных условиях модернизации экономики возрастает значение эффективных механизмов привлечения инвестиций, важнейшим из которых выступает рынок ценных бумаг. Он обеспечивает перераспределение временно свободных денежных средств, трансформацию сбережений в инвестиции и расширение финансовой базы предприятий.

Мировая практика подтверждает значимость рынка ценных бумаг как ключевого института финансовой системы. Операции с ценными бумагами осуществляются через фондовые биржи, электронные и неорганизованные торговые системы. По отдельным оценкам, десять крупнейших фондовых бирж мира формируют около 77% капитализации мирового фондового рынка, а объём ежедневных торгов на них превышает 5 трлн долл. США [1].

В условиях глобализации возрастают требования к качеству финансовой информации, прозрачности корпоративного управления и достоверности отчётности. Поэтому особую актуальность приобретают вопросы учёта финансовых инструментов, аудита операций с ценными бумагами, развития риск-ориентированного подхода и усиления внутреннего контроля [2; 3].

Особую значимость в данном контексте имеет Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № ПФ-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы», в котором определены задачи по привлечению преимущественно средне- и долгосрочного капитала на финансовый рынок, повышению ликвидности рынка корпоративных ценных бумаг, а также расширению возможностей участия нерезидентов в операциях с государственными ценными бумагами [4]. Вместе с тем сохраняются проблемы, связанные с недостаточной детализацией учёта отдельных видов ценных бумаг, ограниченностью аналитической информации и необходимостью усиления внутреннего аудита, что определяет актуальность темы исследования.

Целью статьи является разработка предложений по совершенствованию учёта и аудита ценных бумаг на предприятиях Республики Узбекистан.

Проблемы учёта, анализа и аудита операций с ценными бумагами рассматривались в трудах отечественных и зарубежных учёных. Значительный вклад в разработку вопросов учётной политики и финансового анализа акционерных обществ внёс Б. И. Исроилов. В его работах раскрыты концептуальные основы формирования учётной политики в акционерных обществах, рассмотрены особенности учёта акций, организации деятельности фондовой биржи и депозитариев, а также вопросы анализа финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов [6].

Среди зарубежных исследователей особого внимания заслуживают работы П. Роуза, Г. Н. Белоглазовой, Л. П. Кралевецкой и О. И. Лаврушина. Так, П. Роуз, исследуя инструменты инвестиционной деятельности банков на рынке ценных бумаг, подразделяет их на инструменты денежного рынка и рынка капитала, выделяя векселя и облигации как важные направления инвестиционной деятельности [7]. Г. Н. Белоглазова и Л. П. Кралевецкая, рассматривая прямые и портфельные инвестиции, подчёркивают значение ценных бумаг в формировании инвестиционного портфеля и привлечении капитала [8]. О. И. Лаврушин указывает на два основных направления совершенствования инвестиционной деятельности коммерческих банков на рынке ценных бумаг: прямое размещение и продажу ценных бумаг, а также организацию инвестиционной деятельности через долгосрочное кредитование [9].

Отдельные аспекты функционирования рынка ценных бумаг в Узбекистане нашли отражение в исследованиях Э. И. Насирова и Ф. М. Юлдашева. Э. И. Насиров анализирует факторы, влияющие на инвестиционную деятельность хозяйствующих субъектов, и отмечает важность защиты прав и интересов инвесторов, а также необходимость повышения роли коммерческих банков на рынке ценных бумаг [10]. Ф. М. Юлдашев исследует вопросы активизации операций коммерческих банков с ценными бумагами и предлагает направления совершенствования их деятельности на данном рынке [11].

Вместе с тем анализ литературы показывает, что значительная часть имеющихся исследований была выполнена в иных институциональных условиях и не в полной мере учитывает современные реалии либерализации экономики Узбекистана, перехода к международным стандартам финансовой отчётности, повышения требований к прозрачности финансовой информации и развитию корпоративного управления. Кроме

того, в существующих публикациях недостаточно внимания уделено вопросам аналитической детализации учёта отдельных видов ценных бумаг на предприятиях и роли внутреннего аудита в снижении рисков по операциям с финансовыми инструментами. В этой связи возникает необходимость дальнейшего исследования организационно-методических аспектов учёта и аудита ценных бумаг применительно к современным условиям хозяйствования.

В процессе исследования использованы общенаучные и специальные методы познания: научная абстракция, индукция и дедукция, анализ и синтез, сравнение, группировка, а также методы статистического анализа.

В последние годы рынок ценных бумаг Узбекистана демонстрирует поступательное развитие и постепенно становится всё более заметной частью финансовой системы страны. Это связано с тем, что операции с ценными бумагами всё шире используются как механизм аккумуляции средств для финансирования инвестиционной и инновационной деятельности предприятий. Вместе с тем потенциал фондового рынка пока реализован не в полной мере.

В качестве важного этапа институционального развития рынка капитала в стране было создано Агентство по развитию рынка капитала, а государственные облигации возвращены на фондовый рынок. Несмотря на это, действующий механизм выпуска и размещения ценных бумаг всё ещё используется недостаточно эффективно. В экспертных и официальных материалах подчёркивалось, что стоимость обращающихся акций по отношению к валовому внутреннему продукту остаётся сравнительно низкой, а число профессиональных участников рынка ограничено.

Анализ динамики рынка показывает, что в 2018 году объём фондового рынка составил 687,3 млрд. сумов. В 2019 году по сравнению с предыдущим периодом наблюдалось снижение активности, однако уже в 2020 году рынок начал восстанавливаться. В 2021–2022 годах рост был более существенным: по отдельным данным, объём рынка увеличился в 3,82 раза, или на 3555,7 млрд. сумов [13]. Данные тенденции свидетельствуют о повышении интереса к фондовому рынку как к источнику долгосрочных финансовых ресурсов.

Следует отметить, что изменение объёма фондового рынка не всегда напрямую связано с числом эмитентов. Это означает, что на развитие рынка существенно влияют и другие факторы:

ликвидность финансовых инструментов, уровень раскрытия информации, доходность ценных бумаг, качество корпоративного управления и степень доверия инвесторов. Одной из ключевых проблем по-прежнему остаётся сложность расчёта уровня доходности ценных бумаг и недостаточность информационного обеспечения для принятия инвестиционных решений.

Дополнительное представление о тенденциях фондового рынка даёт динамика изменения количества акционерных обществ и их уставного капитала. В результате внедрения корпоративного управления и ужесточения требований к акционерным обществам их количество в определённой степени сокращается. Однако при этом наблюдается рост их рыночной капитализации и уставного фонда. Так, в 2022 году общая рыночная капитализация акционерных обществ составила 94,38 трлн. сумов. В 2020 году их уставный капитал составлял 54,79 трлн. сумов, а в 2021 году — уже 56,20 трлн. сумов [13]. Это свидетельствует о концентрации капитала и укреплении финансовой базы корпоративного сектора.

Показательна и структура официального листинга. В 2023 году в официальный листинг Республиканской фондовой биржи «Тошкент» были включены акции 21 акционерного общества, представляющих коммерческие банки, страховые компании, предприятия строительной индустрии, агропромышленного комплекса, энергетики, металлургии и других отраслей экономики. По состоянию на 31 мая 2023 года акции 106 эмитентов формировали совокупную рыночную капитализацию [13]. Это указывает на постепенное расширение отраслевой базы фондового рынка.

Вместе с тем развитие рынка ценных бумаг в Узбекистане по-прежнему сдерживается рядом факторов. К ним относятся сложность нормативного регулирования, недостаточная глубина вторичного рынка, ограниченное число профессиональных участников, а также недостаточная информированность инвесторов. Следовательно, дальнейшее развитие фондового рынка требует не только институциональных реформ, но и совершенствования учёта, аудита и раскрытия информации по операциям с финансовыми инструментами.

Важным направлением дальнейшего развития учёта и аудита ценных бумаг является адаптация национальной практики к международным требованиям. Это обусловлено необходимостью обеспечения сопоставимости финансовой информации, повышения доверия со стороны иностранных инвесторов

и расширения возможностей выхода отечественных предприятий на международные рынки капитала.

Особое место в аудиторской практике занимают Международный стандарт аудита 701 «Информирование о ключевых вопросах аудита в аудиторском заключении» и Международный стандарт аудита 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с Международными стандартами аудита» [2; 3]. Применение данных стандартов способствует более качественной идентификации существенных рисков, повышению прозрачности аудиторских выводов и укреплению доверия пользователей к результатам аудита.

Установление активных связей Республики Узбекистан с международными организациями и углубление интеграции в мировое экономическое сообщество требуют сопоставления национальных показателей с международными критериями. В этих условиях совершенствование учёта и аудита ценных бумаг становится не только внутренней задачей развития финансовой системы, но и необходимым условием повышения инвестиционной привлекательности национальной экономики.

Привлечение инвестиций в экономику страны является важной и актуальной задачей. Одним из действенных путей её решения выступает привлечение денежных средств в экономику путём выпуска и размещения ценных бумаг. Если капитальные вложения в большей степени связаны с инвестициями в основные средства, то инвестиции в широком смысле включают также оборотные средства и финансовые инструменты.

Расширение международных экономических связей, усиление трансграничного движения капитала, развитие транснационального бизнеса обусловили необходимость унификации экономической и финансовой информации и обеспечения удобства её представления пользователям. Это в полной мере относится и к учёту финансовых инструментов, в том числе ценных бумаг.

Согласно Национальному стандарту бухгалтерского учёта Республики Узбекистан № 21 «План счетов бухгалтерского учёта», учёт ценных бумаг предусмотрен на следующих счетах: 0610 — «Ценные бумаги»; 0620 — «Инвестиции в дочерние хозяйственные общества»; 0630 — «Инвестиции в зависимые хозяйственные общества»; 0640 — «Инвестиции в предприятия с иностранным капиталом»; 0690 — «Прочие долгосрочные инвестиции» [14].

Вместе с тем действующее законодательство Республики Узбекистан в сфере рынка ценных бумаг предусматривает

обращение таких видов финансовых инструментов, как депозитные сертификаты, корпоративные облигации и эмиссионные ценные бумаги [5]. Однако в действующей системе бухгалтерского учёта их отражение в рамках счёта 0610 осуществляется в общем порядке, что ограничивает аналитические возможности учёта и затрудняет получение более точной информации по видам ценных бумаг и эмитентам.

В этой связи представляется обоснованным открытие к счёту 0610 дополнительных счетов:

- 0611 — «Депозитные сертификаты»;
- 0612 — «Корпоративные облигации»;
- 0613 — «Эмиссионные ценные бумаги» [14].

Использование указанных счетов позволит организовать раздельный учёт соответствующих видов ценных бумаг, открывать аналитические счета по их разновидностям и наименованиям эмитентов, а также повысить достоверность и информативность финансовой отчётности. Кроме того, такая детализация упростит проведение аудиторских процедур и обеспечит более точную идентификацию рисков по отдельным видам финансовых инструментов.

По экономическому содержанию ценные бумаги подразделяются на долговые и долевого. К долговому ценным бумагам относятся облигации, векселя, депозитные и сберегательные сертификаты и другие инструменты, подтверждающие долговые обязательства. К долевым ценным бумагам относятся акции, опционы и другие инструменты, удостоверяющие участие в капитале. Указанное разграничение имеет важное значение для целей бухгалтерского учёта и аудита, поскольку позволяет точнее оценивать доходность, уровень риска и правовую природу конкретного финансового инструмента.

Таким образом, действующая система бухгалтерского учёта ценных бумаг нуждается в дальнейшем совершенствовании в направлении повышения аналитичности, детализации и адаптации к современным требованиям рынка капитала.

Эффективность аудита ценных бумаг в значительной степени зависит от качества организации внутреннего контроля и внутреннего аудита на предприятии. В современных условиях функции внутренних аудиторов уже не ограничиваются проверкой бухгалтерской отчётности структурных подразделений. Они всё активнее участвуют в вопросах экономической политики предприятия, оценке рисков, консультировании менеджмента и обосновании управленческих решений.

При проведении аудита ценных бумаг внутренний аудит должен быть ориентирован прежде всего на снижение финансовых, правовых и информационных рисков. В этой связи целесообразно выделить два основных направления его функционирования.

Первое направление — операционный аудит. Он предполагает консультирование структурных подразделений предприятия по вопросам управления финансовыми активами, использование заключений внутреннего аудита при приобретении ценных бумаг, оценку их надёжности, платёжеспособности эмитента, маркетинговой позиции и иных факторов, влияющих на инвестиционную привлекательность. Такой подход позволяет заблаговременно выявлять слабые места в инвестиционных решениях и формировать более обоснованную политику управления активами.

Второе направление — аудит соответствия. Он связан с проверкой соблюдения подразделениями предприятия, его администрацией и иными ответственными лицами требований законодательства, внутренних регламентов и правил оформления операций с ценными бумагами. В рамках данного направления важную роль играет правовая экспертиза договоров, проверка соответствия совершаемых операций действующим нормативным актам, а также выработка рекомендаций по снижению возможных рисков, связанных с ценными бумагами.

Следует подчеркнуть, что внутренний аудит по операциям с ценными бумагами должен быть тесно связан с системой риск-менеджмента предприятия. Основная задача управления активами заключается в обеспечении стратегических целей участников рынка ценных бумаг с помощью методов управления рисками и контроля. Выбор соответствующих инструментов зависит от внешней среды, структуры активов, состояния финансовой системы страны и мира, а также особенностей конкретной макроэкономической ситуации. В этих условиях особенно важно, чтобы аудиторские процедуры не ограничивались формальной проверкой документов, а были направлены на выявление факторов, способных повлиять на эффективность и безопасность операций с финансовыми инструментами.

Тем самым внутренний аудит становится не только инструментом контроля, но и важным элементом системы корпоративного управления. Усиление его роли в аудите ценных бумаг позволяет повысить достоверность финансовой информации,

своевременно выявлять и предупреждать риски, обеспечивать законность операций и принимать более обоснованные управленческие решения.

Заключение. Проведённое исследование показало, что рынок ценных бумаг является важным инструментом привлечения инвестиций и финансирования экономики. В условиях либерализации экономики Узбекистана и перехода к международным стандартам особую актуальность приобретают вопросы совершенствования учёта и аудита ценных бумаг.

Анализ состояния рынка ценных бумаг в Республике Узбекистан выявил положительную динамику его развития, но одновременно показал наличие системных проблем, связанных с ограниченным числом профессиональных участников, недостаточной информационной открытостью и сложностью нормативного регулирования.

В работе обоснована необходимость детализации счёта 0610 «Ценные бумаги» путём открытия дополнительных счетов для раздельного учёта отдельных видов финансовых инструментов. Это позволит повысить аналитичность учёта, полноту раскрытия информации и качество аудита.

Установлено, что повышение эффективности аудита ценных бумаг невозможно без усиления роли внутреннего аудита. В целом совершенствование учёта и аудита ценных бумаг способствует снижению рисков, укреплению финансовой устойчивости предприятий и развитию национального фондового рынка.

Список литературы

1. BCS Express [Электронный ресурс]. — URL: <https://bcs-express.ru/> (дата обращения: 04.04.2026).
2. Международный стандарт аудита 701 «Информирование о ключевых вопросах аудита в аудиторском заключении» : введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 09.01.2019 № 2н. — Москва : Минфин России, 2019. — 24 с.
3. Международный стандарт аудита 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с Международными стандартами аудита» : введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 09.01.2019 № 2н. — Москва : Минфин России, 2019. — 56 с.

4. О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы : Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № ПФ-60 [Электронный ресурс]. — URL: <https://lex.uz/docs/5841063> (дата обращения: 04.04.2026).
5. Нормативно-правовые документы Республики Узбекистан в сфере рынка ценных бумаг, инвестиционной деятельности, корпоративного управления и аудита [Электронный ресурс] // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан «Lex.uz». — URL: <https://lex.uz> (дата обращения: 04.04.2026).
6. Исроилов, Б. И. Концептуальные основы учётной политики в акционерных обществах / Б. И. Исроилов. — Ташкент, 1999. — 32 с.
7. Роуз, П. Банковский менеджмент / П. Роуз. — Москва : ИНФРА-М, 1995. — 294 с.
8. Белоглазова, Г. Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка : учебник / Г. Н. Белоглазова, Л. П. Кроливецкая. — Москва : Высшее образование, 2008. — 422 с.
9. Лаврушин, О. И. Основы банковского менеджмента : учебное пособие / О. И. Лаврушин. — Москва : Финансы и статистика, 1998. — 612 с.
10. Насиров, Э. И. Вопросы повышения роли коммерческих банков на рынке ценных бумаг : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.07 / Э. И. Насиров. — Ташкент, 2006. — 24 с.
11. Юлдашев, Ф. М. Вопросы активизации операций коммерческих банков с ценными бумагами : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.07 / Ф. М. Юлдашев. — Ташкент, 2006. — 23 с.
12. Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. Официальные статистические материалы [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.stat.uz/uz/rasmiy-statistika/merchandise-trade-2> (дата обращения: 04.04.2026).
13. Республиканская фондовая биржа «Тошкент». Обзор за 2021 год [Электронный ресурс]. — URL: uzse.uz (дата обращения: 04.04.2026).
14. Национальный стандарт бухгалтерского учёта Республики Узбекистан № 21 «План счетов бухгалтерского учёта». — Ташкент : NORMA, 2022. — 42 с.

УДК 7.067

НОВЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ В РАБОТЕ С КРУПНЫМ КАПИТАЛОМ: ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ЗАКРЫТИЯ СДЕЛОК В БИЗНЕС-СЕКТОРЕ

Митькина Ольга

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- преподаватель
- ov.mitkina@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается трансформация роли агента по недвижимости в условиях рынка бизнес-сегмента. Обосновывается переход от транзакционной модели к модели доверительного партнерства, основанной на глубоком понимании потребностей клиента. Анализируются современные коммуникационные технологии и инструменты маркетинга, позволяющие выстраивать долгосрочные отношения со взыскательной аудиторией и успешно закрывать сделки с высоким чеком. Особое внимание уделяется нейропсихологическим аспектам продаж, методам создания ценности на всех этапах взаимодействия с покупателем, а также практическим инструментам квалификации и презентации.

Ключевые слова. Продажи в недвижимости, бизнес-сегмент, коммуникационные стратегии, нейромаркетинг, клиентский опыт, квалификация клиента, управление сделкой.

NEW COMMUNICATION STRATEGIES IN WORKING WITH LARGE CAPITAL: TOOLS FOR CLOSING DEALS IN THE BUSINESS SEGMENT

Mitkina Olga

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- lecturer
- ov.mitkina@gmail.com

Abstract. The article examines the transformation of the real estate agent's role in the conditions of the business segment market. It substantiates the shift from a transactional model to a trusted partnership

model based on a deep understanding of client needs. The article analyzes modern communication technologies and marketing tools that allow building long-term relationships with a discerning audience and successfully closing high-ticket deals. Special attention is paid to the neuropsychological aspects of sales, methods of creating value at all stages of interaction with the buyer, as well as practical tools for qualification and presentation.

Keywords. Real estate sales, business segment, communication strategies, neuromarketing, customer experience, customer qualification, deal management.

Современный рынок недвижимости, особенно в сегменте бизнес-класса, где стоимость сделок исчисляется десятками миллионов рублей, претерпевает фундаментальные изменения. В эпоху цифровизации, когда покупатель имеет доступ к любым базам данных, планировкам и ценам онлайн, традиционная роль агента (брокера) как простого поставщика информации уходит в прошлое. Ключевым вопросом становится не трансляция характеристик объекта, а создание уникальной ценности, которую клиент не может получить самостоятельно, используя открытые ресурсы. Это требует от брокера применения новых технологий в менеджменте, маркетинге и, в первую очередь, в коммуникациях. Данная статья посвящена анализу инструментов, позволяющих выстроить эффективное взаимодействие с капиталоемким клиентом и привести его к сделке.

1. Специфика бизнес-сегмента на рынке недвижимости Москвы.

Прежде чем говорить об инструментах продаж, необходимо четко определить объект продаж. В реалиях рынка недвижимости Москвы бизнес-сегмент занимает нишу между комфорт- и премиум-классом и характеризуется следующими параметрами:

- Локация: преимущественно районы в пределах ТТК или на основных магистралях за его пределами, но с хорошей транспортной доступностью, а также первые линии домов у парков и набережных.
- Архитектура и концепция: индивидуальный архитектурный проект, наличие закрытой территории, подземного паркинга, собственной инфраструктуры (фитнес, СПА, детские клубы).

- Целевая аудитория: успешные топ-менеджеры, владельцы среднего бизнеса, высокооплачиваемые специалисты. Это требовательные покупатели, которые уже имеют опыт владения недвижимостью, ценят свое время и ожидают от агента не просто подбора, а экспертного консалтинга. Они чувствительны к качеству строительства, среде и сервису, но при этом сохраняют рациональный подход к бюджету, в отличие от премиум-сегмента, где эмоции могут играть большую роль.

2. Новая парадигма: от «Подборщика» к «Архитектору стратегии».

Материалы, представленные для анализа, отчетливо демонстрируют сдвиг в позиционировании агента. Ответ на вопрос «Зачем покупателю нужен агент?» (рис. 1) уже не может ограничиваться подбором вариантов. Сегодня ценность профессионала складывается из способности:

- Помочь сформировать цель и долгосрочную стратегию клиента. Это предполагает глубокую диагностику, выходящую за рамки сиюминутных желаний.
- Аргументированно подобрать лучший вариант, соответствующий не только текущему запросу, но и глобальной жизненной или инвестиционной стратегии.
- Сделать покупку максимально выгодной, что включает не только торг, но и поиск уникальных лотов, закрытых предложений и особых условий.
- Оказать сервис после покупки, сопровождая клиента в вопросах отделки, мебелировки и последующего управления активом.

Именно это создает основу для доверительного диалога и позволяет перейти от обсуждения «квадратных метров» к обсуждению «качества жизни» и «капитализации активов».

3. Технологии управления коммуникациями: Квалификация как основа доверия.

В основе успешных продаж в бизнес-сегменте лежит консультативный подход (Consultative Selling), который в профессиональной среде также называют «ценностно-ориентированным диалогом» (рис. 2). В отличие

Без Брокера	С Брокером
Подобрать квартиру, которая нравится Посмотреть фотографии и планировки на сайтах Узнать цену и предложения Прийти на просмотр	Выяснить свои реальные цели и определить критерии для выбора объекта, который будет соответствовать долгосрочной стратегии Получить объективную сравнительную аналитику, очищенную от рекламных искажений Понять истинную ценность объекта, его потенциал и скрытые риски Увидеть объект через призму своего будущего образа жизни, а не текущего состояния Получить наилучшее торговое предложение

Рисунок 1. Трансформация роли агента: создание ценности

от традиционных транзакционных или манипулятивных техник, его суть — создание безопасного пространства, где клиент имеет право на сомнение, отказ и любые вопросы, а роль агента смещается от «продавца» к «доверенному советнику».

Ключевым этапом ценностно-ориентированного диалога становится квалификация клиента — процесс глубокого интервью, направленный на выявление истинных потребностей, мотивации, критериев принятия решения и ограничений. Цель квалификации — не просто собрать анкетные данные, а понять «причинно-следственные связи» (ПСС), которые привели клиента к текущему запросу, и завоевать статус эксперта, без которого он не будет принимать решение.

Для эффективной квалификации используются следующие группы вопросов:

- А. Вопросы для понимания целей и стратегии (5 ключевых вопросов):
- Сколько лет вы планируете пользоваться этой недвижимостью?
 - Как появилась эта цель? Что стало триггером для поиска именно сейчас?

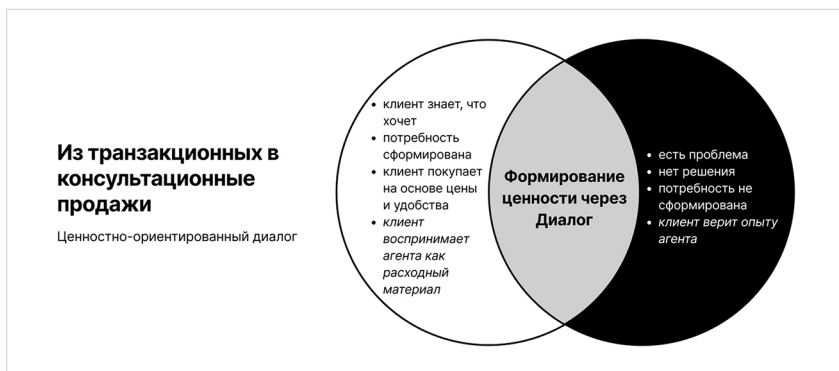


Рисунок 2. Формирование ценности агента через диалог

- Что для вас означает «дом»? Какие ощущения и эмоции вы хотите там испытывать?
- Какие пространства обязательно должны быть в планировке для вашего образа жизни?
- **Почему вы еще не купили? Что останавливало вас ранее?**

Б. Вопросы для квалификации конкретного запроса:

- Чем вас заинтересовал этот конкретный ЖК/квартира?
- Какова форма расчета? Если ипотека, то одобрена ли она?
- Нужно ли вам будет продать свой текущий объект для совершения сделки?
- Много ли объектов вы уже посмотрели? Что именно не подошло в них?
- Кто будет принимать окончательное решение? Вы будете смотреть один или с семьей?

Ответы на эти вопросы позволяют не только собрать информацию, но и, как говорилось выше, стимулировать зоны удовольствия в мозге клиента, закрепляя положительную ассоциацию с процессом общения с агентом.

4. Маркетинговые технологии: от контента к сообществу. Привлечение взыскательной аудитории бизнес-сегмента требует отказа от массовых методов в пользу точечных, экспертных коммуникаций. Материалы предлагают конкретные каналы и форматы для этой цели:

- Работа с «теплым кругом» и статусы в мессенджерах как способ ненавязчиво напоминать о своей экспертизе.
- Экспертный комментинг и публичные выступления, формирующие статус профессионала.
- Создание команды амбассадоров из числа благодарных клиентов.

Однако ключевым трендом становится производство экспертного контента. Материалы выделяют четыре эффективных сценария для вовлечения аудитории:

- Видео с брокер-тура, где анализируется целевая аудитория ЖК.
- Реальные кейсы клиентов с разбором процесса выбора.
- Сторителлинг с конкретными финансовыми расчетами (например, «аренда vs ипотека» в бизнес-классе).
- ТОП-причины для рассмотрения объекта, адаптированные под конкретную аудиторию.

Источниками для идей такого контента служат опросы клиентов, анализ конкурентов и даже «мозговые штурмы» с использованием нейросетей (ChatGPT), что является ярким примером интеграции новых технологий в маркетинговую рутину.

Расписание недели современного брокера (рис. 3) включает не только звонки, но и регулярную работу по созданию и распространению экспертного контента (рилсы, клипы, комментинг).

5. Коммуникация на просмотре: искусство презентации.

Показ объекта в бизнес-сегменте — это не экскурсия, а структурированная презентация, построенная по законам драматургии. Эффективность презентации напрямую зависит от того, насколько точно она попадает в цели клиента, выявленные на этапе квалификации. Для этого используется матрица «Критерий — Цель».

Используя эту матрицу, агент может еще до показа сформировать для клиента 2–3 варианта, которые максимально соответствуют его стратегии. Сама презентация ЖК строится по четкой структуре:

Вступление и установка фокуса: «Сейчас я коротко расскажу о жилом комплексе N — в чем его идея и кому он особенно подойдет. Если откликнется, подберем удобное время для показа. Хорошо?»

День	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00
ПН	Холодные звонки	Статус, сторис	Показы	Показы	Показы	Анализ объектов	Работа с базой	Работа с базой	Планирование
ВТ	Комментинг	Съемка контента	Съемка контента	Монтаж	Публикация рилс	Работа с откликами	Теплый круг	Работа с базой	Холодные звонки
СР	Холодные звонки	Статус, сторис	Встреча с партнером	Показы	Показы	Показы	РЕТРО	Комментинг	Комментинг
ЧТВ	Теплый круг	Теплый круг	Подготовка договоров	ZOOM	ZOOM	Работа с возражениями	Аналитика	Обучение	Обучение
ПЯТ	Холодные звонки	Статус, сторис	Холодные звонки	Холодные звонки	Статус, сторис	Холодные звонки	Комментинг	Теплый круг	Комментинг
СУБ	Показы	Показы	Показы	Работа с документами	Закрытие сделок	Встречи с клиентами	-	-	-

Рисунок 3. Интеграция цифровых коммуникаций в еженедельный график агента

Критерий / Характеристика	Цель 1: Для последующей перепродажи	Цель 2: Для сдачи в аренду	Цель 3: Для собственного проживания
Развитие локации (КРТ, метро, ТРК)	Очень важно. Прямо влияет на рост капитализации.	Влияет, но отложено. Стройка может мешать аренде сейчас.	Важно. Перспектива улучшения качества жизни.
Этаж, вид, инсоляция	Незначительный бонус. На перепродаже это не ключевое.	Незначительно. На ставку аренды влияет слабо.	Ключевой фактор. Комфорт и эстетика важны.
Экономика объекта (цена входа, дисконт)	Важнейший фактор. Основа будущей прибыли.	Важнейший фактор. Влияет на итоговую доходность.	Важно. Но комфорт и "свое место" могут быть приоритетнее.
Планировка	Важно. Должна быть ликвидной для массового покупателя.	Важно. Должна быть удобной для сдачи (студии, евродвушки).	Главный критерий. Должна соответствовать образу жизни семьи.

Рисунок 4. Матрица «Критерий—Цель» для выбора объекта

Проект + Кому подходит + Ключевая фишка: Краткое описание девелопера, концепции и уникального торгового предложения (УТП), привязанного к целевой аудитории.

Три ключевых преимущества: аргументация, напрямую связанная с выгодами для клиента (например, для бизнес-сегмента это могут быть: бесшумные лифты, закрытый двор без машин, собственная инфраструктура для детей).

Социальное доказательство и картинка: упоминание рейтингов, темпов продаж, отзывов, которые подкрепляют заявленное качество.

Для вовлечения клиента используются вопросы, активирующие его воображение: «Что бы вы сделали в этой комнате — детскую или родительскую спальню?», «Вы бы хотели гардеробную или прачечную здесь?». Эти вопросы помогают клиенту примерить объект на себя, начать мысленно в нем жить.

6. Управление решением: от визуализации к сделке.

На финальных этапах, когда клиент уже увидел объект, он часто сталкивается с трудностями принятия решения из-за когнитивных искажений (избыточный выбор, усталость от решений). Задача агента — перевести эмоции и сомнения в конкретный план.

Мощнейшим инструментом здесь становится визуализация процесса. Вместо абстрактных обещаний, агент предоставляет клиенту «Дорожную карту сделки» — наглядную схему всех этапов, что снимает тревогу перед неизвестностью.

Дополнительными инструментами управления решением служат:

- Создание сравнительных таблиц (по матрице критерий-цель), которые объективно показывают превосходство выбранного варианта над альтернативами.
- Финансовая проекция для инвесторов, показывающая потенциальную доходность.
- Переговорные приемы: рефрейминг сомнения в выгоду («Да, здесь высокий этаж, но это гарантирует потрясающий вид и отсутствие пыли с улицы»), «отправка клиента в будущее» («Представьте, как вы встречаете здесь рассвет через год...»).

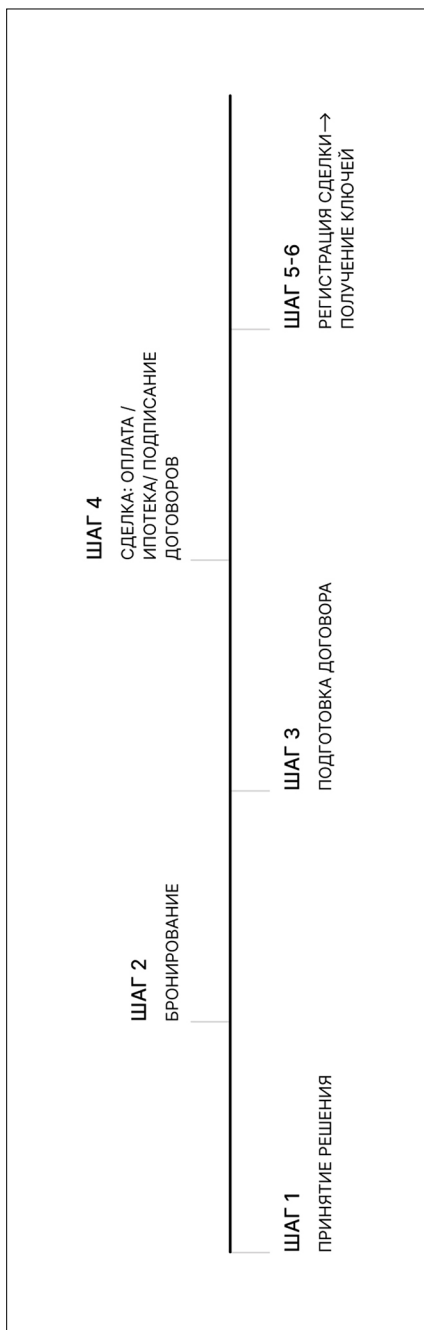


Рисунок 5. Дорожная карта сделки для покупателя

Рынок недвижимости бизнес-сегмента предъявляет новые требования к профессиональным компетенциям брокера. Успех более не зависит от количества показанных объектов, он определяется качеством выстроенных коммуникаций и глубиной понимания клиента. Новые технологии в этой сфере – это не только цифровые инструменты, но и, в первую очередь, психологически выверенные стратегии взаимодействия, основанные на принципах открытости, доверия и создания ценности.

Современный агент становится стратегическим консультантом, который помогает клиенту не просто купить недвижимость, а реализовать его долгосрочную жизненную или инвестиционную программу. Использование знаний нейромаркетинга, владение техниками глубокой квалификации и умение выстраивать доверительный диалог превращают сделку купли-продажи в процесс партнерского сотрудничества, что и является главной технологией продаж на высокие чеки в бизнес-сегменте.

Список литературы

1. Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. — Москва : АСТ, 2014. — 656 с.
2. Шварц, Б. Парадокс выбора. Как мы выбираем и мучаемся с выбором / Б. Шварц. — Москва : Добрая книга, 2005. — 288 с.
3. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини. — Санкт-Петербург : Питер, 2018. — 480 с.
4. Пинк, Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / Д. Пинк. — Москва : Альпина Паблишер, 2013. — 274 с.
5. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 560 с.
6. Котлер, Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому / Ф. Котлер, Х. Картаджайа, А. Сетиаван. — Москва : Эксмо, 2019. — 224 с.
7. Некрасова, Т. М. Психологические особенности использования бизнес-консультирования в организациях (на примере риелторских компаний) [Электронный ресурс] / Т. М. Некрасова // Психологическая наука и образование. — 2005. — Т. 10, № 4. — С. 92–104. — URL: psyjournals.ru (дата обращения: 30.06.2026).
8. Аналитические обзоры рынка недвижимости Москвы. Бизнес-класс: тенденции и перспективы. — Москва : ЦИАН.Аналитика, 2025. — 48 с.

УДК 339.138

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ БРЕНДОВ APPLE И SAMSUNG В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Маханёк Арина Яновна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- студент
- *arina.mahanek@mail.ru*

Аннотация. Данная статья посвящена сравнительному анализу брендов Apple и Samsung в условиях глобальной цифровизации. В работе рассматриваются ключевые подходы компаний к формированию конкурентных преимуществ, включая позиционирование, продуктовую политику, ценовые стратегии и использование цифровых инструментов продвижения. Особое внимание уделяется влиянию цифровизации на трансформацию маркетинговых стратегий, включая развитие экосистем, персонализацию взаимодействия с потребителями и внедрение инновационных технологий. На основе сравнительного анализа выявляются основные различия в брендах Apple и Samsung, их сильные и слабые стороны, а также факторы, определяющие их конкурентоспособность на мировом рынке. В статье формулируются выводы о эффективности различных моделей маркетинга в условиях цифровой экономики и обозначаются перспективные направления их развития.

Ключевые слова. Маркетинговые стратегии, цифровые технологии, мировая торговля, Apple, Samsung, цифровой маркетинг, конкурентные преимущества, глобальный рынок, экосистема, персонализация.

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE APPLE AND SAMSUNG BRANDS IN THE CONTEXT OF GLOBAL DIGITALIZATION

Makhanek Arina Yanovna

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- student
- *arina.mahanek@mail.ru*

Abstract. This article is devoted to the study of Apple and Samsung in the context of the digitalization of global trade. It examines the companies' key approaches to building competitive advantages, including positioning, product policies, pricing strategies, and the use of digital promotional tools. Particular attention is paid to the impact of digitalization on the transformation of marketing strategies, including ecosystem development, personalization of consumer interactions, and the implementation of innovative technologies. A comparative analysis identifies key differences in the brands of Apple and Samsung, their strengths and weaknesses, and the factors determining their competitiveness in the global market. The article draws conclusions about the effectiveness of various marketing models in the digital economy and identifies promising areas for their development.

Keywords. Marketing strategies, digital technologies, global trade, Apple, Samsung, digital marketing, competitive advantages, global market, ecosystem, personalization.

На сегодняшний день глобальная цифровизация выступает ключевым драйвером трансформации рынка высокотехнологичной продукции, формируя новые правила конкуренции, где доминирующие позиции занимают Apple и Samsung. Обе корпорации являются лидерами индустрии потребительской электроники, однако их стратегии адаптации к условиям цифровой экономики демонстрируют принципиально различные подходы — от построения замкнутых программно-аппаратных экосистем до технологической диверсификации и гибкости производственных решений. Данная статья посвящена сравнительному анализу стратегий Apple и Samsung сквозь призму глобальной цифровизации: рассматриваются особенности позиционирования брендов в цифровой среде, эволюция продуктовой политики в сторону сервисных моделей, трансформация каналов коммуникации с потребителем, а также адаптация компаний к требованиям цифрового рынка. Цель исследования — выявить ключевые факторы конкурентоспособности каждого из брендов в условиях цифровой турбулентности и определить, какие модели построения бизнеса обеспечивают долгосрочную устойчивость.

В процессе исследования изучены аналитические отчеты международных агентств, финансовая отчетность компаний и публикации в специализированных изданиях. Также были

рассмотрены кейсы маркетинговых кампаний и продуктовых запусков, что позволило выявить основные различия в подходах компаний к ведению бизнеса. Наиболее наглядно эти различия проявляются в сегменте смартфонов — ключевой конкурентной арене обеих корпораций в эпоху цифровизации.

По последним данным, рынок смартфонов продолжает демонстрировать устойчивый рост, несмотря на насыщение в развитых странах. При этом Samsung сохраняет лидерство по количеству проданных устройств, тогда как Apple занимает ведущие позиции по выручке и прибыльности. Статистика за 2024 год и 2025 показана на рисунке 1. Компания Samsung заняла первое место с 46,6 миллиона отгруженных устройств. Доля бренда достигла 35%, показав небольшой рост по сравнению с 34% годом ранее. Прирост оказался скромным, составив около 200 000 дополнительных устройств в годовом исчислении, но производитель сумел стабилизировать ситуацию после медленного старта. Во второй половине года продажи пошли вверх благодаря агрессивной ценовой политике в отношении Galaxy A16 и высокому спросу на Galaxy A56.

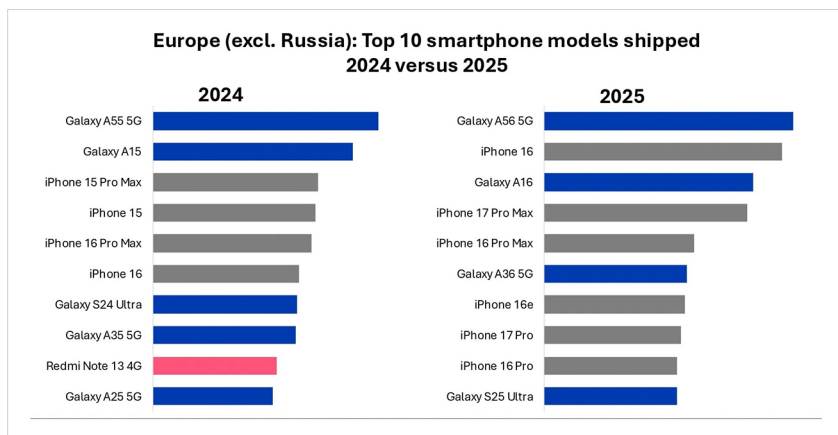


Рисунок 1. Топ-10 отгруженных моделей смартфонов 2024 против 2025 [1]

Последний в итоге стал самым продаваемым смартфоном в Европе по итогам 2025 года. [1] Тем временем Apple показала более сильную динамику роста. Компания поставила в Европу 36,9 миллиона iPhone, превывсив результаты прошлого года на 6%. Бренд занял рекордную для себя долю регионального

рынка в 27%. Основным драйвером роста стали стабильные циклы обновления устройств и высокий спрос на линейку iPhone 16. В премиальном сегменте отличные результаты показали модели iPhone 16 Pro Max и iPhone 17 Pro Max. [1] Это объясняется различиями в стратегиях компаний: Samsung ориентируется на массовый рынок и широкий ассортимент, в то время как Apple придерживается премиальной модели и экосистемного подхода. В Таблице 1 показаны главные различия между двумя брендами.

Таблица 1. Сравнение стратегий брендов Apple и Samsung

Критерий	Apple	Samsung
Целевая аудитория	Премиум	Массовый рынок
Ассортимент	Ограниченный	Широкий
Основной подход	Экосистема	Диверсификация
Доход	Высокая маржа	Объем продаж

Анализ стратегии Apple показывает, что компания делает акцент на создании замкнутой экосистемы продуктов и сервисов. Ключевыми элементами этой стратегии являются интеграция устройств (iPhone, Mac, iPad), высокий уровень пользовательского опыта и контроль над программным обеспечением. Важным фактором является также формирование сильного бренда, ассоциирующегося с инновациями, качеством и статусом. Apple активно использует стратегию дифференциации, предлагая уникальные решения и удерживая высокую маржинальность продукции.

В отличие от этого, стратегия Samsung базируется на диверсификации и гибкости. Компания охватывает широкий спектр ценовых сегментов — от бюджетных устройств до премиальных моделей. Это позволяет ей адаптироваться к различным рынкам и быстро реагировать на изменения спроса. Samsung также активно инвестирует в разработку новых технологий, таких как складные смартфоны и дисплеи, что укрепляет ее позиции как технологического лидера.

Существенные различия наблюдаются и в подходах к маркетинговым коммуникациям. Apple делает акцент на минима-

лизме, эмоциональной подаче и формировании уникального пользовательского опыта. Рекламные кампании компании направлены на создание чувства принадлежности к определенному стилю жизни. В свою очередь, Samsung использует более агрессивную маркетинговую стратегию, включая сравнительную рекламу, акцент на технические характеристики и активное продвижение через различные каналы.

Особенности продуктовой стратегии также играют ключевую роль. Apple выпускает ограниченное количество моделей, тщательно контролируя их качество и позиционирование. Компания Apple реализует продуктовую стратегию инновационного лидерства, формируя новые категории рынка и задавая стандарты отрасли. Такой подход позволяет поддерживать высокий уровень спроса и формировать дефицит. Samsung, напротив, регулярно обновляет линейку устройств, предлагая разнообразие моделей, что способствует охвату более широкой аудитории. В отличие от Apple, Samsung придерживается стратегии адаптации и совершенствования, предлагая рынку улучшенные версии продуктов по более конкурентной цене.

Важным аспектом является работа с клиентской базой. Apple стремится к максимальной лояльности пользователей за счет интеграции сервисов и высокого уровня поддержки. Экосистема компании создает эффект «замыкания», при котором пользователи остаются внутри бренда. Samsung делает ставку на доступность и вариативность, предлагая пользователям свободу выбора и гибкость в использовании устройств. Однако различия в стратегиях компаний проявляются не только на уровне маркетинга и продукта, но и глубже в структуре глобальных производственных цепочек и технологической зависимости. В этом контексте особое значение приобретает рынок полупроводников.

Цифровизация мировой торговли и ускоряющееся развитие искусственного интеллекта формируют беспрецедентный спрос на полупроводники. С одной стороны, этот ажиотаж подогревается массовым выпуском потребительской электроники, с другой — ограниченностью производственных мощностей. В условиях дефицита ключевых компонентов классические законы экономики неизбежно провоцируют рост цен, перекраивая расстановку сил в индустрии. В этой турбулентной среде Samsung демонстрирует преимущество вертикальной интеграции. Выступая одновременно ключевым производителем чипов и поставщиком готовой электроники, корпорация

создала механизм устойчивости, при котором прибыль генерируется вне зависимости от колебаний продаж собственных устройств. Примечательно, что источником дохода для Samsung зачастую выступают прямые конкуренты, включая Apple. Такая диверсификация позволяет компании сохранять стабильность даже при волатильности рынка. Apple придерживается принципиально иной модели, фокусируясь на дизайне, пользовательском опыте и целостности экосистемы. Отказ от собственного производства компонентов в пользу внешних контрактов в условиях олигополистического рынка полупроводников создает уязвимость: высокие технологические барьеры сужают возможности для маневра и расширения пула поставщиков.

Современная технологическая отрасль представляет собой парадоксальное пространство, где жесткая конкуренция на полках магазинов соседствует с тесной кооперацией в глубине глобальных цепочек поставок. Успех одного игрока в этой экосистеме напрямую конвертируется в доходы другого, формируя сложную модель взаимозависимости. По данным исследования IDC Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker, за последнее десятилетие Samsung продала почти три миллиарда смартфонов, что на 33% больше, чем Apple, и больше, чем Xiaomi, Huawei и Vivo вместе взятые. Samsung смогла обогнать всех даже при условии, что продажи компании постоянно падали в период с 2014 по 2022 год. Для наглядного примера можно обратиться к рисунку 2 [3].

Если в 2014 году Samsung занимала 30,7% рынка, то в первом квартале она опустилась всего до 20,8% рынка — падение почти на 10%. За этот же период доля Apple выросла на 2% до 17,3% [3]. Причиной снижения доли Samsung стал рост популярности китайских смартфонов, среди которых, Xiaomi, Oppo, Vivo и Huawei.

Проведенный сравнительный анализ выявляет два различных подхода к построению продуктовой стратегии. Если Apple делает ставку на уникальность пользовательского опыта и экосистемный эффект, то Samsung делает акцент на тотальном контроле критически важных технологических узлов и диверсификации. В условиях глобальной цифровизации именно способность управлять ключевыми звеньями производственной цепочки становится главным фактором устойчивости бизнеса [2].

Таким образом, сравнение стратегий Apple и Samsung позволяет рассматривать современный рынок не как арену прямого противостояния, а как пространство сосуществования различ-

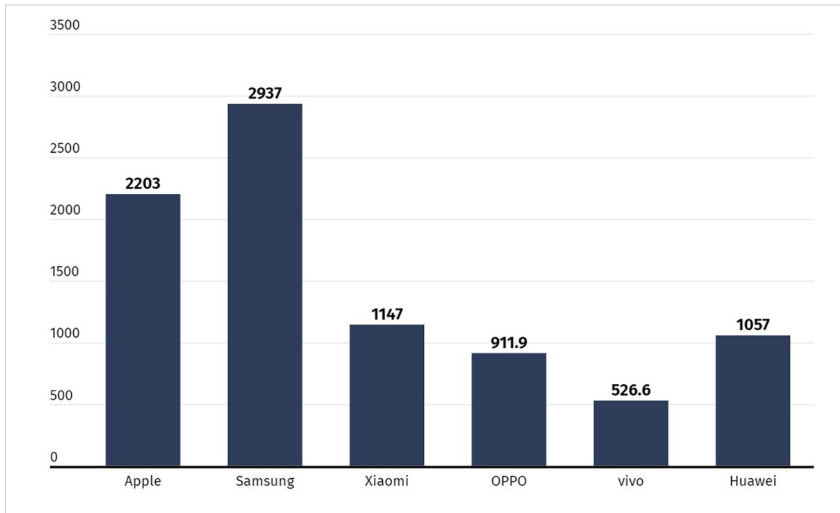


Рисунок 2. Количество проданных смартфонов за 10 лет [3]

ных бизнес-моделей, каждая из которых приводит к лидерству через разные механизмы.

Рыночные показатели 2025 года наглядно иллюстрируют эту двойственность. Samsung сохраняет статус количественного лидера, опираясь на широту охвата аудитории и гибкость ценовой политики. Успех таких моделей, как Galaxy A16 и A56, подтверждает правильность стратегии «народного» бренда, способного стабилизировать продажи за счет массового сегмента. Apple, напротив, доказывает, что доминирование в объеме продаж не является единственным путем к финансовому успеху: рекордная доля рынка в 27% в Европе в сочетании с лидерством по выручке демонстрирует верность выбранной премиальной модели, где ключевыми драйверами выступают лояльность аудитории и способность компании стимулировать спрос на флагманские устройства с высокой маржинальностью.

Однако глубинные различия между компаниями лежат далеко за пределами ценников на витрине. Стратегии двух гигантов расходятся по фундаментальным принципам формирования устойчивости:

- Вертикальная интеграция против экосистемной замкнутости. Samsung выстраивает защиту от рыночной волатильности через контроль над физической цепочкой

создания стоимости (компоненты, дисплеи, чипы). Его устойчивость базируется на технологическом суверенитете и диверсификации, позволяющей зарабатывать даже на конкурентах. Apple, напротив, концентрирует усилия на создании «цифрового кокона» — программно-аппаратной экосистемы, где высокая лояльность пользователей и уникальный пользовательский опыт (UX) компенсируют зависимость от внешних поставщиков.

- Реактивность против премиальности. В продуктовом портфеле Samsung прослеживается стратегия адаптации: широкий ассортимент, быстрое внедрение новых форм-факторов (складные устройства) и агрессивный маркетинг позволяют захватывать любые изменения спроса. Apple остается приверженцем стратегии инновационного лидерства, где ключевым инструментом является не количество моделей, а их культурное и технологическое влияние, формирующее дефицит и статусность.

Особого внимания заслуживает контекст глобальной цифровизации и дефицита полупроводников. В условиях турбулентности производственных цепочек модель Samsung оказывается более защищенной от внешних шоков благодаря вертикальной интеграции. Однако модель Apple демонстрирует удивительную устойчивость за счет нематериальных активов: силы бренда, экосистемного «замыкания» клиента и способности диктовать условия на рынке компонентов благодаря гигантским объемам закупок.

Таким образом, современная технологическая индустрия приходит к парадоксальному равновесию. Конкуренция между Apple и Samsung переросла в форму симбиоза, где успех одного (например, в продажах премиальных устройств) напрямую конвертируется в доход другого (как поставщика компонентов). В долгосрочной перспективе обе модели остаются жизнеспособными, однако их эволюция будет идти навстречу друг другу: Samsung будет усиливать программную составляющую и пользовательский опыт, чтобы повысить маржинальность, тогда как Apple, вероятно, будет стремиться к большему контролю над критическими компонентами (как это уже происходит с развитием собственных чипов), чтобы снизить технологическую зависимость.

В условиях глобальной цифровизации главным выводом становится не выявление абсолютного победителя, а понимание того, что устойчивость бизнеса сегодня обеспечивается

либо контролем над критически важными звеньями производственной цепочки (путь Samsung), либо созданием уникальной цифровой экосистемы, удерживающей потребителя (путь Apple). Оба пути ведут к лидерству, но требуют принципиально разных ресурсов, компетенций и понимания природы современного рынка.

Список литературы

1. Рынок смартфонов Европы в 2025 году: лидерство Samsung и рекорд Apple [Электронный ресурс] // Comss.ru : сайт. — 2026. — URL: <https://www.comss.ru/page.php?id=19696> (дата обращения: 25.02.2026).
2. Почему Samsung зарабатывает на успехе iPhone 17 больше, чем кажется [Электронный ресурс] // iXBT.com : сайт. — 2025. — URL: ixbt.com (дата обращения: 08.10.2025).
3. Samsung за 10 лет продала больше всех смартфонов — почти 3 миллиарда [Электронный ресурс] // Журнал Ситилинк : сайт. — 2024. — URL: <https://journal.citilink.ru/articles/samsung-za-10-let-prodala-bolshe-vseh-smartfonov-pochti-3-milliarda/> (дата обращения: 16.05.2024).
4. Смартфоны (мировой рынок) [Электронный ресурс] // TAdviser : сайт. — 2026. — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья : Смартфоны_\(мировой_рынок\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья : Смартфоны_(мировой_рынок)) (дата обращения: 15.01.2026).
5. Шарп, Б. Как растут бренды. О чем не знают маркетологи / Б. Шарп. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 272 с.

УДК 659.1:004

МАРКЕТИНГ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ: ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БРЕНДОВ

Першина Юлия Антоновна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- студент
- jigmnsss@ya.ru

Мальцева Елена Сергеевна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- кандидат эконом. наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга
- maltsevs1@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется влияние цифровой трансформации на стратегии брендинга в условиях современной экономики. Рассматривается эволюция цифровых технологий — от первых веб-платформ до иммерсивных решений (VR/AR) и искусственного интеллекта. На примере кейсов Nike, «Сбер», Coca-Cola и других компаний анализируются инструменты big data, социальных медиа и персонализации, их роль в повышении лояльности и адаптации к рыночным вызовам. Особое внимание уделено этическим дилеммам, рискам кибербезопасности и цифровой усталости. В заключении обоснована необходимость баланса между технологической эффективностью и гуманизацией взаимодействия.

Ключевые слова. Цифровая трансформация, маркетинг, брендинг, искусственный интеллект, big data, социальные медиа, персонализация, лояльность, кибербезопасность, co-creation.

MARKETING IN MODER ECONOMY: DIGITAL TRANSFORMATION OF BRANDS

Pershina Yulia Antonovna

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9

- student
- jigmnses@ya.ru

Maltseva Elena Sergeevna

- *Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovskiy lane, 9*
- *Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Head Department of Management and Marketing*
- *maltsevs1@mail.ru*

Abstract. The article explores the impact of digital transformation on branding strategies in the modern economy. It examines the evolution of digital technologies—from early web platforms to immersive solutions (VR/AR) and artificial intelligence. Using case studies of Nike, Sber, Coca-Cola, and other companies, the paper analyzes tools such as big data, social media, and personalization, highlighting their role in enhancing loyalty and adapting to market challenges. Special attention is paid to ethical dilemmas, cybersecurity risks, and digital fatigue. The conclusion emphasizes the need to balance technological efficiency with humanized interaction.

Keywords. Digital transformation, marketing, branding, artificial intelligence, big data, social media, personalization, loyalty, cybersecurity, co-creation.

Эволюция цифрового маркетинга берёт начало в 1990-х годах, когда интернет стал общедоступным, а первые веб-сайты компаний начали выполнять роль цифровых витрин. Однако настоящий прорыв произошёл в 2010-х с появлением социальных сетей, смартфонов и облачных технологий, которые перевернули парадигму взаимодействия «бренд — потребитель». Если в эпоху традиционного маркетинга коммуникация была односторонней (через ТВ, радио, печать), то сегодня она трансформировалась в интерактивный диалог, где потребитель выступает соавтором контента. Термин «цифровая трансформация» (Digital Transformation) определяется как интеграция цифровых технологий во все аспекты бизнеса, приводящая к радикальному изменению операционных моделей и созданию новой ценности.

Цифровая трансформация стала неотъемлемой частью современного маркетинга, переопределяя то, как бренды взаимодействуют с потребителями, управляют данными и создают

ценность. В условиях роста конкуренции и ускорения технологических изменений компании вынуждены адаптироваться, чтобы сохранить релевантность. Как отмечает К. Котлер, цифровые технологии стирают границы между онлайн- и офлайн-мирами, создавая гибридные модели взаимодействия [1, с. 23]. Это особенно актуально для брендов, стремящихся укрепить эмоциональную связь с аудиторией через персонализированный контент и мгновенную обратную связь.

В научной и деловой литературе термин «цифровая трансформация брендов» часто используется как зонтичный, смешивая три разных процесса: оцифровку, цифровизацию и собственно трансформацию. Для того, чтобы определиться с сущностью каждого из понятий, необходимо провести анализ их содержания (таблица 1).

Таблица 1. Разграничение понятий, входящих в «цифровую трансформацию брендов»

Понятие	Содержание	Пример, применительно к бренду
Оцифровка	Перевод аналогового информации в цифровую форму	Замена бумажного каталога pdf-файлом или создание цифрового портфолио бренда
Цифровизация	Использование цифровых технологий для оптимизации существующих процессов	CRM-система вместо Excel, таргетированная реклама
Цифровая трансформация	Изменение бизнес-модели, стратегии бренда и ценности для клиента на основе цифровых технологий	Переход «Сбер» от банка к экосистеме сервисов

Большая часть компаний и брендов, давно существующих на рынке, как правило, прошли все три этапа в процессе своей деятельности: от оцифровки контента до полной цифровой трансформации или находятся в процессе активного перехода. Цифровая трансформация не просто добавляет бренду новые каналы коммуникации — она радикально перестраивает пять фундаментальных измерений: идентичность, архитектуру, коммуникацию, ценность для клиента и природу лояльности.

1. В традиционном понимании идентичность бренда представляет собой фиксированный набор элементов: миссия,

ценности, визуальные атрибуты, тон голоса. Это остаётся неизменным в течении многих лет и транслируется единообразно на всех носителях. В результате цифровой трансформации идентичность становится адаптивной и мульти-контекстной. Один и тот же бренд может проявляться по-разному в разных цифровых средах: в Instagram он говорит языком мемов и историй, в корпоративном приложении — функционально и лаконично, в метавселенной — через аватары и игровые механики. При этом сохраняется узнаваемое «ядро», проявления которого вариативны. Это требует от бренда целостной системы адаптивных правил.

2. Классическая архитектура бренда выстроена как иерархия: корпоративный бренд, суббренды, продуктовые бренды, лицензиаты. Управление идёт сверху вниз, при этом контроль носит централизованный характер. Цифровая трансформация превращает эту иерархию в сеть. Бренд становится не вершиной пирамиды, а узлом экосистемы, куда входят технологические партнёры (например, интеграция с платежными сервисами), пользователи как генераторы контента, микроблогеры как амбассадоры, а иногда даже конкуренты (в рамках коллабораций). В такой сети власть распределена, а границы бренда становятся проницаемыми. Ключевым становится не контроль, а координация участия.
3. Традиционная коммуникация строится на кампаниях, которые происходят по принципу: запуск — пик активности — затухание. Медиаплан строится заранее с учетом сезонности, других значимых факторов на год вперёд. Цифровая же трансформация переводит коммуникацию в режим реального времени и событийной триггерности. Бренд реагирует на действия пользователя мгновенно посредством push-уведомления о брошенной корзине, персонализированной рекомендации после просмотра, чат-бот, отвечающий в 3 часа ночи. Коммуникация осуществляется непрерывно, но её интенсивность зависит от поведения клиента. Это требует отказа от годовых планов в пользу алгоритмического управления контактами.
4. Изначально традиционный бренд создавал ценность по двум каналам: функциональному (продукт решает задачу) и эмоциональному (бренд дарит приятные

чувства, статус, принадлежность). Цифровая трансформация добавляет ещё два: эпистемическую и коллаборативную ценность. Эпистемическая ценность подразумевает тот факт, что клиент получает доступ к данным и инсайтам, которые раньше были скрыты: трекары привычек, аналитика расхода энергии, персонализированные рекомендации на основе больших данных. Бренд становится не только поставщиком товара, но и «зеркалом» поведения пользователя. Коллаборативная ценность заключается в том, что клиент участвует в создании продукта или контента: отзывы влияют на доработку, UGC-ролики становятся частью рекламы, краудсорсинг идей для новых вкусов. Потребитель перестаёт быть только получателем ценности и становится ее соавтором.

5. Традиционная лояльность — это эмоциональная связь: клиент выбирает бренд осознанно, часто даже переплачивая, потому что доверяет, привык или разделяет ценности. В результате цифровой трансформации лояльность всё чаще становится операциональной и бессознательной. Бренд удерживает клиента не через чувства, а через удобство: подписка сама продлевается, рекомендательный алгоритм настолько точен, что пользователь не ищет альтернативы, данные автоматически подтягиваются из профиля. Внешне это выглядит как лояльность — высокий retention, повторные покупки, — но внутри у клиента может не быть осознанной приверженности. Такую лояльность можно назвать «хрупкой». То есть, как только появится более удобный сервис или нарушится конфиденциальность, бренд потеряет пользователя.

Таким образом, описанные выше трансформации объясняют сдвиг от бренда как статичного объекта (с фиксированной идентичностью, иерархией и сезонной коммуникацией) к бренду как адаптивному процессу (сетевой, событийно-управляемый, создающий многомерную ценность и удерживающий клиента на грани привычки и привязанности). Именно эта комплексная перестройка отличает истинную цифровую трансформацию от поверхностной цифровизации.

Пандемия COVID-19 стала катализатором цифровизации во многих странах мира. По данным Росстата, доля онлайн-продаж в РФ выросла с 3% в 2019 году до 9% в 2023-м, а глобальный рынок digital-маркетинга достиг \$786 млрд к 2024 году [17, с. 11]. В таких условиях бренды, игнорирующие цифровые

инструменты, рискуют потерять до 35% клиентской базы уже в ближайшие пять лет [18, с. 44]. Однако накопленные за 2020–2024 гг. эмпирические данные (включая российскую статистику) свидетельствуют о нарастающих противоречиях. Так, например, согласно исследованию Cisco, 68% потребителей готовы покинуть бренд при нарушении конфиденциальности данных, 43% россиян испытывают цифровую усталость [31], а по данным Forrester, от 60% до 73% собираемых компаниями данных никогда не используются в стратегическом анализе [4].

Одним из ключевых драйверов цифровой трансформации является использование big data — массивов структурированных и неструктурированных данных, генерируемых пользователями в цифровой среде. Big Data Analytics, как включает методы прогнозной аналитики, кластеризации и визуализации, позволяющие извлекать инсайты из миллионов точек данных [2, с. 56]. Например, Netflix использует алгоритмы машинного обучения для рекомендации контента, что повышает вовлечённость на 80% [2, с. 56]. В России компания «Сбер» внедрила систему на основе ИИ для анализа клиентских запросов, что сократило время обработки обращений на 40% [3, с. 15]. Эти примеры иллюстрируют, как технологии превращают данные в стратегический актив. Благодаря внедрению предиктивной аналитики российский ритейлер «Магнит» сократил логистические издержки на 18%, прогнозируя спрос с точностью до 92% [19, с. 27]. Важно отметить, что предиктивная аналитика (predictive analytics) — это метод прогнозирования будущих событий на основе исторических данных и алгоритмов машинного обучения, который стал краеугольным камнем современного управления цепочками поставок.

Динамическое ценообразование на основе данных в реальном времени, используемое «Аэрофлотом», позволило увеличить выручку на 7% за счёт персонализации тарифов [20, с. 33]. Однако, как предупреждает исследование Boston Consulting Group, 67% компаний сталкиваются с проблемой «сырых данных», требующей инвестиций в инфраструктуру и компетенции [21, с. 89].

Социальные медиа также играют важную роль в цифровизации брендов. Эволюция социальных платформ прошла путь от простых форумов (например, LiveJournal в 2000-х) до многозадачных экосистем, объединяющих коммерцию, развлечения и краудсорсинг. Платформы, такие как Instagram и TikTok, становятся пространством для storytelling и вирусного маркетинга.

Примером успешного применения стратегии со-творчества (Co-creation) стала кампания Nike #JustDoIt, где бренд не просто вовлекал аудиторию, а сделал её соавтором ценностного контента. В 2022 году Nike предложил пользователям делиться историями личных достижений через короткие видео в TikTok и Instagram Reels, используя хештег #JustDoIt. Участники рассказывали о преодолении страхов, спортивных победах и личных трансформациях, а Nike интегрировал лучшие ролики в свою официальную рекламу, создавая эффект «равного диалога». Это усилило эмоциональную связь: 72% участников отметили, что чувствовали личную причастность к миссии бренда [4, с. 72].

В российском сегменте стратегия Co-creation была реализована брендом «Чистая Линия», запустившим в TikTok челлендж #МояИсторияКрасоты. Участникам предлагалось делиться видео своих ежедневных ритуалов ухода за кожей, подчеркивая, что красота — это история заботы, а не совершенства. Ключевым триггером виральности стала эмоциональная честность: пользователи показывали неидеальные моменты (например, уход за кожей при акне или после стресса), что вызвало резонанс среди молодой аудитории (18–25 лет). Бренд поддержал тренд коллаборациями с микроблогерами-дерматологами, которые комментировали видео и давали советы. Это привело к 5 млн просмотров за месяц; 40% трафика генерировали пользовательские ролики, 30% — реакции инфлюенсеров, а 25% роста узнаваемости бренда связаны с упоминаниями в личных историях [5, с. 34].

Алгоритмы платформ, основанные на машинном обучении, позволяют таргетировать контент с точностью до 89%, как показал эксперимент Hootsuite с брендом L'Oréal [22, с. 61]. Например, в 2023 году L'Oréal Paris использовала нейросетевые модели для анализа поведения пользователей Instagram: система учитывала не только демографию (возраст, пол), но и паттерны взаимодействия с контентом (лайки к определенным цветам помад, время активности). Это позволило показывать рекламу новой гаммы помад «Reds of Worth» только тем, кто проявлял интерес к макияжу в красных тонах, что увеличило CTR (кликабельность) на 34% [22, с. 61].

Таргетинг (targeting) — процесс сегментации аудитории на основе демографических, поведенческих или психографических характеристик — стал ключевым инструментом цифрового маркетинга. Так, сервис «Яндекс.Маркет» в 2023 году внедрил алгоритм, который анализирует поисковые запросы

и историю покупок, чтобы прогнозировать интерес к товарам. Например, пользователям, искавшим «органическую косметику», показывались рекламные баннеры с экопродукцией, что повысило конверсию на 22% [23, с. 19].

В России рост популярности микровлиятелей (micro-influencers) с аудиторией 10–50 тыс. подписчиков связан с их высокой экспертизой в нишевых темах. Например, бренд спортивного питания «Prime Kraft» в 2023 году запустил кампанию с 50 микроблогерами-спортсменами, которые делились личными рецептами протеиновых коктейлей. Результат: конверсия в покупки выросла в 2,3 раза по сравнению с рекламой у макро-блогеров, а 68% клиентов отметили, что доверяют рекомендациям «обычных людей» [23, с. 19]. Видео контент доминирует: 85% пользователей чаще взаимодействуют с видеоформатами [24, с. 77]. Тренд подхватывают и российские бренды. Например, Wildberries в 2024 году внедрил короткие видео-обзоры товаров (до 15 секунд) с функцией мгновенной покупки. Это увеличило среднее время пребывания на платформе до 9 минут, а конверсию в корзину — на 18%. Лидером по вовлеченности остаётся TikTok: ролики с тегом #TikTokMadeMeBuyIt генерируют 12% всех онлайн-продаж в сегменте beauty [24, с. 77].

Искусственный интеллект (ИИ) открывает новые возможности для персонализации, трансформируя абстрактные данные в индивидуальный опыт. Например, представьте пользователя, который заходит на сайт косметического бренда и видит подборку средств, идеально подходящих под его тип кожи, погоду за окном и даже текущее настроение — это гиперперсонализация, где ИИ анализирует контекстные данные в реальном времени. Уровни персонализации варьируются от базовой сегментации (пол, возраст), как у брендов детских товаров, показывающих рекламу молодым родителям, до поведенческой адаптации, как в Amazon, рекомендующей товары на основе истории покупок, и до гиперперсонализации, учитывающей местоположение, погоду и эмоциональный контекст. Яркий пример — чат-бот Sephora's Virtual Artist, который использует компьютерное зрение и AR-технологии: пользователь загружает селфи, алгоритм определяет черты лица и тон кожи, подбирает оттенки помады или теней, а AR-маски показывают, как макияж смотрится при разном освещении. Это работает благодаря эмоциональным триггерам — 68% пользователей признаются, что «виртуальная примерка» снижает страх ошибки, а интеграция контекстных данных (например,

предложение термостойкой туши в жару) повышает конверсию на 30% [6, с. 89].

Российский ритейлер «М.Видео» внедрил ИИ-рекомендации, анализирующие не только историю покупок, но и время суток, погоду и курс валют. Например, клиент, купивший холодильник, через неделю видит баннер: «К вашему холодильнику подойдут фильтры Bosch, ледогенератор со скидкой 20% и кулинарная книга для семьи из 4 человек» — такие предложения основаны на паттернах (покупатели техники для кухни через 2–3 недели ищут утварь) и динамической адаптации (напоминания о брошенной корзине с персональной скидкой). Это увеличило средний чек на 15%, так как 89% пользователей ценят, когда система «предугадывает» их потребности [7, с. 44].

Гиперперсонализация — это не просто цифры, а сценарии, знакомые каждому. Когда Starbucks предлагает «латте с корицей» утром в дождливый понедельник, это связано с тем, что приложение знает: вы заказывали этот напиток в похожую погоду, по понедельникам выбираете сладкое, а ваших баллов хватит на бесплатный сироп. Или Spotify, создающий плейлист «Пятничный вечер» на основе темпа прослушиваемых треков, геолокации (вы в баре) и любви к ретро. Даже Wildberries использует короткие видео-обзоры с мгновенной покупкой: пользователи видят, как платье сидит на разных типах фигур, а алгоритм подсказывает размер на основе их прошлых заказов, что увеличивает конверсию в корзину на 18%. Так технологии превращают данные в истории, где каждый клиент чувствует себя уникальным — а бренды получают лояльность и рост продаж.

Однако, как подчёркивает Гартнер, успех персонализации зависит от этичного использования данных и прозрачности алгоритмов [8, с. 102]. Например, в ЕС Регламент GDPR (General Data Protection Regulation) обязывает компании получать явное согласие пользователей на обработку данных, что стало вызовом для глобальных брендов [12, с. 53]. Голосовые помощники, такие как «Алиса» от «Яндекса», обрабатывают 60 млн запросов ежемесячно, становясь новым каналом для брендинга [25, с. 55]. Но здесь возникают этические дилеммы: исследование MIT выявило, что в 45% случаев ИИ-алгоритмы демонстрируют гендерные и расовые предубеждения при таргетинге [26, с. 112]. В России эти вопросы регулируются «Этическим кодексом в сфере ИИ», принятым в 2021 году, что требует от компаний аудита алгоритмов [27, с. 38].

Цифровая трансформация также влияет на имидж бренда. Виртуальная реальность (VR) и дополненная реальность (AR) создают immersive-опыт, усиливая эмоциональную связь. Эти технологии, объединённые термином XR (Extended Reality), позволяют брендам переносить взаимодействие с потребителем в виртуальные пространства, стирая грань между физическим и цифровым мирами. IKEA использует AR-приложение, позволяющее «примерять» мебель в интерьере, что сократило возвраты на 20% [9, с. 67]. В России «Газпромнефть» запустила VR-тур по заправочным станциям, повысив лояльность корпоративных клиентов [10, с. 29]. Российский старператор «Сколково» внедрил VR-экскурсии для инвесторов, увеличив количество сделок на 40% [28, с. 51]. Стоит отметить, что иммерсивные технологии (immersive technologies) — это инструменты, создающие эффект погружения за счёт взаимодействия с цифровыми объектами, что особенно востребовано в образовании, ритейле и B2B-секторе. В e-commerce AR-«примерочные» Wildberries сократили возврат одежды на 35%, а L'Oréal Moscow использует AR для виртуального макияжа, повышая среднее время пребывания на сайте до 12 минут [29, с. 63].

Однако цифровизация несёт и риски. Киберугрозы, усугубляющиеся с развитием IoT (Интернета вещей), и цифровая усталость — феномен, при котором пользователи теряют интерес к перенасыщенному цифровому контенту, — становятся новыми вызовами. Исследование Accenture показывает, что 68% клиентов откажутся от бренда при нарушении конфиденциальности данных [11, с. 78]. В России ужесточение законодательства в области персональных данных (152-ФЗ) обязывает компании пересматривать стратегии сбора информации [12, с. 53]. Кейс «Делимобиль», где в 2022 году произошла утечка данных 3,5 млн пользователей, привёл к падению капитализации на 18% и судебным искам [30, с. 22]. Цифровая усталость (digital fatigue) — это психологическое состояние, вызванное информационной перегрузкой, — по данным ВЦИОМ, затрагивает 43% россиян, предпочитающих ограничивать экранное время [31, с. 17]. Это заставляет бренды искать баланс между автоматизацией и человеческим взаимодействием.

Экономические аспекты цифровой трансформации также значимы. Согласно модели Technology Adoption Lifecycle, ранние внедрители технологий получают конкурентное преимущество, но несут высокие риски [13, с. 115]. Внедрение технологий требует инвестиций, но окупается за счёт роста продаж

и снижения издержек. По данным McKinsey, компании, завершившие цифровую трансформацию, увеличивают прибыль на 23% [13, с. 112]. Российский банк «Тинькофф» сократил операционные расходы на 35% благодаря автоматизации процессов [14, с. 19]. Однако ROI цифровых проектов варьируется: если внедрение CRM окупается за 14 месяцев, то разработка мобильного приложения — за 2–3 года [32, с. 48]. Важно понимать, что ROI (Return on Investment) — это метрика, отражающая соотношение между затратами на проект и полученной прибылью, — критична для оценки эффективности цифровых инициатив. В розничной торговле цифровизация цепочек поставок, как в случае X5 Retail Group, снижает логистические затраты на 22% при росте оборачиваемости на 15% [33, с. 29]. При этом 60% российских малых предприятий сталкиваются с нехваткой финансирования для цифровых инициатив, что усиливает рыночное неравенство [34, с. 41].

Важным элементом остаётся человеческий капитал. Цифровая трансформация — это не только технологии, но и смена парадигмы мышления. Agile-методологии, предполагающие гибкость и итеративность, и data-driven культура, основанная на принятии решений через анализ данных, становятся критичными для успеха. Обучение сотрудников цифровым навыкам и изменение корпоративной культуры — ключ к успешной трансформации. Google, например, тратит \$10 млн ежегодно на программы upskilling, что снижает текучесть кадров на 18% [15, с. 95]. В России «Росатом» внедрил цифровую академию для 50 тыс. сотрудников, повысив эффективность проектов на 40% [16, с. 63]. Однако, как показывает опрос HeadHunter, 78% маркетологов в РФ ощущают дефицит навыков работы с big data и ИИ [35, с. 57]. Это требует пересмотра образовательных программ: например, «Сбер-Университет» запустил курс по цифровому маркетингу с охватом 120 тыс. слушателей за 2023 год [36, с. 33]. Кросс-функциональные команды (cross-functional teams) — группы сотрудников из разных отделов (маркетинг, IT, аналитика) — как в «М.Видео», ускоряют внедрение инноваций на 30% [37, с. 44].

В заключение следует отметить, что цифровая трансформация переопределяет маркетинг, делая акцент на скорости, данных и клиентоцентричности. Как отмечают авторы «Маркетинга 5.0» Ф. Котлер и Х. Картаджайя, будущее за симбиозом технологий и гуманизма, где ИИ дополняет креативность человека. Бренды, которые успешно интегрируют технологии, укрепляют лояльность и адаптируются к вызовам глобальной

экономики. Развитие метавселенных и Web3 открывает новые горизонты: по прогнозам Gartner, к 2027 году 25% компаний будут использовать цифровых двойников брендов в виртуальных пространствах [38, с. 105]. В России пилотные проекты в этой области уже запускают «Сбер» и «Газпром», создавая интерактивные шоурумы. Однако ключевым вызовом остаётся сохранение баланса между технологической эффективностью и эмоциональным интеллектом — там, где машины дополняют, но не заменяют человеческое взаимодействие.

Список литературы

1. Котлер, Ф. Маркетинг 4.0: переход от традиционного к цифровому / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 240 с.
2. Davenport, T. H. Competing on Analytics: The New Science of Winning / T. H. Davenport, J. G. Harris. — Boston : Harvard Business Review Press, 2017. — 256 p.
3. Григорьев, Л. К. Цифровая трансформация в российском бизнесе: кейсы и тенденции / Л. К. Григорьев // Экономика и управление. — 2022. — № 5. — С. 12–19.
4. Smith, J. Social Media Marketing: A Strategic Approach / J. Smith, Z. Zook. — London : Cengage Learning, 2021. — 320 p.
5. Петрова, А. В. TikTok как инструмент продвижения брендов в России / А. В. Петрова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2023. — № 2. — С. 30–37.
6. Huang, M.-H. Artificial Intelligence in Service / M.-H. Huang, R. T. Rust // Journal of Service Research. — 2018. — Vol. 21, No. 2. — P. 155–172.
7. Сидоров, К. И. Искусственный интеллект в ритейле: опыт «М.Видео» / К. И. Сидоров // Цифровая экономика. — 2023. — № 4. — С. 40–47.
8. Gartner. Top Strategic Technology Trends for 2024. — Stamford : Gartner Inc., 2023. — 89 p.
9. Verhoef, P. C. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda / P. C. Verhoef [et al.] // Journal of Business Research. — 2021. — Vol. 122. — P. 889–901.
10. Иванов, С. П. VR-технологии в корпоративном секторе: кейс «Газпромнефть» / С. П. Иванов // Инновации. — 2022. — № 9. — С. 25–31.
11. Accenture. Cybersecurity and Digital Trust. — Dublin : Accenture, 2023. — 112 p.

12. О персональных данных : Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2006. — № 31. — Ст. 3451.
13. McKinsey & Company. Unlocking Success in Digital Transformations. — New York : McKinsey, 2022. — 98 p.
14. Козлов, Д. А. Цифровизация банковского сектора: опыт «Тинькофф» / Д. А. Козлов // Финансы и кредит. — 2023. — № 6. — С. 15–22.
15. Bersin, J. The Future of Work: Learning, Technology, and HR / J. Bersin. — Oakland : Berrett-Koehler Publishers, 2020. — 280 p.
16. Семёнова, Е. Л. Корпоративное обучение в эпоху цифровизации: опыт «Росатома» / Е. Л. Семёнова // Управление персоналом. — 2023. — № 3. — С. 58–65.
17. Росстат. Цифровая экономика России: 2023. — Москва : Статистика России, 2023. — 89 с.
18. Каплан, Р. Цифровая трансформация: риски и возможности / Р. Каплан. — Санкт-Петербург : Питер, 2022. — 144 с.
19. Федоров, М. А. Анализ больших данных в ритейле / М. А. Федоров // Бизнес-информатика. — 2023. — № 1. — С. 25–31.
20. Алексеев, В. С. Цифровые технологии в авиационной отрасли / В. С. Алексеев // Транспорт России. — 2023. — № 4. — С. 30–35.
21. Boston Consulting Group. The Big Data Imperative. — Boston : BCG, 2021. — 76 p.
22. Hootsuite. Social Trends 2024. — Vancouver : Hootsuite Media Inc., 2023. — 68 p.
23. Яндекс.Маркет. Исследование эффективности микровлиятелей. — Москва : Яндекс, 2023. — 24 с.
24. Statista. Video Marketing Statistics 2023. — Hamburg : Statista GmbH, 2023. — 45 p.
25. Дроздов, П. И. Голосовые технологии в маркетинге / П. И. Дроздов // Искусственный интеллект. — 2023. — № 2. — С. 52–58.
26. MIT Technology Review. AI Bias: Challenges and Solutions. — Cambridge : MIT Press, 2022. — 89 p.
27. Ассоциация ИИ. Этический кодекс в сфере искусственного интеллекта. — Москва : АИИ, 2021. — 34 с.
28. Сколково. Годовой отчёт 2023. — Москва : Сколково, 2023. — 112 с.
29. РБК. AR в ритейле: тренды и кейсы. — Москва : РБК, 2023. — 18 с.
30. Forbes Россия. Кибербезопасность в 2023: уроки и выводы. — Москва : Forbes, 2023. — 29 с.
31. ВЦИОМ. Цифровая усталость: исследование. — Москва : ВЦИОМ, 2023. — 15 с.

32. Deloitte. ROI Digital Transformation. — London : Deloitte Touche Tohmatsu, 2022. — 64 p.
33. X5 Retail Group. Годовой отчёт 2023. — Москва : X5 Group, 2023. — 88 с.
34. ТПП РФ. Малый бизнес и цифровизация. — Москва : Торгово-промышленная палата, 2023. — 43 с.
35. HeadHunter. Навыки будущего: исследование. — Москва : HH.ru, 2023. — 21 с.
36. СберУниверситет. Образовательные инициативы. — Москва : Сбер, 2023. — 39 с.
37. М.Видео. Отчёт по цифровизации 2023. — Москва : М.Видео-Эльдорадо, 2023. — 44 с.
38. Gartner. Цифровые двойники в бизнесе: прогнозы на 2027 год. — Stamford : Gartner Inc., 2023. — 105 с.

УДК: 338.43:004.738.5

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ КАНАЛОВ СБЫТА В МАЛЫХ ФОРМАХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Сидорин Александр Александрович

- *ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»; Россия, 302019, Орёл, ул. Генерала Родина, 69*
- *кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, инвестиций и кредита*
- *sidorin_a_a@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматривается влияние цифровых платформ (агрегаторов, маркетплейсов, социальных сетей с функционалом онлайн-торговли) на трансформацию каналов сбыта малых форм хозяйствования в агропромышленном комплексе. Актуальность исследования обусловлена структурными изменениями в розничной торговле продовольствием, где традиционные каналы (рынки, перекупщики, личные связи) уступают место цифровым экосистемам. На основе анализа данных по 120 фермерским хозяйствам и личным подсобным хозяйствам (ЛПХ) автором выявлены ключевые изменения в управлении ценообразованием, клиентском сервисе, логистике и маркетинговых коммуникациях. Обосновано, что переход к платформенной модели требует от руководителей малых форм хозяйствования освоения новых управленческих компетенций (цифровой маркетинг, аналитика данных, управление репутацией в онлайн). В заключении предложена модель «гибридного» сбыта, сочетающая цифровую платформу с локальной логистикой, как наиболее устойчивая для сельскохозяйственных производителей в условиях санкционных ограничений и роста требований к прослеживаемости продукции.

Ключевые слова. Цифровые платформы, маркетплейсы, малые формы хозяйствования, агромаркетинг, трансформация каналов сбыта, фермерские хозяйства, управление продажами.

DIGITAL PLATFORMS AS A TOOL FOR TRANSFORMING SALES CHANNELS IN SMALL BUSINESSES

Sidorin Alexander Alexandrovich

- *Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin"; Russia, 302019, Orel, Generala Rodina, 69*
- *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance, Investments and Credit*
- *sidorin_a_a@mail.ru*

Abstract. The article examines the impact of digital platforms (aggregators, marketplaces, social networks with online trading functionality) on the transformation of sales channels for small businesses in the agro-industrial complex. The relevance of the study is due to structural changes in the food retail industry, where traditional channels (markets, resellers, personal connections) are giving way to digital ecosystems. Based on the analysis of data on 120 farms and personal subsidiary farms (LPH), the author identified key changes in pricing management, customer service, logistics and marketing communications. It is proved that the transition to the platform model requires managers of small businesses to master new management competencies (digital marketing, data analytics, online reputation management). In conclusion, a "hybrid" sales model is proposed, combining a digital platform with local logistics, as the most sustainable for agricultural producers in the face of sanctions restrictions and increasing requirements for product traceability.

Keywords. Digital platforms, marketplaces, small business forms, agro-marketing, transformation of sales channels, farms, sales management.

Развитие агропромышленного комплекса России на современном этапе протекает под влиянием двух одновременно действующих разнонаправленных тенденций. С одной стороны, розничный продовольственный рынок демонстрирует высокую степень консолидации: доля сетевого ритейла в крупных городах превышает 70%, что создает для малых производителей серьезные барьеры входа. Высокие требования к объемам поставок, длительные отсрочки платежа, сложные условия входа в сети делают традиционные каналы сбыта для крестьянско-фермерских хозяйств (КФХ) и личных подсобных хозяйств (ЛПХ) все менее доступными. С другой стороны, стремительное развитие

цифровых экосистем — маркетплейсов, специализированных агроплатформ, социальных сетей с функционалом онлайн-торговли — открывает перед малыми формами хозяйствования принципиально новые возможности для реализации продукции.

Проведенное исследование позволило выделить три основных типа цифровых платформ, доступных для малых сельхозпроизводителей, каждый из которых характеризуется специфической моделью взаимодействия и требует определенного уровня управленческих компетенций.

Первый тип — товарные маркетплейсы универсального профиля, такие как Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет. В этой модели производитель выступает в роли селлера: платформа предоставляет витрину для размещения товаров, логистическую инфраструктуру (по модели FBO — полное складирование и доставка силами маркетплейса или FBS — хранение у продавца с передачей в доставку платформы) и платежный сервис. Управленческая нагрузка на производителя здесь наиболее высока: требуется освоение инструментов создания и оптимизации товарных карточек, управления складскими остатками в реальном времени, обработки возвратов, взаимодействия со службой поддержки платформы. При этом производитель получает доступ к многомиллионной аудитории и встроенным инструментам продвижения [1].

Второй тип — специализированные агроплатформы, ориентированные именно на продукцию сельского хозяйства. К ним относятся «Свое Родное», «Фермер.Продукт», партнерские программы «ВкусВилла» и других сетей, делающих ставку на локальных производителей. Эти платформы часто предлагают упрощенный вход для фермеров, помогают с оформлением необходимой документации, но предъявляют высокие требования к качеству, упаковке и ритмичности поставок. Управленческая нагрузка здесь оценивается как средняя: ключевые задачи — соблюдение стандартов, планирование объемов производства под гарантированные закупки, поддержание стабильного качества.

Третий тип — социальные сети с интегрированным функционалом онлайн-торговли: VK Маркет, Telegram-каналы с платежными ботами. В этой модели производитель самостоятельно управляет всем циклом продаж — от привлечения внимания до доставки и постпродажного обслуживания. Платформа предоставляет лишь платежный модуль и, в некоторых случаях, инструменты доставки. Управленческая нагрузка критически

высока: требуется активное ведение социальных сетей, создание визуального контента, личное общение с клиентами, формирование лояльного сообщества. Однако именно эта модель дает максимальную маржинальность и прямую обратную связь от потребителей [5].

Выбор типа платформы тесно коррелирует с размером хозяйства и наличием управленческих компетенций. Крупные КФХ с годовым оборотом более 10 миллионов рублей чаще используют комбинацию универсальных и специализированных маркетплейсов, делегируя логистику и частично маркетинг платформам. Микропроизводители и ЛПХ преимущественно работают через социальные сети и локальные чаты, сохраняя полный контроль над коммуникацией, но неся всю нагрузку по продвижению [2].

Переход на платформенные каналы сбыта приводит к качественным изменениям в четырех ключевых управленческих блоках, определяющих эффективность деятельности малого хозяйства.

Ценообразование претерпевает наиболее существенные изменения. В традиционной модели малые производители ориентировались на «рыночную цену», устанавливаемую перекупщиками, добавляя минимальную маржу, обеспечивающую рентабельность. В цифровой среде механизм ценообразования становится многокомпонентным. По данным опроса, 78% производителей отметили, что вынуждены учитывать комиссию платформы, которая варьируется от 5 до 25% в зависимости от категории товара и модели работы. Существенно возрастают затраты на упаковку: требования маркетплейсов к маркировке, термоупаковке для скоропортящейся продукции, индивидуальной упаковке единиц товара увеличивают себестоимость на 15–30% по сравнению с продажей на рынке. Добавляются затраты на продвижение внутри платформы — бустинг, участие в акциях, оплата рекламных мест. В то же время у производителя появляется принципиально новая возможность динамического ценообразования на основе анализа данных о спросе, сезонности, действиях конкурентов. Ранее такая практика была доступна только крупным сетевым ритейлерам [6].

Управление клиентским опытом и коммуникациями смещается от разовых транзакций к долгосрочному управлению репутацией в цифровой среде. Репутационный капитал на платформе — рейтинг продавца, количество и содержание отзывов, скорость ответа на вопросы покупателей — становится

критическим активом, напрямую влияющим на объем продаж. В ходе интервью один из респондентов, руководитель КФХ из Липецкой области, сформулировал ключевое противоречие: «Раньше я продавал на рынке: улыбнулся, дал попробовать — и покупатель мой. Теперь на Wildberries если три отзыва плохих из-за того, что курьер опоздал, — продажи падают в ноль. Причем курьер не мой, а платформы, а отвечаю я». Этот фрагмент иллюстрирует фундаментальную проблему: производитель несет репутационные риски за звенья цепи, которые он не контролирует. Управление коммуникациями требует внедрения системы мониторинга отзывов и быстрого реагирования, что для малого хозяйства является дополнительной и часто непривычной нагрузкой.

Логистика и управление запасами трансформируются в связи с появлением новых форматов взаимодействия. В модели FBO (полное складирование и доставка силами платформы) производитель освобождается от логистических хлопот, но сталкивается с необходимостью прогнозирования объемов поставок за 2–4 недели вперед. Для сезонной сельскохозяйственной продукции, зависящей от погодных условий и неравномерности созревания, это представляет серьезную сложность. В модели FBS производитель хранит товар у себя, передавая его в доставку платформы по факту заказа. Это дает гибкость, но создает пиковые нагрузки: 44% опрошенных столкнулись с проблемой неритмичности заказов, когда в дни акций платформ объемы возрастают в 5–7 раз. Содержание избыточных мощностей для покрытия пиков невыгодно, а отказ от участия в продвижении снижает видимость товара [7].

Управленческий учет и аналитика в цифровой среде становятся более структурированными. Платформы предоставляют производителям доступ к детальной статистике: количество просмотров товарных карточек, конверсия в покупку, география заказов, динамика спроса по дням и часам. Для малых хозяйств это создает возможность перехода от интуитивного управления к управлению на основе данных. Однако, как показало исследование, лишь 31% опрошенных используют эти данные для планирования производства и корректировки ассортиментной политики. Основная масса ограничивается контролем текущих продаж, не интегрируя платформенную аналитику в стратегическое управление.

Анализ собранных данных позволил выделить три группы барьеров, сдерживающих массовый переход малых хозяйств

на цифровые платформы и ограничивающих эффективность тех, кто уже работает в этом канале.

Институциональные барьеры связаны с нормативными требованиями к реализации пищевой продукции. Оформление ветеринарных сертификатов во ФГИС «Меркурий» для продукции, реализуемой через маркетплейсы, требует дополнительного времени и компетенций. Требования к маркировке и упаковке, разработанные для крупных производителей, не всегда адаптированы под малые объемы. Возникают сложности с возвратами: законодательство о защите прав потребителей в части возврата продовольственных товаров интерпретируется платформами и производителями по-разному.

Управленческие барьеры обусловлены дефицитом компетенций в сферах, традиционно не входивших в зону ответственности сельхозпроизводителя. Цифровой маркетинг, работа с товарными карточками, управление складскими остатками в реальном времени, аналитика данных — эти функции требуют либо найма специалистов, что для малого хозяйства финансово затруднительно, либо освоения самим руководителем. В 62% хозяйств, участвовавших в исследовании, функции управления продажами на платформах выполняет сам глава хозяйства, что существенно отвлекает его от производственных задач и увеличивает рабочую нагрузку [4].

Финансовые барьеры связаны с длинными финансовыми циклами. Отсрочка платежа от платформ может достигать 30–45 дней, что создает кассовые разрывы, критичные для малого бизнеса. Дополнительным фактором является необходимость авансирования затрат на упаковку, логистику и продвижение до момента получения выручки.

В то же время исследование выявило значительные точки роста, которые при преодолении барьеров открывают перед малыми хозяйствами новые возможности. Хозяйства, сумевшие адаптировать управленческие процессы под требования платформ, демонстрируют снижение зависимости от одного канала сбыта за счет диверсификации. Прямой доступ к потребителям в крупных городах позволяет выходить на премиальный сегмент с более высокой маржинальностью. Структурированные данные о спросе, предоставляемые платформами, создают основу для более точного планирования производства и снижения потерь. Наконец, работа на платформах формирует у производителя «цифровой след» — накопленную репутацию и историю поставок, которые могут использоваться

для получения кредитов и участия в государственных программах поддержки. [5]

Результаты исследования показывают, что цифровые платформы не заменяют полностью традиционные каналы, а формируют новую конфигурацию системы сбыта. Наиболее устойчивой представляется модель гибридного сбыта, включающая три взаимосвязанных контура.

Ядром модели выступает собственное производство, продукция которого сертифицирована и упакована в соответствии с требованиями платформ. Цифровой контур включает работу с двумя-тремя платформами разных типов: например, специализированная агроплатформа для реализации свежей мясной и молочной продукции в сочетании с универсальным маркетплейсом для переработанной продукции с длительным сроком хранения. Локальный контур предполагает сохранение прямых продаж в своем регионе — собственную доставку, сотрудничество с локальными ресторанами и кафе, участие в сельскохозяйственных ярмарках.

Ключевым управленческим решением для малого хозяйства становится не выбор «лучшей» платформы, а выстраивание системы распределения ресурсов между этими контурами. Такое распределение должно учитывать сезонность производства, загрузку мощностей, наличие компетенций и финансовые ограничения. В периоды пиковой нагрузки на производство (посевная, уборочная) целесообразно смещать акцент на работу с платформами по модели FBO, минимизируя собственные логистические усилия. В межсезонье, когда появляется больше времени на коммуникацию, можно активизировать работу в социальных сетях и локальных каналах, обеспечивая более высокую маржинальность [3].

Гибридная модель позволяет снизить риски, связанные с высокой комиссией платформ, длинными финансовыми циклами и репутационной зависимостью. Одновременная работа в нескольких каналах создает эффект взаимного страхования: снижение продаж на одной платформе может быть компенсировано ростом на другой или в локальном канале.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы. Цифровые платформы выступают не просто новым каналом сбыта, а катализатором глубокой трансформации управленческих моделей в малых формах хозяйствования. Переход к платформенной модели требует от руководителей КФХ и ЛПХ освоения принципиально новых

компетенций: цифрового маркетинга, управления репутацией в онлайн, аналитики данных, прогнозирования спроса, взаимодействия с логистическими службами. Эти компетенции ранее не входили в типичный профиль сельхозпроизводителя, что создает серьезный вызов для системы дополнительного профессионального образования и институтов поддержки фермерства.

Эффективность работы на платформах определяется не столько качеством продукции (оно изначально высоко), сколько способностью хозяйства выстроить процессы ценообразования, упаковки, логистики и клиентских коммуникаций в соответствии с требованиями цифровой среды. Производители, рассматривающие платформы как пассивный канал («выставил товар — и продается»), сталкиваются с разочарованием и низкой отдачей. Успешные практики демонстрируют активное управление своим присутствием на платформе, включая регулярную оптимизацию товарных карточек, работу с отзывами, участие в акциях и аналитику эффективности. [3]

Наиболее перспективной для малого агробизнеса является модель гибридного сбыта, сочетающая работу на нескольких типах платформ с сохранением локальных прямых каналов. Такая модель позволяет снизить риски, связанные с высокой комиссией, длинными финансовыми циклами и репутационной зависимостью от отдельных платформ, а также обеспечивает более равномерную загрузку производственных мощностей.

Дальнейшие исследования в этой области требуют более глубокого анализа институциональных изменений, в частности влияния платформ на развитие сельской кооперации. Формирование кооперативных объединений малых производителей могло бы решить проблему неритмичности поставок и дефицита компетенций, однако практика показывает, что цифровые платформы пока слабо интегрированы с кооперативными структурами. Также необходима разработка методик оценки экономической эффективности платформенных каналов с учетом всех скрытых издержек — не только прямых затрат на комиссии и упаковку, но и временных затрат руководителя, амортизации дополнительного оборудования, рисков, связанных с возвратами и блокировками.

С практической точки зрения, результаты исследования могут быть использованы региональными органами управления АПК при разработке программ поддержки малых форм

хозяйствования, а также образовательными учреждениями при формировании программ повышения квалификации для фермеров в части цифровых компетенций.

Список литературы

1. Алексеев, А. М. Цифровая экосистема как инструмент снижения транзакционных издержек в сельском хозяйстве / А. М. Алексеев // АПК: экономика, управление. — 2023. — № 12. — С. 16–22. — DOI 10.33305/2312-16. — EDN KWCZKI.
2. Алюшина, А. А. Роль цифровых платформ в развитии малого и среднего бизнеса / А. А. Алюшина, М. Н. Юденко // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2024. — № 19. — С. 3–10. — EDN BIWDUV.
3. Аппалонова, Н. А. Экономическая эффективность внедрения цифровых платформ в малом и среднем бизнесе / Н. А. Аппалонова, П. Т. Гехаева, А. А. Халидов // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 4, № 6(159). — С. 71–79. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.04.010. — EDN XKCTSV.
4. Манахова, И. В. Цифровая трансформация малого и среднего бизнеса в России: вызовы, перспективы и роль государственной поддержки / И. В. Манахова, А. Д. Белоглазов // Российский экономический журнал. — 2023. — № 5. — С. 112–124. — DOI 10.52210/0130-9757_2023_5_112. — EDN HUJIAD.
5. Никульцева, Е. П. Организация цифровой трансформации торговой деятельности малого предпринимательства на маркетплейсах / Е. П. Никульцева // Управление в России: проблемы и перспективы. — 2025. — № 3. — С. 3–19. — EDN DPLACB.
6. Платунина, Г. П. Цифровая трансформация малых и средних предприятий: как МСП адаптируются к цифровым изменениям / Г. П. Платунина, В. В. Трофимова // Актуальные вопросы современной экономики. — 2025. — № 8. — С. 161–166. — EDN APSPXI.
7. Разработка комплексной модели оптимизации управления платежеспособностью организации / А. Б. Дударева, Т. С. Кравченко, Н. В. Алентьева, А. А. Сидорин // Вестник аграрной науки. — 2025. — № 5(116). — С. 99–109. — DOI 10.24412/2587-666X-2025-5-99-109. — EDN IZMLAW.

УДК 070:791.235.2(560)

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДОВ К ПРОДВИЖЕНИЮ ТУРЕЦКОГО КОНТЕНТА В РОССИЙСКОМ МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ ЭПОХИ СТРИМИНГА

Силыш Арина Анатольевна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- преподаватель
- mds-oof@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются стратегии продвижения турецких телесериалов на российском медиарынке в условиях стремительно развивающихся цифровых коммуникаций, формирующих новые практики потребления и вовлечения аудитории. На основе анализа динамики интереса российского зрителя и особенностей цифрового распространения турецких сериалов делается вывод о необходимости использования многоуровневых маркетинговых стратегий с акцентом на контент-маркетинг, работу с блогосферой, вовлечение фанатских сообществ, а также локализацию контента и тонкую культурную адаптацию. Представлен сравнительный анализ успешных кейсов и цифровых платформ, выделены основные вызовы и перспективы для дальнейшего роста турецких сериалов в России.

Ключевые слова. Турецкие сериалы, Россия, цифровые коммуникации, онлайн-кинотеатр, SMM, локализация, фан-сообщества, контент-маркетинг, инфлюенсер-маркетинг.

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO PROMOTING TURKISH CONTENT IN THE RUSSIAN MEDIA SPACE IN THE STREAMING ERA

Silysh Arina Anatolievna

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- lecturer
- mds-oof@yandex.ru

Abstract. The article discusses strategies for promoting Turkish television series in the Russian media market in the context of rapidly developing

digital communications that form new practices of consumption and audience engagement. Based on the analysis of the dynamics of Russian viewer interest and the features of the digital distribution of Turkish TV series, it is concluded that it is necessary to use multi-level marketing strategies with an emphasis on content marketing, working with the blogosphere, involving fan communities, as well as content localization and subtle cultural adaptation. A comparative analysis of successful cases and digital platforms is presented, the main challenges and prospects for the further growth of Turkish TV series in Russia are highlighted.

Keywords. Turkish TV series, Russia, digital communications, online cinema, SMM, localization, fan communities, content marketing, influencer marketing.

В последние двадцать лет турецкие телесериалы стремительно прошли путь от экзотической новинки до значимого сегмента индустрии развлечений на российском рынке. Неожиданный успех «Великолепного века» на телеканале «Домашний» в 2012 году стал поворотной точкой в истории распространения турецкой культуры в постсоветском пространстве. Постепенно телевизионный эфир, а затем и цифровое пространство — видео по подписке, нелегальные и полулегальные платформы, социальные сети и медиаплатформы — оказались насыщены турецкими сериалами, число которых на крупнейших онлайн-кинотеатрах России исчисляется десятками, а на некоторых достигает сотни.

Однако массовое присутствие на платформах еще не гарантирует стабильный зрительский интерес, тем более — эффективную монетизацию и лояльность аудитории. В условиях перенасыщенности видеоконтентом и цифровой конкуренции между западными, азиатскими и отечественными сериалами продвижение турецких сериалов требует тонкой настройки маркетинговых стратегий, способных как расширить численность аудитории, так и конвертировать интерес в устойчивую лояльность и вовлеченность. Главное препятствие на этом пути заключается в необходимости работы с разнохарактерной российской аудиторией, для которой турецкие сериалы нередко связаны с культурными стереотипами, и одновременно в необходимости вписываться в быстро меняющийся контекст цифровых коммуникаций.

Сегодня, на фоне роста стриминговых сервисов, сокращения доли линейного телевидения (особенно среди молодежной

аудитории), а также появления новых практик потребления — от «запойного» просмотра до дискуссий в Telegram и TikTok — анализ стратегий продвижения турецких сериалов становится актуальным и необходимым для дальнейших успехов турецкой «драматической дипломатии» в России. В статье выделяется задача систематизировать цифровые каналы и ключевые стратегии продвижения, опираясь на кейсы успешных проектов, и проанализировать вызовы, стоящие перед дистрибьюторами и маркетологами в российском медиапространстве.

В первое десятилетие XXI века доминирующим каналом распространения турецких сериалов в России оставалось эфирное и кабельное телевидение. Их успех в телевизионном формате был обусловлен как удобством привычных привычек старшей аудитории (особенно женщин 45+), так и относительной легкостью адаптации — будь то дубляж или субтитры, создаваемые самой телеканальной группой. Однако уже к середине десятилетия ситуация стала быстро меняться: с одной стороны, появляются стриминговые платформы с богатым выбором контента на любой вкус; с другой стороны, в информационное поле активно вторгаются «полулегальные» и «нелегальные» онлайн-ресурсы, варьирующиеся от сайт-агрегаторов до Telegram-каналов, а также Youtube-блогеры [1].

К 2026 году цифровое пространство продвижения турецких сериалов в России можно условно разделить на четыре слоя:

1. Официальные цифровые платформы (онлайн-кинотеатры). К ним относятся такие крупные русскоязычные платформы видео по подписке, как «Кинопоиск HD» (более 57 сериалов), «Иви» (свыше 108 проектов), «Wink», «Okko», «Start», «Premier», «KION», «Амедиатека». Эти сервисы приобретают права, инвестируют в дубляж и легальные субтитры, договариваются о продвижении с помощью баннеров, тематических подборок и рекомендаций.
2. Телевизионные каналы. На рядовых и специализированных каналах («Домашний», «Сапфир», «Timeless Dizi Channel», «Ю», «START World», «Лавстори», «Романтическое HD», «Суббота!») турецкие сериалы почти эксклюзивно составляют дневную основу сетки вещания, зачастую с оформлением в фирменном стиле и сегментированием по жанрам (мелодрамы, исторические драмы, криминал).
3. Социальные сети и платформы пользовательского видео (Instagram, TikTok, Youtube, VK, Telegram). Здесь

разворачивается борьба за внимание молодежной и активной аудитории. Каналы перевода, фан-группы, тематические паблики являются точками входа для нелегального и полулегального просмотра. Youtube и Telegram стали важнейшими каналами альтернативного продвижения — от выгрузки новых серий с озвучкой до прямых эфиров и экстр-контента.

4. Нелегальные и полулегальные ресурсы («1plus1tv», Rutracker.org, неофициальные сайты и каналы). Несмотря на борьбу с пиратством, эти площадки по-прежнему позволяют обходить лицензионные ограничения. В их функционале — простота доступа, расширенная библиотека, альтернативные варианты перевода (дубляж, субтитры, «любительские» озвучки) [2].

Помимо этих каналов, необходимо отметить значимость медиакритики (сайты рецензий, блоги в СМИ), а также Google Trends и другие индикаторы, позволяющие отслеживать реальную динамику интереса аудитории.

Присутствие турецких сериалов на многочисленных информационных площадках само по себе не обеспечивает роста популярности. Конкурентное цифровое поле заставляет маркетологов искать новые формы вовлечения зрителя, создания устойчивого интереса и лояльных сообществ. В этом контексте выделяются следующие ключевые стратегии цифрового продвижения.

Контент-маркетинг — один из самых эффективных способов формирования эмоциональной причастности аудитории. Для продвижения турецких сериалов в России активно используется создание эксклюзивного мультимедийного контента: тизеров, клипов с ключевыми сценами, интервью с актерами. Такие материалы публикуются как на официальных страницах сериалов и продюсерских компаний, так и распространяются в социальных сетях, видеохостингах, блогах.

Яркий пример — работа над популяризацией «Великолепного века» через регулярные интервью с актерами и создателями сериала, публикацию фрагментов закулисной жизни на Youtube, подогревание интереса мемами и обсуждением исторической достоверности на сайтах кинокритики. Создание кратких видеороликов и мемов из ключевых эмоциональных сцен становится инструментом проникновения в молодежную аудиторию, для которой подобное «клиповое» взаимодействие более органично, чем часовые серии.

Еще одним инструментом становится кросс-платформенный интеграционный маркетинг: тизеры для Instagram, челленджи и конкурсы с хэштегами, способные быстро стать вирусными и выйти за пределы начальной аудитории.

В современном российском медиапространстве ни один проект, нацеленный на массового потребителя, не обходится без социальных сетей и инфлюенсеров. Для турецких сериалов этот канал приобретает особое значение: многие российские блогеры lifestyle- и k-drama-направления становятся амбассадорами турецких драм — публикуют рецензии, обзоры, топы и тематические разборы персонажей [3].

Часто для продвижения запускаются специальные челленджи, флешмобы — например, осмысленные сравнения героев разных сериалов, конкурс на «лучший фанатский перевод», кастинги на дубляж эпизодических ролей для русскоязычных зрителей. Это способствует формированию фанатских ядер, готовых защищать любимый проект, активно вовлекаться в обсуждение и распространять информацию на своих страницах.

Пример: в 2023–2024 гг. сериал «Постучись в мою дверь» активно продвигался в рунете через сотрудничество с блогерами-переводчиками, регулярный запуск челленджей и TikTok с реакцией российских зрителей на турецкие любовные сцены и «разбор полетов» от популярных видеоблогеров.

Вовлеченность — важнейшая метрика современного цифрового продвижения. Турецкие сериалы используют ряд стратегий для формирования комьюнити: регулярные опросы на платформах («Кто ваш любимый герой?», «Вы за какую пару?»), проведение онлайн-конкурсов («Лучший фан-арт», «Литературный разбор серии», «Марафон любви»). Оперативная обратная связь — администрация официальных страниц часто отвечает на комментарии, создает дискуссионные ветки.

Особое значение приобретает создание и поддержка фанатских сообществ в VK, Telegram, Youtube — комьюнити самостоятельно генерируют тысячи мемов, рецензий, тестов по знанию сюжетных поворотов. Некоторые администрации сериалов и стриминговых сервисов идут на сотрудничество с такими сообществами, предоставляя эксклюзивную информацию для лидеров мнений, организуя совместные ивенты («смотрим вместе», онлайн-конференции с актерами).

Пользовательский контент, вроде фан-рисунков, пародий, ремиксов на музыкальные темы циркулирует в социальных каналах и естественным образом создает информационные

поводы для обсуждения сериала далеко за пределами исходного маркетингового охвата.

Особое значение для успеха иностранных сериалов — языковая и культурная адаптация. Турецкие продюсеры специально заключают соглашения с российскими дистрибьюторами о дубляже и профессиональных субтитрах на русском языке. Некоторые продвинутые платформы (например, ivi) делают ставку на эксклюзивные проекты с качественным русским дубляжом, отличаются в работе над адаптацией идиом и реалий сюжета под российский менталитет, устраняют неловкие эффекты кальки, делают отсылки к знакомым российским явлениям.

Во многих случаях наряду с профессиональным дубляжом развивается и полулюбительский рынок переводов — субтитры, креативные варианты озвучки, что только увеличивает цифровое присутствие и осваивает новые слои аудитории, включая тех, кто ищет более «аутентичный» опыт.

Еще одной формой локализации являются кросс-культурные коллаборации. Совместные проекты, как «Султан моего сердца» — российско-турецкая историческая драма, — становятся поводом для медийного шума, позволяют российскому зрителю почувствовать сопричастность к создаваемому контенту.

Цифровые платформы сегодня предоставляют уникальные возможности для сбора и анализа пользовательских данных. Сервисы внедряют системы рекомендаций на основе просмотренных ранее проектов, предпочитаемых жанров, возраста и даже соцдем-параметров зрителя [4].

Благодаря аналитике поисковых запросов, платформа способна выделить регионы с наибольшим интересом к турецким сериалам (например, наибольший интерес фиксируется в регионах Северного Кавказа — Дагестан, Чечня, КБР), после чего запускаются специализированные рекламные кампании с учетом региональных особенностей. Персональные рассылки, баннеры на главной странице сервисов — все это формирует «тонкую настройку» продвижения, обеспечивая максимальный отклик.

Важно, что платформы охотно делятся открытыми (или полузакрытыми) данными об успешности тех или иных сериалов, формируя обратную связь для дистрибьюторов и правообладателей и позволяя скорректировать стратегию закупки и локализации.

Для понимания эффективности цифровых стратегий продвижения целесообразно обратиться к кейсам двух наиболее

значимых проектов новейшей истории турецких сериалов в России: «Великолепный век» и «Постучись в мою дверь».

«Великолепный век» стал для российского ТВ точкой кульминации — благодаря грамотно выстроенной многоэтапной кампании: повторные показы, обсуждение в ток-шоу, интервью с историками и публичными персонами, лимитированная продукция (книги, сувениры), активная работа с аудиторией телеканала «Домашний». Несмотря на отсутствие цифровой среды первой волны показа, сериал сумел удержать интерес и после перехода в онлайн — по оценкам, общий охват смотревших в РФ превышал 7–10 млн человек.

В 2020-е годы на передний план выходит «Постучись в мою дверь», уже ориентированный прежде всего на цифровую аудиторию: интеграции с инфлюенсерами в Instagram, конкурс на «лучшую реакцию», марафоны с косплеем героев. В результате, по «Индексу Кинопоиск Pro», в течение нескольких лет он занимал лидирующие позиции по уровню вовлечения, а количество просмотров на платформах вроде ivi и Okko достигло рекордных показателей для неанглоязычного контента.

Сравнивая продвижение на разных платформах, можно отметить, что Netflix, с одной стороны, создает эффект глобализации — международная премьера, оригинальные соцсеть-клипы, значимый охват. Но в России доля аудитории у Netflix ограничена, в то время как локальные платформы лучше умеют «достучаться» до специфических соцдем-групп, особенно женской аудитории 35+, а также вовлекать потребителей с помощью дискуссионных площадок в VK и Telegram.

Важный фактор успеха — работа с фанатскими сообществами. Для «Великолепного века» создавались клубы историков-любителей, встречи офлайн, а для «Постучись в мою дверь» — массовые онлайн-вечеринки и реактивные обсуждения в TikTok, что позволило вовлечь молодежную и более мобильную аудиторию.

Неудачи (как в случае сериала «Если сильно полюбишь» на ТНТ) объясняются просчетами в стратегическом таргетировании — аудитории федеральных каналов стали менее восприимчивы к турецким драмам без соответствующей цифровой поддержки, в то время как интеграция на «НТВ» дополнительно сопровождалась анонсами и обработкой отзывов, позволив сериалу «Зимородок» стать одним из главных хитов [5].

Когда речь идет о продвижении турецких сериалов в российском цифровом пространстве, можно наблюдать, что к уже

существующим вызовам добавляются вопросы, связанные с культурным восприятием и специфической реакцией аудитории, когда образ Турции выглядит для многих неоднозначно и часто воспринимается как нечто чуждое или быстро надоедающее, а значит, необходима постоянная работа над построением правильного имиджа, консультации с экспертами по межкультурным коммуникациям и даже тщательный кастинг актеров, чтобы избежать конфликтов ожиданий. Важно понимать, что российское медиапространство очень разнородно: если старшее поколение стабильно выбирает телевидение, то значительная часть молодежи давно ушла в онлайн, причем в активные цифровые форматы, такие как блоги, социальные сети и мобильные приложения, но именно поэтому стратегия продвижения турецких сериалов должна включать индивидуальный подход к каждой возрастной и социально-культурной аудитории. Не стоит забывать и о том, что турецкие сериалы вынуждены конкурировать с целыми потоками других иностранных продуктов, среди которых корейские и латиноамериканские драмы, а также теперь уже и с растущим объемом отечественного производства, в результате чего продюсеры и маркетологи вынуждены постоянно искать новые идеи, освежать подачу, внедрять современные технологии в производство и продвижение. Все это усложняется тем, что легальность просмотра турецких сериалов для многих зрителей — по-прежнему проблема, ведь пираты и полуофициальные платформы приводят к тому, что собранные данные о численности и поведении аудитории далеки от реальности, что делает крайне неточной всю информацию, на которой могли бы строиться маркетинговые стратегии, планирование затрат и расчет эффективности вложений [6].

Помимо всего, существует серьезная проблема с авторским правом — необходимо грамотно выстраивать процессы монетизации, учитывая все требования законодательства, связанные с ограничениями по содержанию, возрастными цензами и мерами платформенной модерации. И, наконец, сложно переоценить значимость качества перевода и дубляжа, ведь даже самый современный и зрелищный проект можно безнадежно испортить неудачной локализацией, поэтому к выбору специалистов и контролю качества этого процесса необходимо относиться со всей серьезностью, так как от этого зачастую зависит успех всей стратегии продвижения турецких сериалов в России.

Одновременно в российских условиях турецкие сериалы выигрывают от тяги части аудитории к знакомой «неторопливой»

мелодраме, узнаваемым культурным кодам, а также от симпатии к явлениям турецкой повседневной жизни (кухня, одежда, семейные отношения), для значительной части россиян — в том числе этнических тюрков и мусульман — связанных с национальной и религиозной идентичностью.

В условиях глобальной цифровизации и усиливающейся конкуренции на рынке аудиовизуального контента продвижение турецких сериалов на российском рынке требует комплексного подхода, основанного на сочетании традиционных и инновационных маркетинговых инструментов.

Ключ к успеху — гибкое комбинирование мультиканального продвижения, вовлечение фанатских сообществ, качественная локализация и умелое использование возможностей больших данных для таргетирования аудитории. Залог устойчивой популярности — создание дополнительных ценностей вокруг контента: сообщество, мерч, фан-арт, онлайн-мероприятия [7].

Опыт российских платформ показывает: нишевой массовый успех (типа «Великолепного века») становится все менее достижимым по мере роста сегментации и требовательности к качеству как самого контента, так и сопутствующих сервисов. В будущем интерес к турецким сериалам в России сохранится, но будет сопровождаться ростом специфики запросов — от аудитории, ожидающей новых жанров и современных сюжетов, до новых слоев зрителей за пределами столиц и крупных городов.

Эффективное продвижение турецких сериалов в цифровой среде — гораздо более глубокий инструмент культурной дипломатии, влияния и формирования образа Турции в глазах многомиллионной российской аудитории. Появление совместных проектов, интеграция в образовательные и туристические программы, формирование устойчивого бэкграунда положительного восприятия турецкой культуры — ожидаемый и стратегически важный результат такого продвижения. С учетом дальнейшего роста OTT-сервисов, расширения инструментов пользовательского маркетинга, развития цифровых сообществ рынок турецких сериалов в России остается одним из наиболее перспективных направлений транснациональных медиа.

Список литературы

1. Мириманов, Д. А. Турецкие телесериалы: история развития, специфические особенности и уровень популярности в России

- [Электронный ресурс] / Д. А. Мириманов // Знак: проблемное поле медиаобразования. — 2025. — № 4(58). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/turetskie-teleserialy-istoriya-razvitiya-spetsificheskie-osobennosti-i-uroven-populyarnosti-v-rossii> (дата обращения: 30.03.2026).
2. Белостоцкая, И. П. Турецкий сериал как инструмент мягкой силы во внешней политике Турции / И. П. Белостоцкая // Всероссийские научные чтения — 2022 : сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Петрозаводск, 19 декабря 2022 года. — Петрозаводск : Новая Наука, 2022. — С. 392–396.
 3. Горобец, Д. С. Роль киноиндустрии в туризме на примере турецкого сериала «Великолепный век» / Д. С. Горобец // Актуальные вопросы современного образования. Нюансы дистанционного обучения : материалы международной научно-практической конференции, Москва, 03 февраля 2021 года. — Саратов : Академия Бизнеса, 2021. — С. 11–14.
 4. Енокян, А. В. Значимость «мягкой силы» во внешней политике Турции в 2002–2022 гг. / А. В. Енокян // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. — 2023. — Т. 23, № 4. — С. 609–619. — DOI 10.22363/2313-0660-2023-23-4-609-619.
 5. Руднев, К. И. Феномен популярности турецких сериалов в среде российской молодежи / К. И. Руднев, Е. В. Петраш // ИТНОУ: информационные технологии в науке, образовании и управлении. — 2023. — № 1(20). — С. 59–65. — DOI 10.47501/ITNOU.2023.1.59-65.
 6. Саетов, И. Г. Популярность турецких сериалов у русскоязычных зрителей [Электронный ресурс] / И. Г. Саетов // Восточная аналитика. — 2020. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/populyarnost-turetskih-serialov-u-russkoyazychnyh-zriteley> (дата обращения: 30.03.2026).
 7. Arık, İ. Türk televizyon dizilerinin dizi süreleri bağlamında değerlendirilmesi / İ. Arık // Yeni Yüzyıl'da İletişim Çalışmaları Dergisi. — 2023. — № 2(6). — P. 125–145.

УДК 334.72

ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ НА РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Челембеева София Игоревна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- студент
- *chelembееvaS@yandex.ru*

Аннотация. В статье рассматривается роль социальных сетей как инструмента развития креативного предпринимательства. Анализируются теоретические подходы и стратегии использования социальных медиа. Эмпирическая база основана на результатах авторского онлайн-опроса представителей креативных индустрий. Выявлены ключевые драйверы и ограничения развития креативного бизнеса в социальных сетях.

Ключевые слова. Креативное предпринимательство, социальные сети, цифровой маркетинг, AI-контент, коллаборации, малый бизнес

THE IMPACT OF SOCIAL MEDIA ON THE DEVELOPMENT OF CREATIVE ENTREPRENEURSHIP

Chelembееva Sofiia Igorevna

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- student
- *chelembееvaS@yandex.ru*

Abstract. The article examines the role of social media as a tool for the development of creative entrepreneurship. The study analyzes theoretical approaches and strategies for using social media. The empirical basis is based on the results of an author's online survey of representatives of creative industries. Key drivers and limitations of creative business development in social media are identified.

Keywords. Creative entrepreneurship, social media, digital marketing, AI-generated content, collaborations, small business.

Цифровая трансформация экономики существенно изменила условия функционирования предпринимательской деятельности, снизив барьеры входа на рынок и расширив возможности для самореализации. Особенно ярко данные процессы проявляются в сфере креативного предпринимательства, где ключевыми ресурсами становятся интеллектуальная собственность, уникальность продукта и личный бренд.

Актуальность темы исследования обусловлена трансформацией социальных сетей из инструментов коммуникации в полноценные бизнес-платформы. В современных условиях они выступают не только каналом продвижения, но и средой ведения предпринимательской деятельности, обеспечивая прямое взаимодействие с аудиторией и формируя новые бизнес-модели. Несмотря на широкое распространение практик использования социальных сетей в предпринимательстве, вопросы их стратегического влияния на развитие креативного бизнеса остаются недостаточно систематизированными и требуют дальнейшего научного осмысления.

Целью данного исследования является анализ роли социальных сетей как стратегического инструмента развития креативного предпринимательства, а также выявление ключевых факторов, влияющих на эффективность их использования.

Методологическую основу исследования составляют анализ научной литературы, а также результаты авторского эмпирического исследования, проведенного в формате онлайн-анкетирования. В исследовании приняли участие 40 представителей креативных индустрий, использующих социальные сети в качестве основного канала продвижения и продаж. Выборка носит целевой характер и включает представителей различных направлений (дизайн, фотография, музыка, handmade и др.). Обработка данных осуществлялась с использованием методов описательной статистики и сравнительного анализа.

Ограничения исследования: интерпретация результатов требует учёта следующих ограничений. Во-первых, размер выборки ($N=40$) не позволяет делать статистически значимые обобщения на всю генеральную совокупность креативных предпринимателей. Во-вторых, данные основаны на самоотчётах респондентов, что предполагает наличие субъективных искажений (например, склонность давать социально желательные ответы или переоценивать собственную эффективность). В-третьих, в выборке непропорционально представлены женщины и предприниматели из визуально-ориентированных сегментов

(дизайн, handmade), что ограничивает возможность экстраполяции выводов на технические или аудиальные креативные индустрии (например, разработка ПО, музыкальное производство). В-четвёртых, исследование фиксирует данные в конкретный временной период (2026 год) и не учитывает динамику изменений, связанных с возможными трансформациями алгоритмов социальных платформ или регуляторной среды.

Понятие «креативное предпринимательство» находится на стыке двух научных направлений: теории креативных индустрий и теории предпринимательства. Согласно определению, предложенному Департаментом культуры, медиа и спорта Великобритании [1], креативные индустрии базируются на индивидуальном творческом навыке, таланте и способности создавать интеллектуальную собственность, которая имеет потенциал для создания рабочих мест и благосостояния.

Однако классическое понимание креативного предпринимательства зачастую ассоциировалось с такими секторами, как киноиндустрия, звукозапись, издательское дело и дизайн. Цифровая эпоха трансформировала эту модель. Как отмечает Р. Флорида в своей концепции «креативного класса», современная экономика требует от предпринимателей не просто владения художественными навыками, но и способности к их монетизации через цифровые платформы [2, с. 45].

Креативное предпринимательство в социальных сетях характеризуется рядом особенностей. Во-первых, наблюдается демократизация доступа: цифровые платформы позволяют авторам выходить напрямую к потребителю, минуя посредников. Во-вторых, происходит слияние личного и профессионального, при котором личный бренд становится частью продукта. В-третьих, успех зависит от способности удерживать внимание аудитории в условиях высокой конкуренции.

Анализ теоретических источников показывает, что современные исследователи смещают фокус с институциональной структуры креативных индустрий на изучение субъектов, которые одновременно являются и создателями контента, и его распространителями, и менеджерами собственного бизнеса [3]. Социальные сети в этой парадигме выступают не просто каналом распространения, а средой обитания креативного предпринимателя, определяющей логику его работы.

Эмпирические данные позволяют выявить структуру использования социальных платформ креативными предпринимателями. При ответе на вопрос о том, какие социальные сети

используются для продвижения и продаж, респонденты могли выбрать несколько вариантов. Абсолютное большинство опрошенных — 92% (37 человек) — указали в качестве основной платформы отечественную социальную сеть «ВКонтакте». Значительная доля респондентов — 68% (27 человек) — активно используют Telegram-каналы и чаты как дополнительный канал коммуникации. Специализированные платформы, такие как Pinterest, а также видеохостинги, отметили 15% опрошенных (6 человек). TikTok выбрали 22% респондентов (9 человек), что свидетельствует о более нишевом применении этой платформы в креативных индустриях (рисунок 1).

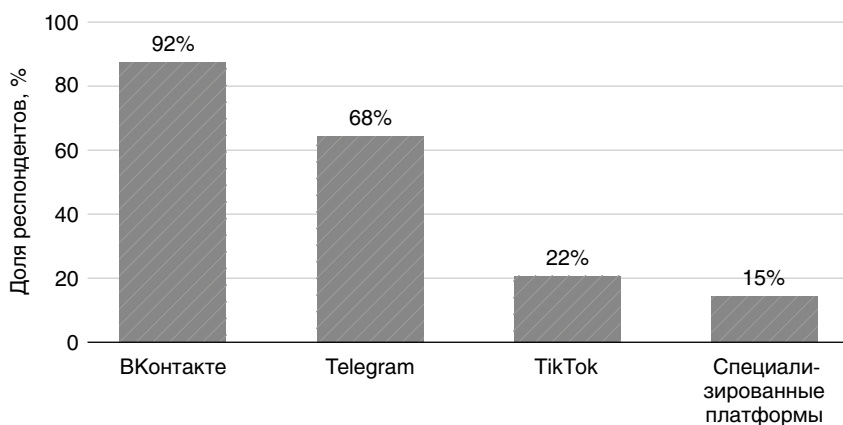


Рисунок 1. Распределение предпочтений социальных платформ среди креативных предпринимателей, %

Полученные данные позволяют утверждать, что «ВКонтакте» остается безусловным лидером для креативного бизнеса. Это объясняется не только визуальной природой большинства креативных направлений, но и структурными факторами российского рынка. С 2022 года доступ к ряду зарубежных платформ (включая Instagram*, запрещённый на территории РФ) был ограничен, что стимулировало миграцию аудитории и бизнеса на отечественные площадки. Результаты исследования показали, что главной платформой для ведения креативного бизнеса остаётся «ВКонтакте» — это указали 92% участников опроса. Telegram при этом используют 68% респондентов, но в основном как дополнительный канал для общения и создания лояльной

аудитории. Такой подход говорит о том, что предприниматели стараются меньше зависеть от алгоритмов разных платформ.

Что касается стратегий монетизации, то для 70% респондентов социальные сети являются каналом прямых продаж товаров или услуг через личные сообщения и заявки. Более половины опрошенных — 55% — используют социальные сети для привлечения клиентов на внешние сайты или в офлайн-точки. Рекламные интеграции и бартерное сотрудничество с брендами практикуют 25% респондентов. Продажу собственных обучающих материалов и курсов отметили 20% опрошенных (рисунок 2).

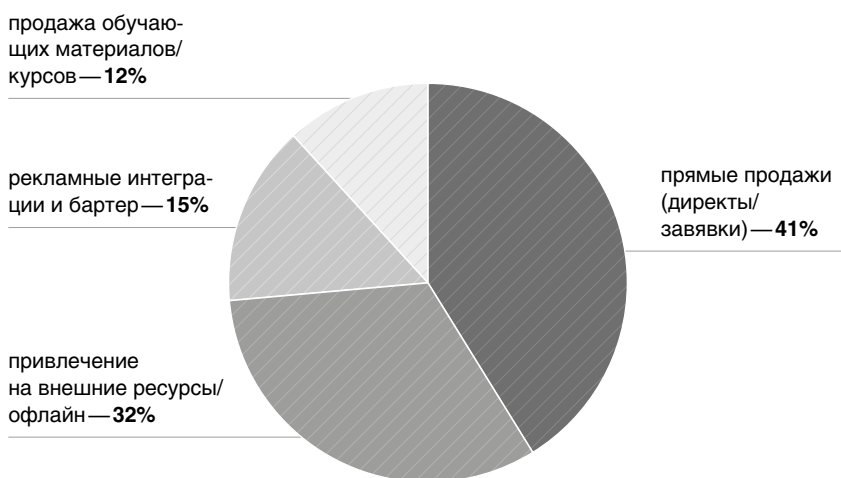


Рисунок 2. Источники дохода от социальных сетей по результатам опроса, %

Данные подтверждают, что социальные сети для креативных предпринимателей выступают не просто витриной, а полноценной системой управления взаимоотношениями с клиентами. Прямые продажи через личные сообщения свидетельствуют о высокой степени доверия между покупателем и создателем, а также о низком уровне транзакционных издержек. Примечательно, что четверть респондентов уже имеют опыт монетизации через интеграции, что говорит о формировании внутри социальных сетей экосистемы микро-инфлюенсеров и брендов, сотрудничающих на бартерной или коммерческой основе. Такая модель характерна для экономики внимания, где личный бренд предпринимателя становится основным активом.

Креативное предпринимательство в цифровой среде невозможно без выстраивания устойчивой эмоциональной связи с аудиторией. При ответе на вопрос о наиболее эффективных форматах контента для вовлечения респонденты продемонстрировали единодушие в отношении интерактивных форматов. Истории с интерактивными элементами — опросами, вопросами, тестами — назвали наиболее действенным инструментом 85% опрошенных (34 человека). Видео контент в формате коротких вертикальных роликов или клипов отметили 60% респондентов (24 человека). Посты-кейсы с демонстрацией процесса создания продукта считают эффективными 55% опрошенных (22 человека). Текстовые посты с личными историями и размышлениями выбрали 45% респондентов (18 человек) (рисунок 3).

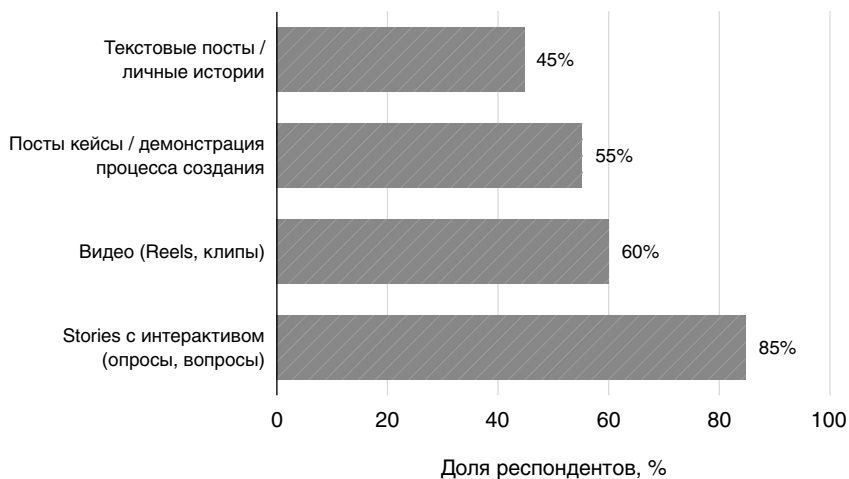


Рисунок 3. Эффективные форматы контента по оценке опрошенных %

Высокая значимость историй с интерактивом подчеркивает, что в креативном бизнесе ключевым фактором продажи является прозрачность и «очеловечивание» бренда. Потребитель стремится видеть не только конечный продукт, но и личность автора, его рабочее место, этапы создания, сомнения и победы. Формат «процесс versus результат» становится главным инструментом создания добавленной стоимости. Это приводит к тому, что цена продукта, которая в сегменте авторских работ часто является высокой, обосновывается через демонстрацию

трудозатрат, уникальности навыков и временных ресурсов, вложенных в создание. Видео контент, в свою очередь, позволяет передать динамику процесса и эмоциональную составляющую, что особенно важно для категорий товаров, где важен тактильный или эстетический опыт.

С точки зрения экономики внимания, интерактивные форматы выполняют функцию «микрокоммитментов» — небольших действий (опрос, голосование), которые повышают вовлечённость и формируют привычку взаимодействия с брендом. Для креативного предпринимателя это означает, что успешная стратегия вовлечения требует не только творческих навыков, но и понимания поведенческой психологии аудитории.

Наряду с очевидными преимуществами, такими как низкий порог входа и широкая аудитория, респонденты обозначили ряд системных проблем, угрожающих устойчивости бизнеса. При ответе на вопрос о трудностях, с которыми сталкиваются креативные предприниматели, наиболее часто упоминалась высокая конкуренция и сложности с привлечением новой аудитории — этот вариант выбрали 75% опрошенных (30 человек). Второй по значимости проблемой стало эмоциональное выгорание из-за необходимости постоянного ведения социальных сетей и поддержания присутствия в онлайн: 65% респондентов (26 человек) отметили эту трудность. Зависимость от алгоритмов платформ и связанные с этим падения охватов беспокоят 60% опрошенных (24 человека). Сложности с поиском баланса между творческой составляющей и коммерческой деятельностью испытывают 50% респондентов (20 человек). Юридические вопросы и технические ограничения, включая риски блокировок, отметили 35% опрошенных (14 человек) (рисунок 4).

Полученные данные позволяют говорить о парадоксе социальных сетей: с одной стороны, они предоставляют беспрецедентные инструменты для ведения бизнеса, с другой — накладывают жесткие и ресурсозатратные обязательства. Алгоритмическое давление, отмеченное 60% респондентов, создает ситуацию перманентной неопределенности. Платформы («ВКонтакте», Telegram) постоянно изменяют алгоритмы ранжирования, сменяя баланс в сторону платного продвижения. Успешная стратегия может перестать работать после обновления алгоритмов, что заставляет предпринимателей постоянно адаптироваться и тратить значительные ресурсы на мониторинг изменений и тестирование новых форматов. Это приводит к формированию зависимости от платформ, которая в российском контексте

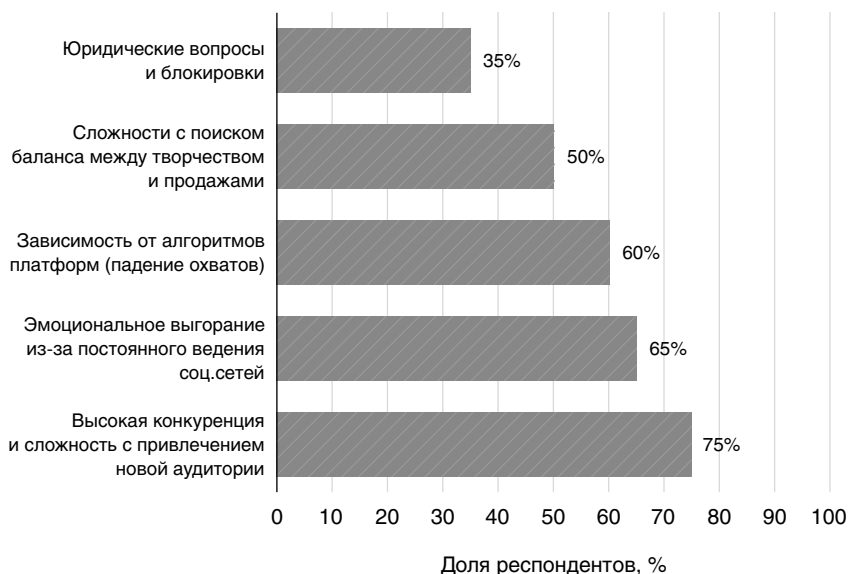


Рисунок 4. Основные вызовы для креативных предпринимателей, участвующих в опросе, %

усугубляется концентрацией бизнеса на двух площадках («ВКонтакте» и Telegram) и отсутствием диверсификации.

В мировом масштабе проблема зависимости от алгоритмов характерна для всех стран с развитой экономикой создателей контента. В России же к этому добавляется фактор геополитической нестабильности: из-за возможных блокировок или ограничений функций платформ (например, с Instagram* в 2022 году) предпринимателям приходится всегда иметь запасные каналы связи. По данным собственного исследования, именно это является одной из причин перехода многих в Telegram, который считают более надежным благодаря его децентрализованной структуре [6].

Особого внимания заслуживает проблема эмоционального выгорания, с которой сталкиваются две трети опрошенных. В креативном предпринимательстве стирается грань между жизнью и работой: бизнес требует постоянного присутствия в онлайн, быстрой реакции на комментарии и сообщения, непрерывной генерации идей для контента. Поскольку в большинстве случаев предприниматель является одновременно

лицом бренда, менеджером, маркетологом и креативным директором, психологическая нагрузка становится критической. Это указывает на необходимость формирования навыков делегирования, автоматизации рутинных процессов и осознанного подхода к управлению личными ресурсами уже на ранних этапах развития бизнеса. Последствием игнорирования этой проблемы становится высокая «смертность» проектов: предприниматели уходят с рынка не из-за отсутствия спроса, а из-за истощения личного ресурса.

Адаптация к новым технологиям и поиск синергии с другими игроками рынка становятся ключевыми факторами выживания в условиях высокой конкуренции. Исследование показало, что коллаборации прочно вошли в практику креативных предпринимателей. На вопрос о практике совместных проектов с другими предпринимателями или брендами 45% респондентов (18 человек) ответили, что практикуют их регулярно, еще 40% (16 человек) — иногда. Таким образом, совокупная доля тех, кто использует коллаборации, составила 85% опрошенных. Лишь 15% (6 человек) указали, что не практикуют совместные проекты.

Данный результат имеет важное аналитическое значение. В условиях ограниченности бюджетов на рекламу, особенно характерной для малых креативных проектов, коллаборации выступают механизмом взаимного перекрестного продвижения, позволяя делить аудиторию без прямых финансовых затрат. Для креативного сектора коллаборации также являются источником вдохновения, способом ухода от шаблонности и возможностью создания продуктов, обладающих синергетической ценностью, которая выше суммы ценностей отдельных участников. К последствиям развития этой модели можно отнести формирование «экосистем сотрудничества», где конкуренция между предпринимателями дополняется кооперацией, а успех отдельного проекта всё чаще зависит от его включённости в сеть взаимных рекомендаций и совместных запусков.

Отдельного рассмотрения требует вопрос об интеграции искусственного интеллекта в бизнес-процессы — тренд, вызывающий активные дискуссии в креативной среде. На вопрос об использовании нейросетей в работе распределение ответов показало высокую степень проникновения этих технологий. Регулярно используют AI-инструменты для генерации идей, текстов и контента 35% респондентов (14 человек). Еще 40% опрошенных (16 человек) используют нейросети эпизодически

для решения технических задач. В то же время 25% респондентов (10 человек) не используют AI-инструменты, аргументируя это тем, что их применение вредит уникальности и аутентичности творческого продукта (рисунок 5).

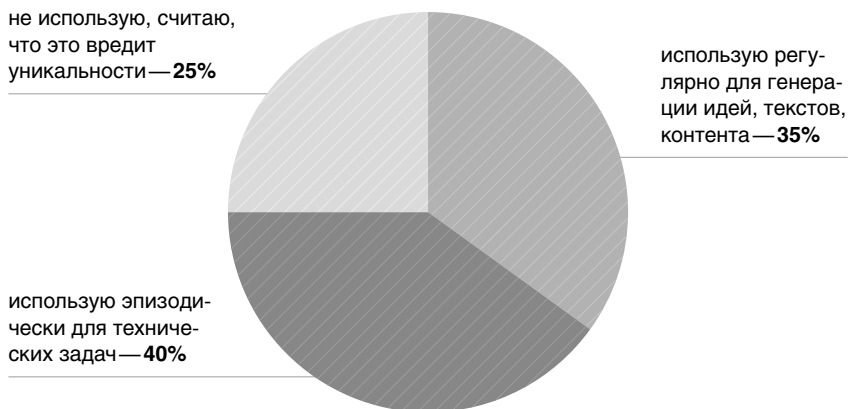


Рисунок 5. Отношение к использованию AI в креативном бизнесе по результатам опроса, %

Большинство респондентов — три четверти от общего числа — так или иначе взаимодействуют с AI в своей профессиональной деятельности. Однако анализ открытых комментариев позволяет провести важное различие между функциональным использованием AI и его применением как инструмента финального творчества. AI чаще всего используется для рутинных задач: написание описаний товаров, генерация вариантов компоновки визуальных материалов, создание moodboards, анализ трендов, подготовка черновиков текстов для постов. Лишь незначительная часть опрошенных (менее 10%) призналась, что использует сгенерированные AI изображения как готовый продукт для продажи.

Это указывает на формирование этического консенсуса в среде креативных предпринимателей: AI рассматривается как ассистент, повышающий производительность и освобождающий время для глубокой творческой работы, но не как замена уникального авторского почерка, который остается главной ценностью. К последствиям такого распределения можно отнести формирование двух полюсов развития креативного предпринимательства.

Первый — технологизированный, ориентированный на максимальное использование AI-инструментов для масштабирования и снижения издержек. Второй — аналоговый, делающий ставку на традиционное мастерство, ручную работу и «человеческое» происхождение продукта, что позиционируется как конкурентное преимущество. Оба направления находят своего потребителя, что свидетельствует о диверсификации рынка и возможности сосуществования различных бизнес-моделей.

Проведенное исследование показало, что социальные сети трансформировались из вспомогательного инструмента продвижения в ключевой фактор развития креативного предпринимательства, влияющий на маркетинговые стратегии, бизнес-модели и организацию производственных процессов. Установлено, что в условиях цифровой среды стираются границы между автором, брендом и продуктом, а успех предпринимателя напрямую зависит от способности управлять личным брендом и выстраивать устойчивое цифровое присутствие.

Результаты исследования подтверждают высокую концентрацию предпринимательской активности на ограниченном числе платформ, прежде всего «ВКонтакте» и Telegram, что обеспечивает эффективность взаимодействия с аудиторией, но одновременно формирует зависимость от алгоритмов и политики данных сервисов. Выявлено, что социальные сети выполняют не только функцию продвижения, но и становятся основным каналом продаж, а маркетинг в креативном предпринимательстве тесно интегрирован с процессом создания продукта.

В то же время выявлены основные ограничения, такие как высокая конкуренция, эмоциональное выгорание и зависимость от алгоритмов. Это указывает на необходимость перехода к более устойчивым моделям бизнеса, которые опираются на разнообразие каналов и улучшение рабочих процессов. Важную роль в развитии предпринимательства играют сотрудничество и цифровые технологии, включая искусственный интеллект, который чаще всего применяется для автоматизации, при этом творческая часть остается значимой.

Практическая ценность исследования состоит в выявлении факторов, влияющих на эффективность и риски, которые характерны для креативного бизнеса в соцсетях. Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением того, как цифровые технологии влияют на экономические показатели, включая вопросы ценообразования и оценки результативности работы в условиях платформенной экономики.

Список литературы

1. Department for Culture, Media and Sport. Creative Industries Mapping Document / Department for Culture, Media and Sport. — London : DCMS, 2001. — 24 p.
2. Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. — Москва : Классика-XXI, 2005. — 421 с.
3. Jenkins, H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide / H. Jenkins. — New York : New York University Press, 2006. — 308 p.
4. Hesmondhalgh, D. The Cultural Industries / D. Hesmondhalgh. — 4th ed. — London : SAGE Publications, 2019. — 440 p.
5. Anderson, C. The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More / C. Anderson. — New York : Hyperion, 2006. — 238 p.
6. DataReportal. Digital 2026 Global Overview Report [Электронный ресурс] / DataReportal. — 2025. — URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-global-overview-report> (дата обращения: 28.03.2026).
7. Тишина вместо трафика, смыслы вместо контента — итоги года для креативной индустрии России [Электронный ресурс] // Creative Hub НИУ ВШЭ : сайт. — 2025. — URL: <https://creative.hse.ru/news/6199> (дата обращения: 28.03.2026).
8. Мхитарян, В. Рейтинговое исследование креативных индустрий [Электронный ресурс] / В. Мхитарян, М. Г. Карелина // Креативные индустрии. — 2025. — Т. 1, № 1. — С. 37–52. — URL: <https://publications.hse.ru/en/articles/1083687332> (дата обращения: 28.03.2026).
9. Данные авторского анкетирования «Влияние социальных сетей на развитие креативного предпринимательства» (N=40). — 2026.

УДК 657.052

АУДИТ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ПРИМЕНЕНИЯ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

Шабанникова Наталия Николаевна

- ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»; Россия, 302019, Орёл, ул. Генерала Родина, 69
- доцент
- *agoshkova_nataliya@mail.ru*

Сидоренко Ольга Викторовна

- ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»; Россия, 302019, Орёл, ул. Генерала Родина, 69
- заведующий кафедрой
- *sov1974@mail.ru*

Гамидова Нелли Георгиевна

- ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»; Россия, 302019, Орёл, ул. Генерала Родина, 69
- доцент
- *nozdrunova_n@mail.ru*

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические подходы к трактовке аудита инновационно-инвестиционной деятельности, сформулированы направления совершенствования методики внутреннего инновационного аудита в условиях применения риск-ориентированного подхода. В частности, даны предложения по оценке системы внутреннего контроля операций по разработке и внедрению инноваций, составлена карта оценки рисков, общий план аудита с учетом предполагаемых зон рисков.

Ключевые слова. Инновационный аудит, аудиторские процедуры, план аудита, карта оценки рисков.

AUDIT OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES UNDER THE CONDITIONS OF A RISK-BASED APPROACH

Shabannikova Nataliya Nikolaevna

- *Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin”; Russia, 302019, Orel, Generala Rodina, 69*
- *Associate Professor*
- *agoshkova_nataliya@mail.ru*

Sidorenko Olga Viktorovna

- *Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin”; Russia, 302019, Orel, Generala Rodina, 69*
- *Head of Department*
- *sov1974@mail.ru*

Gamidova Nelly Georgievna

- *Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Orel State Agrarian University named after N. V. Parakhin”; Russia, 302019, Orel, Generala Rodina, 69*
- *Associate Professor*
- *nozdrunova_n@mail.ru*

Abstract. Theoretical approaches to the interpretation of the concept of “innovation audit” are considered, the directions for improving the methodology of internal innovation audit in the context of applying a risk-based approach are formulated in the article. In particular, proposals for assessing the system of internal control of operations for the development and implementation of innovations are given, a risk assessment map, a general plan for innovation audit, taking into account the expected risk areas, are drawn up in the article.

Keywords. Innovative audit, audit procedures, audit plan, risk assessment map.

Для повышения результативности инновационно-инвестиционной деятельности требуется непрерывное отслеживание, контроль и оценка капиталовложений в инновации на каждом этапе — от разработки до вывода на рынок. Эффективность управленческого решения в области инновационного развития

может быть существенно увеличена за счёт проведения аудита капитальных затрат, направленных на развитие инноваций, что представляет собой аудит инновационно-инвестиционной деятельности.

С точки зрения экспертов, аудит инновационно-инвестиционной деятельности представляет собой внутреннюю риск-ориентированную проверку, нацеленную на анализ инновационного потенциала организации, а также контроль расходования капитальных средств на реализацию инновационных проектов и обоснованности использования источников финансирования на всех стадиях инновационного цикла.

Разработка методологии аудита инновационно-инвестиционной активности предполагает углубленное изучение ключевых направлений аудита, формирование надёжной информационной базы, отработку методических подходов, уточнение целей и функциональных обязанностей аудитора. На основе опыта практикующих аудиторов, основная цель инновационного аудита — выявление соответствия затрат на создание и запуск новых технологий, а также проверка источников финансового обеспечения инноваций. В ходе проведения аудита решаются следующие задачи:

1. Обоснование эффективности системы внутреннего контроля при реализации инновационных проектов в производственной сфере;
2. Проведение аудита расходов, связанных с осуществлением инновационной деятельности;
3. Проверка соответствия ведения бухгалтерского и налогового учета затрат, направленных на создание и внедрение инноваций требованиям законодательства;
4. Исследование ключевых параметров эффективности мероприятий по внедрению инноваций в производственный цикл;
5. Контроль за оформлением и использованием собственных и внешних финансовых ресурсов, задействованных в развитии инновационной деятельности;
6. Разработка рекомендаций по оптимизации учетной политики в рамках инновационного процесса [1, с. 68; 2, с. 53].

При разработке методики аудита инноваций представляется обоснованным использование подхода, основанного на управлении рисками. При этом анализируются риски значимых искажений финансовой отчётности, выделяются области повышенной

опасности, аудиторские процедуры проводятся в отношении ошибочной информации по хозяйственным операциям. Такой подход можно реализовать двумя способами — упрощённым и расширенным. В первом случае формируется список наиболее подверженных риску операций, связанных с учётом инвестиций в инновационные проекты, что позволяет сосредоточиться на ключевых направлениях с высокой степенью неопределённости. Преимущества такого варианта — простота оценки результатов контроля и минимальные затраты времени. Тем не менее, на практике сложность заключается в точной количественной оценке факторов риска и полном охвате всех возможных угроз во всей совокупности хозяйственных операций. Во втором, более детальном варианте, проводится системный анализ рисков с определением степени вероятности их проявления, создаётся структурированная карта оценки рисков, обеспечивающая всестороннюю проработку потенциальных рисков [3, с. 107; 4, с. 83].

Результаты анализа рисков, связанных с операциями, входящими в сферу инновационно-инвестиционной деятельности, должны быть зафиксированы в плане аудита. Данный документ определяет временные рамки, объем, перечень аудиторских процедур, предусмотренных в рамках проверки, а также устанавливает направления контроля и уровень охвата — полный (сквозной) или частичный (выборочный), включая необходимость проведения дополнительных мероприятий, таких как тестирование, использование аналитических методов. Эффективность подготовки общего плана аудита повышается при использовании циклического подхода, при котором аудитор выделяет логически завершённые группы хозяйственных операций, характеризующиеся внутренней взаимосвязью между счетами и реальными хозяйственными фактами, и проводит проверку стандартных корреспонденций внутри каждого цикла. Такой метод позволяет минимизировать трудозатраты за счёт фокусировки на комплексах операций, а не на отдельных записях. С нашей точки зрения, при формировании плана инновационного аудита целесообразно ориентироваться на ключевые этапы жизненного цикла инноваций: этап создания инновации, этап серийного изготовления инновационного продукта и этап его коммерческой реализации. Это обеспечивает всестороннее исследование всех этапов хозяйственной деятельности от начала разработки и внедрения инновации в производство до формирования финансового результата от её продажи [5, с. 2; 6, с. 175].

Ключевым компонентом методологии риск-ориентированного инновационного аудита выступает формирование матрицы оценки рисков. Её разработка позволяет установить уровень значимости рисков в рамках конкретного участка проверки, а также определить направления, подлежащие углублённому исследованию для сбора достоверных доказательств. Исходя из выявленных зон повышенной уязвимости, аудиторы корректируют тактику проведения процедур: операции, сопряжённые с высоким риском, проверяются всесторонне вплоть до полного контроля. Операции, которые связаны со средней и низкой степенью риска, проходят выборочную проверку. Практическая реализация запланированной работы в ходе аудита обеспечивает аудитору высокую уверенность в достоверности результатов по инновационным операциям и позволяет в установленный срок завершить аудит, решив поставленные задачи. Обнаружение в процессе проверки новых важных обстоятельств или дополнительных рисков даёт возможность руководителю группы аудиторов пересмотреть оценку степени риска и скорректировать объём аудиторских действий. По окончании согласования общей стратегии и плана аудита руководитель распределяет отдельные этапы проверки среди членов аудиторской бригады [7, с. 40].

Инновационная деятельность может осуществляться за счёт собственных средств (прибыли, амортизационных отчислений) или за счёт внешнего финансирования, например, путём получения кредитов, государственной поддержки, участия в лизинговых сделках. Поэтому особое внимание при проведении аудита должно уделяться проверке источников финансирования инвестиций. Контроль за использованием собственных средств предполагает анализ целевого расходования внутренних ресурсов, включая прибыль и амортизационные отчисления. При оценке амортизационных отчислений выясняется обоснованность установленных сроков эксплуатации активов, применяемые нормы амортизации, соответствие выбранных методов учётной политике организации, достоверность расчётов амортизации, а также корректность документального оформления и отражения этих сумм в бухгалтерском учёте. Проверка прибыли предусматривает контроль правильности её распределения, формирования резервных фондов, а также соответствия учёта и документального подтверждения показателей чистой прибыли. При аудите кредитов и заемных средств проводится анализ их фактического наличия, правильности

оформления договорных отношений, полноты и своевременности погашения обязательств, оценка остаточной задолженности перед кредиторами, а также правильности начисления и погашения процентов по кредитам, включая соответствие источников покрытия указанных платежей. Обязательно контролируется сроковая и полная реализация условий погашения долгов [8; 9].

При осуществлении капитальных вложений в форме научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) требуется провести анализ договоров подряда, а также соглашений об исполнении НИОКР. В случае если работы выполняются за счет внутренних ресурсов компании, важно оценить техническое задание на разработку либо уточнить направления исследований. После завершения научно-исследовательских работ оформляется отчёт, а при проведении опытно-конструкторских работ — создается прототип нового изделия, разрабатываются соответствующие конструкторские материалы, а также готовится техническая документация к новой технологии, которую необходимо проверить в рамках аудиторской проверки. На данном этапе особое внимание уделяется контролю операций списания расходов по НИОКР: корректности отражения таких операций в учётных регистрах, правильности и сроков оформления первичной документации, связанной с перечислением средств на НИОКР, а также полноте отражения данных в бухгалтерских регистрах.

Общее описание процедуры аудита инновационно-инвестиционной деятельности представлено на рисунке 1. Изображённая схема предусматривает поэтапное проведение аудита: 1) проверка цикла разработки инноваций; 2) проверка цикла производства инновационного продукта; 3) проверка цикла реализации инновационного продукта; 4) составление отчета аудитора, формирование рекомендаций.

Среди распространённых ошибок, выявляемых при проведении инновационного аудита, отмечаются: отсутствие зафиксированных в учёте капитальных вложений; отсутствие первичных документов, подтверждающих определённые хозяйственные операции; некорректное отражение в бухгалтерском учете расходов на создание и реализацию инноваций; неточности в выборе корреспондирующих счетов при оформлении результатов научно-технической деятельности; арифметические погрешности в расчётах и документах; расхождения между данными первичного учета и финансовой отчётности.

АУДИТ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аудит инновационно-инвестиционной деятельности — внутренний аудит организации, направленный на проверку капитальных затрат по разработке и внедрению инноваций, оценку целевого использования источников финансирования, а также результатов внедрения инноваций на всех этапах инновационного процесса

Задачи аудита:

1. Оценка процедур внутреннего контроля затрат на разработку и внедрение инноваций;
2. Аудит правильности отнесения затрат по мероприятиям инновационной организации учета расходов на внедрение инноваций и НИОКР;
3. Проверка правильности организации учета расходов на внедрение инноваций и НИОКР;
4. Анализ показателей результативности мероприятий инновационного характера;
5. Аудит бухгалтерского учета собственных и привлеченных источников, направляемых на развитие инновационного процесса;
6. Формирование рекомендаций по совершенствованию учета инноваций и в целом инновационной деятельности организации

Информационная база:

— документы по организации учета (Приказ об учетной политике, Рабочий план счетов, График документооборота);

— первичные документы по учету капитальных вложений (Акты приемки-передачи основных средств; Акты выполненных работ и др.);

— регистры аналитического и синтетического учета (Карточка счета, Анализ счета, Оборотно-сальдовые ведомости, Главная книга по счетам 01, 04, 08, 02, 05, 60 и другие);

— Бухгалтерская отчетность организации (Бухгалтерский баланс, Отчет о движении денежных средств; Приложения к бухгалтерскому балансу)

Этапы аудита инновационно-инвестиционной деятельности

Проверка цикла разработки инноваций

Проверка цикла производства инновационного продукта

Проверка цикла реализации инновационного продукта

Составление отчета аудитора, формирование рекомендаций

Рисунок 1. Содержание методики аудита инновационно-инвестиционной деятельности [10]

Анализ полученных результатов позволяет сформулировать следующие заключения:

- аудит инновационно-инвестиционной деятельности представляет собой специализированную форму проверки, направленную на контроль капитальных расходов, связанных с разработкой и внедрением новшеств, оценку целевого расходования средств финансирования, а также анализ эффективности результатов инновационной деятельности на каждом этапе её жизненного цикла;
- при разработке методологии аудита инновационно-инвестиционной деятельности особенно эффективен рискориентированный подход, предусматривающий выявление потенциально опасных участков деятельности и усиление контроля над наиболее уязвимыми операциями;
- при составлении общего плана и стратегии инновационного аудита целесообразно ориентироваться на ключевые фазы жизненного цикла инноваций, что обеспечивает системный и целенаправленный контроль.

Таким образом, аудит инновационно-инвестиционной деятельности демонстрирует значительный потенциал развития и становится всё более востребованным направлением в сфере аудиторского сопровождения в Российской Федерации. Применение стандартизированной методики инновационного аудита с акцентом на управление рисками способствует повышению качества контроля над расходами, а также увеличивает эффективность и результативность инвестиционных и инновационных проектов предприятий.

Список литературы

1. Ковалёва, Н. А. Инновация как объект бухгалтерского учета в современных условиях и его классификация / Н. А. Ковалёва // Управленческий учет. — 2014. — № 7. — С. 68–75.
2. Кукушкина, Д. В. Аудит при разработке инновационных проектов / Д. В. Кукушкина // Экономика. Бизнес. Банки. — 2016. — № 11. — С. 53–60.
3. Лисин, Б. К. Инновационный аудит компании / Б. К. Лисин, М. М. Петриков, О. М. Голышенкова // Инновации. — 2008. — № 2. — С. 107–109.

4. Максимов, Ю. М. Инновационные преобразования как императив экономической безопасности региона: инновационный аудит / Ю. М. Максимов, С. Н. Митяков, О. И. Митякова, Е. С. Мокрецова // *Инновации*. — 2011. — № 8. — С. 83–88.
5. Саенко, К. С. Инновационный аудит в системе информационного мониторинга хозяйственной деятельности / К. С. Саенко // *Аудит и финансовый анализ*. — 2009. — № 6. — С. 1–9.
6. Шабанникова, Н. Н. Анализ и направления повышения инвестиционной активности экономических субъектов региона / Н. Н. Шабанникова // *Вестник аграрной науки*. — 2020. — № 6(87). — С. 175–183.
7. Шабанникова, Н. Н. Научно-методические подходы к организации учета операций с основными средствами в условиях перехода на новые федеральные стандарты / Н. Н. Шабанникова // *Аудит*. — 2021. — № 10. — С. 39–46.
8. Шабанникова, Н. Н. Методические основы сегментирования бухгалтерской информации при аудите операций с основными средствами / Н. Н. Шабанникова // *Аудит*. — 2018. — № 4. — С. 26–34.
9. Гамидова, Н. Г. Организационно-методическое обеспечение учета аренды в современных условиях хозяйствования предприятий / Н. Г. Гамидова, Н. Н. Шабанникова // *Аудит*. — 2023. — № 1(185). — С. 5–8.
10. Шабанникова, Н. Н. Внутренний инновационный аудит в условиях применения риск-ориентированного подхода / Н. Н. Шабанникова, Н. Г. Гамидова // *Аудит*. — 2022. — № 3. — С. 2–8.

УДК 791.23.03:659.1

РЕМЕЙКИ И ПЕРЕЗАПУСКИ КАК МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ В ИНДУСТРИИ РАЗВЛЕЧЕНИЙ

Юркина Дарья Олеговна

- АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»; Россия, 129090, Москва, Протопоповский переулок, 9
- студент
- yukon.dash@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются ремейки и перезапуски как маркетинговая стратегия в индустрии развлечений на примере кино и видеоигр. Анализируются экономические причины их распространения, включая рост бюджетов, рисков и конкуренции.

Ключевые слова. Ремейки, перезапуски, маркетинговая стратегия, индустрия развлечений, коммерческая эффективность.

REMAKES AND REBOOTS AS A MARKETING STRATEGY IN THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

Yurkina Daria Olegovna

- Institute of Business and Design (B&D); Russia, 129090, Moscow, Protopopovsky lane, 9
- student
- yukon.dash@yandex.ru

Abstract. The article examines remakes and reboots as a marketing strategy in the entertainment industry, using film and video games as examples. It analyzes the economic factors behind their распространение, including rising budgets, risks, and competition.

Keywords. Remakes, reboots, marketing strategy, entertainment industry, commercial effectiveness.

В последние десятилетия индустрия развлечений демонстрирует устойчивый рост, который сопровождается трансформацией производственных и маркетинговых стратегий. Глобальный рынок развлечений и медиа достиг примерно 2,9 трлн

долларов в 2024 году и продолжает расти, несмотря на макроэкономическую нестабильность. В рамках данного рынка особое место занимают киноиндустрия и рынок видеоигр, которые формируют значительную долю потребительского спроса. Стоит отметить, что по данным отраслевой статистики более 70-80 процентов кассовых сборов крупнейших релизов приходится на проекты, основанные на уже существующих франшизах, что отражает высокую концентрацию спроса вокруг узнаваемого контента. Они также обеспечивают значительные объемы продаж цифрового контента и привлекают крупные инвестиции в производство и продвижение проектов.

В последние года можно выявить тенденцию активно использовать ремейки и перезапуски уже существующих франшиз. Если ранее подобные проекты воспринимались как эпизодическое, и весьма редкое явление, то в настоящее время они превратились в системную маркетинговую стратегию крупнейших компаний индустрии. Значительная часть самых кассовых фильмов последних лет основана на уже существующих франшизах, включая как продолжения, так и ремейки с перезапусками. Схожая тенденция наблюдается и на рынке видеоигр. Мировой игровой рынок в 2025 году достигает порядка 188-197 млрд долларов [1], при этом значительную долю продаж формируют проекты, основанные на уже известных франшизах и переизданиях.

Рост популярности ремейков и перезапусков обусловлен не только культурными, но и экономическими факторами. В условиях увеличения бюджетов производства, усиления конкуренции за внимание аудитории и высокой неопределенности мировой экономики, компании стремятся снижать риски за счет использования сформированной аудитории вокруг хорошо узнаваемого контента. По данным Международного валютного фонда, темпы роста мировой экономики остаются умеренными и составляют около 3 процентов, что усиливает осторожность бизнеса в инвестиционных решениях. С моей точки зрения, в таких условиях компании закономерно стремятся минимизировать неопределенность и делают выбор в пользу уже проверенных форматов контента.

Таким образом, ремейки и перезапуски являются инструментом маркетинговой стратегии, позволяющим снижать риски, повышать предсказуемость результатов и обеспечивать длительное присутствие франшиз на рынке за счет опоры на уже сформированный бренд и повторного использования

накопленного коммерческого потенциала, что в рамках экономики интеллектуальной собственности позволяет рассматривать их как форму управления рыночным активом, направленную на снижение неопределенности, оптимизацию затрат на формирование спроса и поддержание устойчивой коммерческой эффективности.

Одними из самых затратных сегментов индустрии развлечений являются кино и видеоигры. Средний бюджет голливудских блокбастеров достигает 150-250 млн долларов, при этом маркетинговые расходы могут добавлять еще до 50-100% от производственного бюджета [2]. В игровой индустрии разработка AAA-проектов оценивается примерно в 100-200+ млн долларов [1; 3], а сроки окупаемости растягиваются на несколько лет.

При этом рынок характеризуется высокой долей провалов. Значительная часть релизов не достигает окупаемости, особенно вне франшизных линейек. Лишь около 3 из 10 проектов крупный студий окупаются, тогда как значительная часть не покрывает вложенные затраты [10]. Ситуация усилилась после пандемии COVID-19 и на фоне замедления мировой экономики, поскольку рост затрат, снижение посещаемости кинотеатров и изменение потребительского поведения сделали инвестиции в оригинальный контент более рискованными. На рынок также влияет высокая конкуренция и перенасыщенность контентом, что усложняет продвижение проектов и увеличивает маркетинговые расходы [10].

В результате ключевым фактором принятия решений становится снижение неопределенности. Это также находит отражение в структуре рынка. Основная доля кассовых сборов и продаж приходится на проекты, основанные на уже известных и узнаваемых сюжетах и франшизах. Таким образом, ремейки и перезапуски становятся не просто творческим выбором, а экономически обусловленной стратегией, позволяющей сократить маркетинговые издержки, повысить вероятность возврата инвестиций и опереться на уже сформированную аудиторию. Их использование позволяет опираться на сформированный спрос, что повышает предсказуемость кассовых сборов и продаж. В отличие от оригинального контента, такие проекты требуют меньших затрат на формирование узнаваемости и быстрее достигают аудитории.

Существенную роль играет сокращение маркетинговых издержек. В условиях перенасыщенности информационного пространства эффективность продвижения снижается, а затраты

на маркетинг могут достигать и даже превышать производственные бюджеты, что делает использование уже известных сюжетов более рациональным решением [10]. Наличие знакомого бренда снижает необходимость в объяснении продукта рынку и повышает эффективность рекламных кампаний. Можно предположить, что в долгосрочной перспективе данная стратегия приведет к дальнейшей концентрации спроса вокруг крупных франшиз и усилению разрыва между ними и оригинальными проектами.

Еще одним фактором является повторная коммерциализация уже созданного контента. Ремейки и перезапуски позволяют возвращать ранее успешные проекты в активное потребление, адаптируя их под современные технологические и культурные условия и тем самым обеспечивая дополнительный поток доходов без необходимости создания принципиально нового продукта.

Наконец, стоит отметить, что значимым драйвером спроса выступает фактор узнаваемости и ностальгии. Практика крупнейших студий показывает, что обращение к уже известным произведениям и их адаптация под современные технологии позволяет привлекать аудиторию и обеспечивать высокие стартовые сборы [10]. Аудитория демонстрирует более высокую готовность к потреблению контента, с которым уже знакома, что снижает барьеры входа и увеличивает вероятность коммерческого успеха. Также активность уже существующей аудитории привлекает внимание людей не знакомых до этого с продуктом, что увеличивает спрос.

Таким образом, ремейки и перезапуски формируются под воздействием совокупности экономических, социальных и культурных факторов и выступают как рациональная стратегия, направленная на снижение неопределенности, повышение эффективности инвестиций и максимизацию доходности в условиях высокой конкуренции на рынке развлечений.

Показательным является пример крупнейших игроков. Так компания Disney за последние годы активно использует эту стратегию, адаптируя ранее успешные проекты под современные технологии и визуальные стандарты. Такая модель обеспечивает высокий стартовый интерес аудитории и значительные кассовые сборы на этапе релиза. Однако, при росте числа подобных проектов их эффективность снижается. Из последних релизов лишь малое количество достигает полной окупаемости, тогда как значительная часть демонстрирует слабые

финансовые результаты. Это говорит о двойственной природе стратегии. С одной стороны, она снижает риски на этапе запуска, с другой избыточное использование приводит к перенасыщению рынка и снижению отдачи.

Аналогичная логика прослеживается и на рынке видеоигр. Крупные издатели активно используют ремастеры, ремейки и перезапуски известных игровых серий, что позволяет значительно снижать затраты на разработку и быстрее выводить продукт на рынок, в отличие от полностью новых проектов. Такие игры требуют меньших вложений в формирование интереса со стороны аудитории и демонстрируют более стабильные продажи на старте.

При этом повторное использование уже известных игровых вселенных позволяет компаниям распределять риски внутри проектов, сочетая новые разработки с обновленными версиями успешных продуктов. Это особенно важно в условиях высокой стоимости производства и длительных циклов разработки, характерных для современного рынка видеоигр.

Таким образом, практика ремейков и перезапусков закрепляется не только в киноиндустрии, но и в игровой индустрии, приобретая универсальный характер. В обоих сегментах она выполняет схожую функцию, а именно снижает неопределенность, повышает предсказуемость коммерческого результата и обеспечивает более эффективное использование уже сформированного спроса.

Показательным примером успешного использования ремейка как маркетинговой стратегии является фильм компании Disney «Король Лев» 2019 года. Производственный бюджет фильма составил 260 млн долларов, сборы в США и Канаде достигли 543,6 млн долларов, а международные сборы 1,113 млрд долларов, в совокупности 1,657 млрд долларов. Таким образом, фильм превысил собственный производственный бюджет более чем в 6 раз уже на уровне кассовых сборов, что делает его одним из наиболее коммерчески успешных ремейков Disney [4].

Не менее важен стартовый результат. Внутренние сборы в первый уикенд составили 191,8 млн долларов, что показывает высокий уровень предварительно сформированного спроса и подтверждает, что проект выходил на рынок уже с сильной узнаваемостью бренда и значительным запасом лояльности аудитории [4]. В данном случае ремейк работал не как новый продукт, а как повторная коммерциализация одного из наиболее известных сюжетов Disney.

При этом коммерческий успех сопровождался неоднозначной реакцией критиков. По данным Rotten Tomatoes, фильм имеет 52% положительных рецензий критиков при 88% зрительских оценок на основе более чем 50 тысяч подтвержденных рейтингов. Такое расхождение показывает, что для ремейков ключевое значение может иметь не столько общее мнение критиков, сколько сила узнаваемости, семейная аудитория и ностальгический ресурс оригинала [5].

Следовательно, коммерческий результат «Короля Льва» был обеспечен совокупностью факторов. К ним относятся высокая узнаваемость исходного произведения, сильная эмоциональная привязанность к оригинальному мультфильму 1994 года, масштаб маркетинговой поддержки Disney и способность ремейка одновременно работать на старую и новую аудиторию. Этот пример хорошо демонстрирует факт, что ремейк способен значительно снижать рыночную неопределенность, поскольку стартует не с нуля, а на базе уже сформированного спроса.

На рынке видеоигр сходная логика особенно заметна на примере серии Resident Evil японской компании Capcom. В официальных данных Capcom по состоянию на 2026 год совокупные продажи франшизы Resident Evil превысили 183 млн копий по всему миру, что подтверждает ее статус одной из крупнейших игровых серий в индустрии [6].

Наиболее показательны результаты ремейков последних лет. По официальным данным Capcom, ремейк Resident Evil 2 2019 года достиг 16,8 млн проданных копий, Resident Evil 3 2020 года — 10,9 млн, а Resident Evil 4 2023 года — 12,2 млн копий [7]. В сумме эти три проекта обеспечили 39,9 млн продаж, то есть около одной пятой совокупных продаж всей франшизы. Уже один этот факт показывает, что ремейки стали не периферийным дополнением к серии, а одним из ее основных драйверов роста.

Важно и то, что ремейки существенно превзошли показатели оригинальных релизов. Оригинальная Resident Evil 2 1998 года продавалась тиражом 4,96 млн копий, тогда как ремейк достиг значительно больших 16,8 млн. Оригинальная Resident Evil 3: Nemesis 1999 года продавалась тиражом 3,5 млн копий, тогда как новая версия достигла 10,9 млн. Это позволяет сделать вывод, что переосмысление известных игр не только оживляет прежнюю аудиторию, но и привлекает новую, значительно расширяя рыночный охват франшизы [7].

Сама компания Capcom прямо связывает эту стратегию с расширением аудитории. В одном из интервью продюсер

Resident Evil 2 Цуеси Канда подчеркивал, что ремейк должен был стать «мостом», который вводит в мир Resident Evil новое поколение игроков, а не только играет на ностальгии старых поклонников [8]. Эта формулировка важна, поскольку показывает, что ремейк в игровой индустрии рассматривается не просто как безопасный коммерческий продукт, а как инструмент обновления пользовательской базы.

Также стоит рассмотреть темпы продаж. В апреле 2025 года Capcom сообщила, что Resident Evil 4 2023 года превысила отметку в 10 млн копий примерно за два года после релиза и стала самой быстро продаваемой игрой серии на этой отметке. В том же сообщении компания указала, что успех проекта сопровождался ростом продаж других игр франшизы в рамках стратегии каталоговых продаж [9]. Иными словами, ремейк работает не только как отдельный продукт, но и как механизм реактивации интереса ко всей серии.

Таким образом, пример франшизы Resident Evil показывает более широкую экономическую функцию ремейков в игровой индустрии. Вероятно, именно за счет таких механизмов ремейки становятся не только инструментом краткосрочной прибыли, но и способом долгосрочного управления аудиторией и жизненным циклом бренда. Они позволяют одновременно монетизировать уже известный сюжет, расширять аудиторию за счет новых игроков, повышать продажи сопутствующих частей серии и поддерживать длительное коммерческое присутствие на рынке. В отличие от кино, где результат чаще измеряется кассовыми сборами одного релиза, в игровой индустрии ремейк также усиливает весь каталог бренда, что делает его особенно эффективным инструментом в долгосрочной стратегии.

Ремейки и перезапуски являются не случайной тенденцией, а закономерным результатом трансформации индустрии развлечений. Рост бюджетов, высокая доля некупаемых проектов и усложнение маркетингового продвижения формируют запрос на более предсказуемые форматы производства контента.

В киноиндустрии ремейки позволяют достигать высоких кассовых результатов за счет заранее сформированного спроса, узнаваемости и ностальгического ресурса. При этом восприятие критиков и аудитории таких проектов может оставаться неоднозначным, что подчеркивает различие между коммерческой эффективностью и художественной оценкой.

В игровой индустрии данная стратегия демонстрирует более широкий эффект. Ремейки не только обеспечивают высокие

продажи отдельных проектов, но и способствуют расширению аудитории, реактивации интереса к франшизе и росту продаж других продуктов внутри серии. Их влияние выходит за рамки одного релиза и распространяется на весь жизненный цикл бренда.

В целом ремейки и перезапуски выступают как инструмент снижения инвестиционных рисков и повышения эффективности использования уже созданного контента. На мой взгляд, ключевая причина их устойчивой популярности связана не только со снижением рисков, но и с изменением потребительского поведения, при котором аудитория все чаще выбирает знакомый и предсказуемый контент. В этом контексте ремейки и перезапуски можно рассматривать не просто как ответ на рыночные условия, но и как сдвиг в самой логике потребления контента, где ценность узнаваемости становится сопоставимой с новым контентом. Однако их избыточное использование может приводить к перенасыщению рынка и снижению отдачи, что указывает на необходимость баланса между использованием существующих сюжетов и разработкой оригинальных проектов.

Список литературы

1. Newzoo. Global Games Market Report 2025 [Электронный ресурс] / Newzoo. — 2025. — URL: <https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2025> (дата обращения: 28.03.2026).
2. Motion Picture Association. Theatrical Market Statistics [Электронный ресурс] / Motion Picture Association. — URL: <https://www.motionpictures.org> (дата обращения: 28.03.2026).
3. Statista. Video Games Industry [Электронный ресурс] / Statista. — URL: <https://www.statista.com/topics/868/video-games/> (дата обращения: 28.03.2026).
4. Box Office Mojo. The Lion King (2019) [Электронный ресурс] / Box Office Mojo. — URL: <https://www.boxofficemojo.com/title/tt6105098/> (дата обращения: 28.03.2026).
5. Rotten Tomatoes. The Lion King (2019) [Электронный ресурс] / Rotten Tomatoes. — URL: https://www.rottentomatoes.com/m/the_lion_king_2019 (дата обращения: 28.03.2026).
6. Capcom. Game Series Sales [Электронный ресурс] / Capcom. — URL: <https://www.capcom.co.jp/ir/english/business/salesdata.html> (дата обращения: 28.03.2026).

7. Capcom. Platinum Titles [Электронный ресурс] / Capcom. — URL: <https://www.capcom.co.jp/ir/english/business/million.html> (дата обращения: 28.03.2026).
8. Capcom. Developer Interviews [Электронный ресурс] / Capcom. — URL: <https://www.capcom.co.jp/ir/english/interview/2018/vol02.html> (дата обращения: 28.03.2026).
9. Capcom. Press Release (Resident Evil 4 sales) [Электронный ресурс] / Capcom. — URL: <https://www.capcom.co.jp/ir/english/news/html/e250425.html> (дата обращения: 28.03.2026).
10. Павлов, А. С. Идеальный кризис киноиндустрии: существенность проблемы и перспективы развития [Электронный ресурс] / А. С. Павлов // Вестник Череповецкого государственного университета. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82110863> (дата обращения: 28.03.2026).
11. Хачатурян, В. В. Новаторский характер ремейка [Электронный ресурс] / В. В. Хачатурян. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_88986424_94227731.pdf (дата обращения: 28.03.2026).
12. Цулая, Д. От бургеров до закрытых дверей: маркетинг на службе кино [Электронный ресурс] / Д. Цулая // Кинопоиск : медиа. — 2024. — 30 октября. — URL: <https://www.kinopoisk.ru/media/article/2848227> (дата обращения: 30.10.2024).

Экономика и бизнес: креативные индустрии и технологии.
Материалы Международной научно-практической конференции
17 апреля 2026 г. в 2-х томах. Том 2.

ISBN 978-5-6052346-5-4



9 785605 234654 >

Технический редактор: Кругликова А. В.
Дизайн и верстка: Кручинина Т. С.

Подписано в печать 07.07.2026 г. Формат 60х84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Печать ризография. Усл. печ. л. 23,25.
Тираж 200 экз. (1-й завод — 25 экз.). Заказ № 123.
Издательство АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».
129090, г. Москва, Протопоповский пер., 9с1.