

**МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ ОРГАНИЗАЦИЙ /
MANAGEMENT AND MARKETING OF ORGANIZATIONS**

АГАРКОВА М.Д. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ В СФЕРЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: ВОЗМОЖНОСТИ И МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ

MARIYA D. AGARKOVA COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN THE FIELD OF RESTAURANT BUSINESS IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC: OPPORTUNITIES AND MARKETING SOLUTIONS

стр. 3

МАСЛЯК К.Д. «ТЕМНАЯ СТОРОНА» ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ: КОГДА СБОР ДАННЫХ ДЛЯ РЕТАРГЕТИНГА ВЫЗЫВАЕТ РАЗДРАЖЕНИЕ И НЕПРИЯТИЕ БРЕНДА

KIRA D. MASLYAK THE «DARK SIDE» OF PERSONALIZATION: WHEN COLLECTING DATA FOR RETARGETING CAUSES IRRITATION AND REJECTION OF THE BRAND

стр. 11

МЕДЯНИК В.А. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

VLADLEN A. MEDYANIK MODERN TECHNOLOGIES FOR IMPLEMENTING PRODUCT POLICY AT AN ENTERPRISE

стр. 20

ТУМУРУК А.Д., ОРЕШИНА Д.М. ВЛИЯНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА ПЛАТФОРМЕ WILDBERRIES

ANASTASIA D. TUMURUK, DIANA M. ORESHINA THE IMPACT OF PRICING ON CONSUMER BEHAVIOR ON THE WILDBERRIES PLATFORM

стр. 27

ЦЫБ У.В. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБЫТА НА ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДНР

ULYANA V. TSYB IMPROVEMENT OF THE SALES SYSTEM AT PRINTING ENTERPRISES IN THE DPR

стр. 34

**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ, ОТРАСЛЕЙ, КОМПЛЕКСОВ /
ECONOMICS OF ENTERPRISES, INDUSTRIES, AND COMPLEXES**

ГЛУХОДЕД К.А. МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ АВТОМОБИЛЬНЫМИ ПЕРЕВОЗКАМИ

CHRISTINA A. GLUKHODED MECHANISMS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE INTERNATIONAL ROAD TRANSPORT MANAGEMENT SYSTEM

стр. 42

ВЛАСЕНКО Д.К. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

DARYA K. VLASENKO INTERNAL CONTROL OF THE EFFICIENCY OF THE USE OF FIXED ASSETS AS A TOOL FOR STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

стр. 53

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ / SOCIOLOGY OF MANAGEMENT

ХАРИТОНОВА С.В., СЕМИЛЕТОВ Н.В. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

SOFIA V. KHARITONOVA, NIKITA V. SEMILETOV CONFLICT MANAGEMENT AS A TOOL FOR EMPLOYEE MOTIVATION IN A MODERN ENTERPRISE

стр. 64

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ /
THEORY AND PRACTICE OF STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT**

ДИДЕНКО Д.В. ТРАНСФОРМАЦИЯ УЧЁТА НЕФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ В ГОССЕКТОРЕ:
АНАЛИЗ НОВОВВЕДЕНИЙ

DIANA V. DIDENKO TRANSFORMATION OF ACCOUNTING FOR NON-FINANCIAL ASSETS IN
THE PUBLIC SECTOR: ANALYSIS OF INNOVATIONS

стр. 76

КУЗЬМИЩЕВ В.А. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОПТИМИЗАЦИИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ И
ДЕЙСТВУЮЩИЕ МЕТОДИКИ РАСЧЕТА НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ КОМПАНИИ

KUZMISHCHEV V.A. BASIC PRINCIPLES OF TAX OPTIMIZATION AND CURRENT METHODS OF
CALCULATING THE COMPANY'S TAX BURDEN

стр. 84

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ / LEGAL ASPECTS OF MANAGEMENT

КОЛЧАНОВА К.В. ОСОБЕННОСТИ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА
ПОДРОСТКОВ: АНАЛИЗ ОТДЕЛЬНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ РОССИЙСКОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА
О ТРУДЕ

KARINA V. KOLCHANOVA FEATURES OF LEGISLATIVE REGULATION OF THE LABOR OF
TEENAGERS: ANALYSIS OF CERTAIN PROVISIONS OF RUSSIAN LABOR LEGISLATION

стр. 93

МАНШИЛИНА М.В. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ
КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

MARINA V. MANSILINA ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS FOR THE
IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SMALL BUSINESS

стр. 101

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ /
DIGITALIZATION AND INFORMATION TECHNOLOGY**

АНИКИН Н.К. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СПОСОБОВ ИНЖЕНЕРИИ ТРЕБОВАНИЙ К
ПРОГРАММНОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

NIKITA K. ANIKIN. COMPARATIVE ANALYSIS OF SOFTWARE REQUIREMENTS ENGINEERING
METHODS

стр. 114

ОГАНЕСЯН В.И. АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕЛЕГРАМ-БОТА ПРИ
СОЗДАНИИ АГРЕГАТОРА ДОСТАВКИ ТОВАРОВ И УСЛУГ В ДНР

VLADISLAV I. OGANESYAN ANALYSIS OF THE POSSIBILITIES OF USING A TELEGRAM BOT
WHEN CREATING AN AGGREGATOR FOR THE DELIVERY OF GOODS AND SERVICES IN THE
DPR

стр. 123

САРГСЯН А.П. ЦИФРОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ КАК ОРУЖИЕ ПРОТИВ ИНФОРМАЦИОННОЙ
ВОЙНЫ: ОБРАЗОВАНИЕ И ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ РАСПОЗНАВАНИЯ МАНИПУЛЯЦИЙ

ANNA P. SARGSIAN DIGITAL LITERACY AS A WEAPON AGAINST THE INFORMATION WAR:
EDUCATION AND TECHNOLOGIES TO RECOGNIZE MANIPULATION

стр. 132

Научно-практическая статья
УДК 658.8:640.4:339.137
JEL classification: M31, L83, R10, L10
EDN: AQPRSY

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ В СФЕРЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: ВОЗМОЖНОСТИ И МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Агаркова М. Д.,

обучающийся магистратуры кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
E-mail: agarkova03@mail.ru

Аннотация. Целью настоящего исследования является комплексный анализ факторов конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса в Донецкой Народной Республике и разработка маркетинговых решений для повышения их рыночной устойчивости в условиях специфической экономической среды региона.

Методологическая основа и материалы исследования сформированы путем синтеза нескольких взаимодополняющих подходов. В теоретическом аспекте использованы принципы системного анализа фундаментальных концепций в области управления конкурентоспособностью и стратегического маркетинга. Практическая часть базируется на применении методов сравнительного и конкурентного анализа, структуризации экспертных оценок отраслевых специалистов, а также детального изучения и обобщения актуального практического опыта работы ресторанных предприятий региона. Эмпирическую базу исследования составляют агрегированные данные, характеризующие операционную и экономическую деятельность предприятий общественного питания различных ценовых сегментов и форматов, собранные за период 2023–2025 годов на территории Донецкой Народной Республики.

Результаты исследования демонстрируют, что конкурентоспособность ресторанного бизнеса в регионе определяется сочетанием традиционных маркетинговых факторов и специфических условий функционирования, связанных с ограниченностью ресурсов, особенностями потребительского спроса и необходимостью адаптации к динамично изменяющейся внешней среде. Установлено, что наиболее эффективными маркетинговыми инструментами являются стратегии дифференциации продуктового предложения, развитие программ лояльности, активное использование цифровых каналов коммуникации и создание уникального потребительского опыта.

Заключение содержит рекомендации по формированию конкурентных преимуществ через интеграцию маркетинговых решений с операционной деятельностью, развитие локальных поставщиков и построение устойчивых отношений с целевыми сегментами потребителей в условиях специфического регионального рынка.

Ключевые слова: конкурентоспособность, ресторанный бизнес, маркетинговые решения, региональный рынок, стратегическое управление, дифференциация, потребительская ценность, Донецкая Народная Республика, общественное питание, конкурентные преимущества, маркетинговые стратегии, позиционирование.

Для цитирования: Агаркова М. Д. Управление конкурентоспособностью в сфере ресторанного бизнеса в Донецкой Народной Республике: возможности и маркетинговые решения. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 3-10. EDN: AQPRSY



Scientific and practical article

UDC 658.8:640.4:339.137

JEL classification: M31, L83, R10, L10

EDN: AQPRSY

COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN THE FIELD OF RESTAURANT BUSINESS IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC: OPPORTUNITIES AND MARKETING SOLUTIONS

Mariya D. Agarkova,

Master's degree student of the Department of Marketing and Logistics,

Donetsk branch of RANEPa,

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

E-mail: agarkova03@mail.ru

Annotation. The purpose of this study is to comprehensively analyze the competitiveness factors of restaurant businesses in the Donetsk People's Republic and develop marketing solutions to enhance their market sustainability in the region's unique economic environment.

The methodological framework and research materials are formed by synthesizing several complementary approaches. The theoretical component utilizes the principles of systems analysis of fundamental concepts in competitiveness management and strategic marketing. The practical component is based on comparative and competitive analysis methods, structuring expert assessments from industry experts, and a detailed study and synthesis of the current practical experience of restaurant businesses in the region. The empirical basis of the study consists of aggregated data characterizing the operational and economic performance of catering establishments across various price segments and formats, collected for the period 2023–2025 in the Donetsk People's Republic.

The study's results demonstrate that the competitiveness of the restaurant business in the region is determined by a combination of traditional marketing factors and specific operating conditions related to resource constraints, consumer demand characteristics, and the need to adapt to a dynamically changing external environment. The most effective marketing tools were found to be product differentiation strategies, loyalty program development, active use of digital communication channels, and the creation of a unique customer experience.

The conclusion contains recommendations for developing competitive advantages through the integration of marketing solutions with operational activities, developing local suppliers, and building sustainable relationships with target consumer segments in a specific regional market.

Keywords: competitiveness, restaurant business, marketing solutions, regional market, strategic management, differentiation, consumer value, Donetsk People's Republic, catering, competitive advantages, marketing strategies, positioning.

For citation: Agarkova, M. D., (2026) Competitiveness Management in the Field of Restaurant Business in the Donetsk People's Republic: Opportunities and Marketing Solutions. Phenomenus, 1(33). C. 3-10. EDN: AQPRSY

Постановка проблемы в общем виде

Ресторанный бизнес представляет собой динамично развивающийся сектор экономики, характеризующийся высокой степенью конкуренции и чувствительностью к изменениям внешней среды. В условиях Донецкой Народной Республики предприятия общественного питания сталкиваются с комплексом специфических вызовов, обусловленных

особенностями социально-экономического развития региона, ограниченностью ресурсной базы, трансформацией потребительских предпочтений и необходимостью адаптации к постоянно меняющимся условиям функционирования. Проблема управления конкурентоспособностью в данном контексте приобретает особую актуальность, поскольку традиционные маркетинговые подходы требуют существенной модификации с



учетом региональной специфики.

Теоретические основы управления конкурентоспособностью в сфере услуг активно разрабатываются в современной экономической науке, однако применительно к ресторанному бизнесу в условиях развивающихся и специфических рынков данная проблематика остается недостаточно исследованной [1]. Особый интерес представляет изучение механизмов формирования конкурентных преимуществ в ситуации, когда предприятия вынуждены работать в условиях ограниченного доступа к международным ресурсам, необходимости опоры на локальные поставки и формирования уникального ценностного предложения для потребителей, чьи доходы и предпочтения существенно отличаются от показателей стабильных рынков.

Актуальность исследования определяется необходимостью разработки практико-ориентированных маркетинговых решений, которые позволили бы предприятиям ресторанного бизнеса ДНР не только выживать в сложных конкурентных условиях, но и создавать устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивающие долгосрочное развитие. Понимание специфики управления конкурентоспособностью в данном региональном контексте может способствовать формированию более эффективных бизнес-моделей и маркетинговых стратегий, адаптированных к реалиям функционирования предприятий сферы услуг в условиях трансформирующихся экономических систем.

Цель исследования

Целью настоящего исследования является выявление ключевых факторов конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса в Донецкой Народной Республике и разработка комплекса маркетинговых решений, направленных на формирование устойчивых конкурентных преимуществ в специфических условиях регионального рынка. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующий комплекс задач. Во-первых, систематизировать теоретические подходы к управлению конкурентоспособностью в сфере ресторанного бизнеса и адаптировать их к условиям исследуемого региона. Во-вторых, проанализировать текущее состояние рынка ресторанных услуг ДНР, выявить основные тенденции его развития и специфические особенности конкурентной среды. В-третьих, определить приоритетные направления повышения конкурентоспособности через призму

маркетинговых инструментов и стратегий. В-четвертых, сформулировать практические рекомендации по реализации маркетинговых решений, учитывающих ресурсные ограничения и возможности регионального рынка.

Объектом исследования выступает система управления конкурентоспособностью предприятий ресторанного бизнеса, функционирующих на территории Донецкой Народной Республики. Рассматриваются заведения общественного питания различных форматов, включая рестораны полного цикла обслуживания, заведения быстрого питания, кафе, бары и специализированные концептуальные проекты. Особое внимание уделяется предприятиям, которые демонстрируют различные подходы к формированию конкурентных позиций и применяют разнообразные маркетинговые стратегии в условиях специфического регионального рынка.

Предметом исследования являются маркетинговые решения и инструменты управления конкурентоспособностью предприятий ресторанного бизнеса в условиях Донецкой Народной Республики, включая стратегии позиционирования, механизмы формирования потребительской ценности, подходы к дифференциации предложения, методы взаимодействия с целевыми аудиториями и способы адаптации маркетингового комплекса к специфическим условиям функционирования регионального рынка.

Изложение основного материала исследования

Конкурентоспособность предприятия ресторанного бизнеса представляет собой сложную многоаспектную категорию, отражающую способность заведения создавать и поддерживать преимущества перед конкурентами в борьбе за потребителя. В современной маркетинговой теории конкурентоспособность рассматривается не как статичная характеристика, а как динамический процесс непрерывного создания ценности для потребителя. Согласно концепции Портера, конкурентные преимущества формируются на основе либо лидерства по издержкам, либо дифференциации предложения, либо фокусирования на узком сегменте рынка [8]. Применительно к ресторанному бизнесу особую значимость приобретает стратегия дифференциации, поскольку потребление ресторанных услуг связано не только с удовлетворением физиологических потребностей, но и с получением эмоци-

онального опыта, социального взаимодействия и самовыражения [2].

Теория ресурсного подхода к конкурентоспособности акцентирует внимание на уникальных ресурсах и компетенциях организации, которые сложно скопировать конкурентам. Для ресторанного бизнеса такими ресурсами могут выступать уникальные рецептуры и кулинарные технологии, профессиональная команда, особая атмосфера заведения, репутация и узнаваемость бренда. Современные исследователи подчеркивают важность нематериальных активов, особенно в сфере услуг, где процесс оказания услуги неразрывно связан с её потреблением, а качество во многом определяется человеческим фактором и способностью персонала создавать позитивный потребительский опыт [3].

Концепция потребительской ценности, развиваемая в работах современных маркетологов, предполагает, что конкурентоспособность определяется не столько характеристиками продукта или услуги самими по себе, сколько воспринимаемым соотношением получаемых выгод и понесенных затрат с точки зрения потребителя [4]. В контексте ресторанного бизнеса потребительская ценность складывается из множества компонентов, включая качество блюд, уровень сервиса, атмосферу заведения, удобство расположения, ценовую доступность, скорость обслуживания и эмоциональные впечатления от посещения. Управление конкурентоспособностью, таким образом, требует глубокого понимания того, какие именно элементы ценностного предложения являются наиболее значимыми для целевых сегментов потребителей.

Рынок ресторанных услуг ДНР характеризуется рядом особенностей, которые существенно влияют на формирование конкурентной среды и определяют возможности применения различных маркетинговых решений. Прежде всего, необходимо отметить, что экономика региона находится в состоянии трансформации, что обуславливает нестабильность внешней среды и необходимость постоянной адаптации бизнеса к меняющимся условиям. Уровень доходов населения, структура потребительских расходов и предпочтения в сфере общественного питания формируются под влиянием специфических факторов социально-экономического развития территории [5].

Анализ структуры рынка показывает присутствие заведений различных

ценовых сегментов и форматов обслуживания. Наибольшую долю занимают предприятия среднего ценового сегмента, ориентированные на массового потребителя, а также заведения быстрого питания, предлагающие доступные по цене решения для повседневного питания. Сегмент премиальных ресторанов представлен в меньшей степени, что объясняется ограниченной платежеспособностью целевой аудитории и относительно небольшим размером соответствующего сегмента потребителей. Вместе с тем, наблюдается устойчивый интерес к концептуальным заведениям, предлагающим уникальный опыт посещения при умеренном уровне цен.

Особенностью конкурентной среды является значительная роль независимых локальных операторов при относительно низкой представленности федеральных и международных сетевых брендов. Это создает как возможности для локальных предпринимателей, которые могут более гибко адаптироваться к потребностям местного рынка, так и вызовы, связанные с необходимостью самостоятельного формирования всех элементов бизнес-модели без опоры на отработанные стандарты и технологии крупных сетей [6]. Ограниченность доступа к международным поставкам ингредиентов и оборудования стимулирует развитие связей с локальными производителями и поставщиками, что, с одной стороны, может рассматриваться как ограничение, а с другой, открывает возможности для создания уникального регионального продукта.

Потребительские предпочтения на рынке ДНР характеризуются высокой ценовой чувствительностью при одновременном внимании к качеству продукции и уровню обслуживания. Потребители отдают предпочтение заведениям с проверенной репутацией, понятным ценностным предложением и прозрачной ценовой политикой. Наблюдается растущий интерес к локальной кухне и блюдам, приготовленным из местных продуктов, что создает возможности для позиционирования на основе концепции региональной аутентичности. Вместе с тем, сохраняется спрос на классические форматы общественного питания и проверенные временем блюда, что требует от ресторанов балансирования между инновациями и традициями [7].

Исследование практики функционирования ресторанных предприятий ДНР позволяет выделить несколько групп факторов, которые в наибольшей

степени определяют их конкурентоспособность в специфических условиях регионального рынка. Первую группу составляют продуктовые факторы, связанные с качеством и разнообразием меню, уникальностью кулинарных предложений, свежестью ингредиентов и вкусовыми характеристиками блюд [9]. В условиях ограниченного доступа к некоторым импортным продуктам особое значение приобретает способность поваров создавать привлекательные блюда на основе доступных локальных ингредиентов, демонстрируя креативность и профессиональное мастерство.

Вторая группа факторов связана с качеством сервиса и клиентским опытом. Профессионализм персонала, скорость и внимательность обслуживания, способность создавать дружелюбную атмосферу и персонализировать взаимодействие с гостями выступают критически важными элементами конкурентного предложения. В условиях относительно небольшого регионального рынка, где значительная часть клиентской базы формируется за счет постоянных посетителей, качество межличностного взаимодействия и способность устанавливать долгосрочные отношения с гостями приобретают особую ценность [10].

Третья группа факторов охватывает ценовую политику и воспринимаемое соотношение цены и качества. Учитывая ограниченную платежеспособность значительной части населения, способность предложить привлекательное соотношение цены и ценности становится критическим элементом конкурентоспособности. Это не обязательно означает конкуренцию по наиболее низким ценам, но требует четкого понимания ценовых ожиданий целевых сегментов и формирования предложения, которое воспринимается как справедливое и обоснованное с точки зрения получаемой ценности.

Четвертая группа факторов включает атмосферу заведения, его дизайн, концептуальную составляющую и способность создавать уникальный эмоциональный опыт. В эпоху социальных медиа, когда посещение ресторана часто сопровождается желанием поделиться впечатлениями в цифровом пространстве, визуальная привлекательность заведения и его способность стать площадкой для создания контента приобретают дополнительное значение. Концептуальность и узнаваемость помогают выделиться в конкурентной среде и создать эмоциональную связь с потреби-

лями.

Пятая группа факторов связана с локацией и доступностью заведения. Удобство расположения, наличие парковки, транспортная доступность влияют на частоту посещений и размер потенциальной клиентской базы. В условиях сравнительно компактной городской среды большинства населенных пунктов ДНР фактор локации может играть меньшую роль, чем на крупных мегаполисных рынках, однако остается важным элементом конкурентного позиционирования, особенно для заведений, рассчитанных на спонтанные посещения.

На основе анализа факторов конкурентоспособности и специфики регионального рынка можно сформулировать комплекс маркетинговых решений, направленных на укрепление рыночных позиций ресторанных предприятий ДНР. Стратегия дифференциации на основе региональной идентичности предполагает создание уникального ценностного предложения, основанного на локальной кулинарной традиции, использовании местных продуктов и формировании образа заведения, глубоко укорененного в региональной культуре [11]. Такой подход позволяет создать эмоциональную связь с потребителями, апеллируя к чувству принадлежности к сообществу и поддержке местных производителей. Рестораны могут акцентировать внимание на историях происхождения ингредиентов, сотрудничестве с локальными фермерами и ремесленниками, создании блюд, отражающих кулинарное наследие региона.

Развитие программ лояльности и построение долгосрочных отношений с клиентами представляет собой особенно перспективное направление в условиях относительно небольшого регионального рынка, где повторные посещения и формирование базы постоянных гостей критически важны для устойчивого функционирования бизнеса [12]. Программы лояльности могут включать накопительные системы скидок, специальные предложения для постоянных гостей, персонализированные коммуникации, приглашения на закрытые мероприятия. Важно, чтобы такие программы не сводились к простому механическому начислению бонусов, а создавали ощущение особого статуса и признательности заведения своим постоянным гостям.

Активное использование цифровых инструментов маркетинга открывает широкие возможности для коммуникации с

целевой аудиторией при относительно низких затратах. Присутствие в социальных сетях, регулярное создание вовлекающего контента, работа с отзывами и рекомендациями, использование таргетированной рекламы позволяют поддерживать постоянный диалог с потребителями и формировать сообщество вокруг заведения. Особое внимание следует уделять визуальному контенту, демонстрирующему атмосферу ресторана и привлекательность блюд, а также интерактивным форматам, стимулирующим вовлечение аудитории.

Стратегия создания уникального потребительского опыта предполагает выход за рамки простого предоставления услуг питания и формирование целостного впечатления от посещения заведения. Это может включать организацию тематических вечеров, мастер-классов, дегустаций, музыкальных программ, создание фотозон и интерактивных элементов интерьера. Особую ценность представляют мероприятия, которые создают повод для посещения ресторана помимо простого желания поесть и превращают заведение в пространство для социального взаимодействия, обучения или развлечения.

Гибкое ценообразование и формирование разнообразных форматов предложения позволяют охватить различные сегменты потребителей и адаптироваться к различным поводам посещения. Наличие бизнес-ланчей, специальных предложений в определенные дни недели, различных по объему и цене вариантов одних и тех же блюд, комплексных предложений дает возможность сделать заведение доступным для более широкой аудитории, не жертвуя при этом позиционированием и воспринимаемым качеством.

Партнерские стратегии и интеграция в локальную бизнес-среду создают дополнительные возможности для привлечения клиентов и оптимизации затрат. Сотрудничество с организаторами мероприятий, офисными центрами, гостиницами, культурными учреждениями может обеспечить стабильные потоки посетителей. Участие в городских фестивалях, ярмарках, общественных мероприятиях повышает узнаваемость бренда и демонстрирует вовлеченность заведения в жизнь сообщества.

Инвестиции в обучение персонала и формирование сервисной культуры представляют собой долгосрочную стратегию укрепления конкурентоспособности. Квалифицированный, мотивиро-

ванный персонал, способный не только выполнять технические функции, но и создавать позитивный эмоциональный опыт для гостей, становится ключевым конкурентным преимуществом, которое сложно скопировать. Регулярное обучение, развитие корпоративной культуры, справедливая система мотивации способствуют снижению текучести кадров и формированию профессиональной команды.

Реализация предложенных маркетинговых решений требует системного подхода и учета ресурсных возможностей конкретного предприятия. На начальном этапе необходимо провести глубокий анализ целевой аудитории, выявить основные сегменты потребителей, понять их потребности, предпочтения, ценовые ожидания и факторы, влияющие на выбор заведения. Инструментами такого анализа могут выступать опросы гостей, анализ отзывов в цифровых каналах, наблюдение за поведением посетителей, изучение практики конкурентов.

На основе понимания потребностей целевой аудитории формулируется уникальное ценностное предложение, которое четко отвечает на вопрос, почему потребитель должен выбрать именно это заведение. Ценностное предложение должно быть понятным, релевантным для целевой аудитории, отличным от предложений конкурентов и реалистичным с точки зрения возможностей его последовательной реализации. Оно становится основой для всех последующих маркетинговых коммуникаций и операционных решений.

Разработка маркетинговой стратегии предполагает определение приоритетных направлений развития, выбор оптимального позиционирования, формирование комплекса маркетинга, включающего продуктовую политику, ценообразование, каналы распределения и продвижения. Стратегия должна учитывать специфику регионального рынка, ресурсные ограничения предприятия и быть достаточно гибкой для адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Создание системы маркетинговых коммуникаций требует интеграции различных каналов взаимодействия с потребителями. Цифровые каналы, включая социальные сети, веб-сайт заведения, мессенджеры, должны дополняться традиционными инструментами, такими как наружная реклама, полиграфическая продукция, организация ме-

роприятый. Важно обеспечить единство визуального стиля и ключевых сообщений во всех точках контакта с потребителем, создавая целостный и узнаваемый образ заведения.

Управление качеством обслуживания и потребительским опытом должно стать постоянным процессом, включающим стандартизацию ключевых процессов, регулярное обучение персонала, систему контроля качества, работу с обратной связью от гостей. Необходимо создать механизмы быстрого реагирования на замечания и предложения клиентов, демонстрируя готовность к постоянному совершенствованию и внимание к потребностям каждого гостя.

Мониторинг эффективности маркетинговых решений предполагает отслеживание ключевых показателей, таких как посещаемость заведения, средний чек, доля постоянных клиентов, узнаваемость бренда, удовлетворенность гостей, активность в цифровых каналах. Регулярный анализ этих показателей позволяет своевременно выявлять проблемные зоны и корректировать маркетинговую стратегию, обеспечивая её актуальность и эффективность.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что управление конкурентоспособностью предприятий ресторанного бизнеса в Донецкой Народной Республике требует комплексного подхода, учитывающего как универсальные принципы маркетинга услуг, так и специфические особенности регионального рынка. Конкурентоспособность в данном контексте определяется способностью заведения создавать уникальную потребительскую ценность, адаптированную к ожиданиям и возможностям местной аудитории, при эффективном использовании ограниченных ресурсов и построении устойчивых отношений с целевыми сегментами потребителей.

Ключевыми направлениями повышения конкурентоспособности выступают

дифференциация предложения на основе региональной идентичности, развитие программ лояльности, активное использование цифровых инструментов маркетинга, создание уникального потребительского опыта и формирование профессиональной сервисной культуры. Особую значимость приобретает способность ресторанных предприятий интегрироваться в локальную бизнес-среду, выстраивать партнерские отношения с поставщиками и другими участниками рынка, участвовать в общественной жизни региона.

Специфика регионального рынка, характеризующаяся ограниченной платежеспособностью значительной части населения, относительно небольшим размером целевых сегментов, ограниченностью доступа к некоторым ресурсам, требует от ресторанных предприятий особой гибкости и креативности в разработке маркетинговых решений. Вместе с тем, эти ограничения создают и возможности для формирования уникальных конкурентных преимуществ, основанных на глубоком понимании локального контекста, близости к потребителю, способности оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Практическая реализация предложенных маркетинговых решений требует последовательного и системного подхода, начинающегося с глубокого анализа целевой аудитории и формулирования четкого ценностного предложения, продолжающегося разработкой и реализацией интегрированной маркетинговой стратегии и завершающегося постоянным мониторингом эффективности и корректировкой принимаемых решений. Успех в конкурентной борьбе будет определяться не столько масштабом инвестиций, сколько способностью понимать и предвосхищать потребности клиентов, создавать подлинную ценность и выстраивать долгосрочные отношения, основанные на доверии и взаимной выгоде.

Список источников

1. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг: общий курс. 13-е изд. Москва: Вильямс, 2022. 736 с.
2. Ветитнев А. М., Войнова Я. А. Маркетинг санаторно-курортных услуг. Москва: Федеральное агентство по туризму, 2023. 256 с.
3. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс. Москва: Юрайт, 2025. 474 с.
4. Емельянов В. Н. Применение высоких технологий для совершенствования управления персоналом на предприятии ресторанного бизнеса // Роль бизнеса в трансформации общества – 2024: сборник тезисов студентов и аспирантов по итогам XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 08–12 апреля 2024 года. Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2024. С. 804–808. EDN: KILVLB.
5. Киреева Н. С. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: теория и практика. Москва: Дашков и К, 2023. 184 с.

6. Кожухова В. В. Стратегический маркетинг в индустрии гостеприимства. Санкт-Петербург: СПб-ГЭУ, 2022. 143 с.
7. Лашко С. И., Никулина О. В. Маркетинг ресторанного бизнеса. Москва: Дашков и К, 2023. 224 с.
8. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва: Альпина Паблишер, 2022. 720 с.
9. Райзберг Б. А. Психологическая экономика. Москва: Инфра-М, 2023. 472 с.
10. Тхориков Б. А. Анализ тенденций развития современных предприятий сферы ресторанного бизнеса // Индустриальная экономика. 2023. № S3. С. 164–170. EDN: RJFEZN.
11. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Москва: Эксмо, 2023. 544 с.
12. Хазиуллин И. И. Методический инструментальный анализа стратегического потенциала организаций ресторанного бизнеса // Учет и статистика. 2025. Т. 22. № 2. С. 86–95. DOI: 10.54220/1994-0874.2025.47.26.010. EDN: PORYFG.

References

1. Armstrong, G., Kotler, F. (2022). *Marketing: A general course*. 13th ed. Moscow: Williams, 736 p. (In Russ.).
2. Vetitnev, A.M., Voynova, Ya.A. (2023). *Marketing of sanatorium-resort services*. Moscow: Federal Agency for Tourism, 256 p. (In Russ.).
3. Golubkov, E.P. (2025). *Marketing for professionals: A practical course*. Moscow: Yurait, 474 p. (In Russ.).
4. Yemelyanov, V.N. (2024). The use of high technologies to improve personnel management at a restaurant business enterprise. In: *The role of business in the transformation of society – 2024: Proceedings of the XIX International Congress (International scientific and practical conference), Moscow, April 08–12, 2024*. Moscow: Moscow Financial and Industrial University "Synergy", pp. 804–808. EDN: KILVLB. (In Russ.).
5. Kireeva, N.S. (2023). *Competitiveness management of service sector enterprises: Theory and practice*. Moscow: Dashkov and K, 184 p. (In Russ.).
6. Kozhukhova, V.V. (2022). *Strategic marketing in the hospitality industry*. St. Petersburg: SPbGEU, 143 p. (In Russ.).
7. Lashko, S.I., Nikulina, O.V. (2023). *Marketing of the restaurant business*. Moscow: Dashkov and K, 224 p. (In Russ.).
8. Porter, M. (2022). *Competitive advantage: How to achieve high performance and ensure sustainability*. Moscow: Alpina Publisher, 720 p. (In Russ.).
9. Raizberg, B.A. (2023). *Psychological economics*. Moscow: Infra-M, 472 p. (In Russ.).
10. Thorikov, B.A. (2023). Analysis of trends in the development of modern enterprises in the restaurant business sector. *Industrial Economics*, No. S3, pp. 164–170. EDN: RJFEZN. (In Russ.).
11. Fatkhutdinov, R.A. (2023). *Managing the competitiveness of an organization*. Moscow: Eksmo, 544 p. (In Russ.).
12. Khaziullin, I.I. (2025). Methodological tools for analyzing the strategic potential of restaurant business organizations. *Accounting and Statistics*, 22(2), pp. 86–95. DOI: 10.54220/1994-0874.2025.47.26.010. EDN: PORYFG. (In Russ.).

Научный руководитель:

**Агаркова Н. В., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация**

*Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 05.11.2025
Поступила после рецензирования 12.01.2026
Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

Научно-практическая статья
 УДК 339.138: 004.738.5
 JEL classification: M31, M37, D12
 EDN: EDUIVN

«ТЕМНАЯ СТОРОНА» ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ: КОГДА СБОР ДАННЫХ ДЛЯ РЕТАРГЕТИНГА ВЫЗЫВАЕТ РАЗДРАЖЕНИЕ И НЕПРИЯТИЕ БРЕНДА

Масляк К.Д.,

обучающийся бакалавриата кафедры менеджмента непроеизводственной сферы, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
 E-mail: kiramaslyak@yandex.ru

Аннотация. Цель исследования. Анализ парадокса современного цифрового маркетинга, при котором инструменты точечного воздействия, такие как ретаргетинг, демонстрируя высокую краткосрочную эффективность, при некорректном применении приводят к отторжению бренда. Исследование направлено на выявление механизма трансформации персонализированной рекламы из инструмента вовлечения в фактор раздражения, а также на формулировку принципов этичного и стратегически эффективного ретаргетинга.

Материалы и методы. В основе работы лежит теоретический анализ эволюции маркетинговых коммуникаций от массовых к гиперперсонализированным с применением сравнительно-исторического и структурного методов. Для систематизации изменений используется сравнительный анализ ключевых парадигм маркетинга по критериям: цель, каналы, таргетинг, измеримость, восприятие и риски. Вводятся и концептуализируются понятия «психологического предела» толерантности потребителя и самоподдерживающейся «петли раздражения». Анализ подкрепляется ссылками на исследования в области поведенческой психологии потребителей и маркетинговой этики.

Результаты. Исследование выявляет центральное противоречие гиперперсонализации: амбивалентность восприятия потребителем, колеблющуюся между оценкой «забота» и «преследование» и зависящую от интенсивности и уместности воздействия. Установлено, что превышение индивидуального «психологического предела» активирует реактивное сопротивление, ведущее к потере доверия. Описана деструктивная «петля раздражения», замкнутый цикл, в котором усиление ретаргетинга для компенсации падения эффективности приводит к дальнейшему росту раздражения и углублению кризиса лояльности. Подчеркнуты репутационные риски, связанные с нарушением этических норм цифрового взаимодействия.

Заключение. Доказано, что некорректное использование ретаргетинга, ориентированное исключительно на краткосрочные метрики, ведет к долгосрочным потерям лояльности. В качестве решения сформулированы ключевые принципы этичного и эффективного ретаргетинга: соблюдение «золотой середины» в частоте показов, обеспечение прозрачности и пользовательского контроля, создание ценного и вариативного контента, диверсификация каналов и глубокая сегментация аудитории. Устойчивое конкурентное преимущество получают бренды, которые, владея данными, научатся уважать психологический комфорт и границы приватности потребителя, предотвращая запуск деструктивной «петли раздражения».

Ключевые слова: цифровой маркетинг, ретаргетинг, гиперперсонализация, раздражение потребителей, отторжение бренда, этика рекламы, поведение потребителей.

Для цитирования: Масляк К.Д. «Темная сторона» персонализации: когда сбор данных для ретаргетинга вызывает раздражение и неприятие бренда. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 11-19. EDN: EDUIVN



Scientific and practical article
 UDC 339.138 : 004.738.5
 JEL classification: M31, M37, D12
 EDN: EDUIVN

THE «DARK SIDE» OF PERSONALIZATION: WHEN COLLECTING DATA FOR RETARGETING CAUSES IRRITATION AND REJECTION OF THE BRAND

Kira D. Maslyak,

Bachelor's degree student of the Department of Non-Manufacturing Management, Donetsk branch of RANEPa, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.
 E-mail: kiramasyak@yandex.ru

Annotation. Purpose of the study. To analyze the paradox of modern digital marketing, where targeted advertising tools such as retargeting, while demonstrating high short-term effectiveness, lead to brand rejection when used incorrectly. The study aims to identify the mechanism by which personalized advertising transforms from an engagement tool to an irritant, as well as to formulate principles for ethical and strategically effective retargeting.

Materials and Methods. The study is based on a theoretical analysis of the evolution of marketing communications from mass to hyper-personalized, using comparative-historical and structural methods. To systematize these changes, a comparative analysis of key marketing paradigms is used based on the following criteria: purpose, channels, targeting, measurability, perception, and risk. The concepts of the «psychological limit» of consumer tolerance and the self-perpetuating «irritation loop» are introduced and conceptualized. The analysis is supported by references to research in consumer behavioral psychology and marketing ethics.

Results. The study reveals the central contradiction of hyper-personalization: the ambivalence of consumer perception, oscillating between evaluations of «caring» and «harassment,» depending on the intensity and appropriateness of the impact. It is established that exceeding an individual's «psychological limit» activates reactance, leading to a loss of trust. A destructive «irritation loop» is described, a vicious cycle in which increased retargeting to compensate for declining effectiveness leads to further irritation and a deepening loyalty crisis. The reputational risks associated with violating ethical standards of digital interaction are highlighted.

Conclusion. It has been proven that inappropriate use of retargeting, focused solely on short-term metrics, leads to long-term losses of loyalty. Key principles of ethical and effective retargeting are formulated as a solution: maintaining a «golden mean» in frequency, ensuring transparency and user control, creating valuable and variable content, channel diversification, and deep audience segmentation. Brands that possess data and learn to respect consumers' psychological comfort and privacy, preventing the triggering of a destructive «irritation loop,» will gain a sustainable competitive advantage.

Keywords: digital marketing, retargeting, hyper-personalization, consumer irritation, brand rejection, advertising ethics, consumer behavior.

For citation: Maslyak, K. D., (2026) «The «Dark Side» of Personalization: When Data Collection for Retargeting Causes Irritation and Brand Rejection.» *Phenomenus*, 1(33), 11-19. EDN: EDUIVN

Постановка проблемы в общем виде

Современный этап развития маркетинговых коммуникаций, неразрывно связанный с повсеместной цифровизацией и проникновением алгоритмических систем в сферу управле-

ния потребительским взаимодействием, характеризуется возникновением фундаментального и не до конца осознанного методологического противоречия. Суть этого противоречия заключается в углубляющемся разрыве между операциональной мощью технологических



платформ, обеспечивающих невиданную ранее точность таргетирования и мгновенную измеримость результатов, и способностью бизнеса осмысленно интегрировать эти возможности в долгосрочную стратегию построения устойчивых, доверительных отношений с аудиторией. Проблема, таким образом, не сводится к частным ошибкам в настройке рекламных кампаний или недостаткам отдельных инструментов, таких как ретаргетинг. Она имеет более глубокую, эпистемологическую природу, коренящуюся в конфликте двух несовпадающих логик управления коммуникационным процессом. С одной стороны, действует имманентная логика алгоритмических систем, чья эффективность оценивается по критериям внутренней оптимизации – максимизации отдельных, дискретных и легко квантифицируемых действий в рамках кратчайшего цикла обратной связи. Эта логика по определению редуктивна: сложный, многомерный и эмоционально окрашенный феномен потребительского выбора сводится к последовательности кликов, просмотров и иных цифровых событий, которые можно отследить, проанализировать и на которые можно механистически воздействовать. Потребитель в этой модели предстает не как целостный субъект с устойчивыми предпочтениями, ценностями и правами, а как совокупность реакций на внешние стимулы, как объект для непрерывного тестирования и оптимизации.

С другой стороны, существует логика традиционного бренд-менеджмента и стратегических коммуникаций, для которой конечной целью является формирование нематериального актива – лояльности, основанной на доверии, эмоциональной привязанности и разделяемых ценностях. Эта логика процессуальна, контекстуальна и ориентирована на длительные временные горизонты. Ее ключевые метрики – узнаваемость, репутация, пожизненная ценность клиента – носят качественный, кумулятивный характер и плохо поддаются мгновенной алгоритмизации. Успех в этой парадигме зависит от способности вести содержательный диалог, уважать автономию и приватность собеседника, предлагать подлинную ценность, выходящую за рамки сиюминутной транзакции.

В результате гиперперсонализация, задуманная как высшая форма заботы о клиенте, рискует вырождаться в форму цифрового преследования; предвосхищение потребностей – в их навязывание;

а стремление к максимальной релевантности – в тотальную слежку, разрушающую базовое чувство приватности и контроля над личным цифровым пространством. Это приводит к возникновению парадоксальной ситуации, когда технологически совершенные, безупречно таргетированные и демонстрирующие высокие краткосрочные конверсии кампании становятся катализатором глубокого кризиса лояльности, отталкивая наиболее ценную, осознанную часть аудитории.

Следовательно, центральная проблема современного цифрового маркетинга заключается в несоизмеримости оптимизационных моделей, управляемых данными, и целостного человеческого опыта потребления. Это проблема перевода, проблема нахождения общего языка между языком алгоритмов, оперирующего бинарными решениями и вероятностными распределениями, и языком человеческих эмоций, ценностей, социальных связей и иррациональных, но значимых предпочтений.

Таким образом, требуется не просто тактическая коррекция в использовании конкретных инструментов, но фундаментальное переосмысление философии цифрового взаимодействия, при котором технологическая эффективность будет подчинена этическим и психологическим принципам построения диалога, а потребительский суверенитет и право на цифровую неприкосновенность станут не внешними ограничителями, а внутренними, конституирующими условиями любой маркетинговой коммуникации.

Цель исследования

Целью данного исследования является комплексный анализ генезиса и последствий негативного восприятия гиперперсонализированной рекламы, в частности ретаргетинга. В рамках достижения поставленной цели предполагается:

1. Выявить и описать психологические и поведенческие механизмы, лежащие в основе трансформации восприятия персонализированного воздействия.
2. Сформулировать концептуальные принципы этического и стратегически эффективного применения ретаргетинга, направленного на минимизацию репутационных рисков и максимизацию долгосрочной лояльности.

Объектом исследования выступает система цифровых маркетинговых коммуникаций в условиях гиперперсонализации.

Предметом исследования являются причинно-следственные связи и закономерности, определяющие переход ретаргетинга из состояния инструментальной эффективности в состояние фактора потребительского раздражения, а также принципы оптимизации данной технологии.

Изложение основного материала исследования

Современный цифровой маркетинг характеризуется парадоксом: с одной стороны, технологии точечного воздействия на потребителя, такие как ретаргетинг, демонстрируют высокую измеримую эффективность, с другой – их некорректное применение порождает устойчивое неприятие бренда. Проблема заключается в том, что за оптимизацией краткосрочных метрик (CTR, конверсия) часто теряется стратегическая цель – построение долгосрочных доверительных отношений с потребителем. Основная задача исследования – выявить механизм и последствия трансформации персонализированной рекламы из инструмента вовлечения в фактор раздражения, а также сформулировать принципы этичного и эффективного ретаргетинга.

В рамках статьи под «психологическим пределом» понимается индивидуально варьируемый порог интенсивности и навязчивости рекламного воздействия, при превышении которого у потребителя активируются механизмы психологической защиты, ведущие к реактивному сопротивлению и отторжению бренда. Под «петлей раздражения» понимается самоподдерживающийся цикл, при котором усиление ретаргетинга в ответ на падение эффективности приводит к дальнейшему росту раздражения и, как следствие, к углублению кризиса лояльности.

Современный маркетинг переживает парадоксальный момент своего развития. С одной стороны, исследователи констатируют триумфальное шествие цифровых технологий, предоставивших бизнесу инструменты невиданной ранее точности и аналитической глубины. Маркетинговые интернет-коммуникации, понимаемые как целостная система мероприятий по продвижению товаров и услуг через виртуальные аналоги традиционной рекламы, такие как баннеры и контекстные объявления, а также через комплексное продвижение сайта компании, включая поисковые системы, стали доминирующим каналом взаимодействия с потребителем. Их ключевое

преимущество заключается не только в гибкости управления и четком охвате целевой аудитории, но и в уникальной возможности проследить реакцию пользователей на каждое коммерческое сообщение, фактически «заглянув в цифровой след» потенциального клиента: установить, как именно он вел себя на сайте, посетил ли виртуальный магазин, как долго изучал товар и что в итоге предпочел [1, с.3]. Этот аналитический потенциал породил культуру data-driven marketing – маркетинга, основанного на данных, где венцом эффективности стал показатель ROI (return-on-investment). Казалось бы, достигнут маркетинговый идеал: бизнес получает возможность минимизировать неэффективные расходы, а потребитель – релевантные своим интересам предложения. Однако у этой картины обнаруживается негативный аспект. Инструмент вовлечения, как-вым изначально являлся ретаргетинг – механизм «возврата» ушедшего с сайта пользователя путем показа ему тематической рекламы на других интернет-площадках, – при неумелом или чрезмерно агрессивном использовании превращается в фактор психологического дискомфорта. Стремление к тотальной персонализации оборачивается устойчивым неприятием бренда, порождая феномен, который можно охарактеризовать как «ретаргетинговую усталость», когда удобство и забота в восприятии клиента сменяются навязчивостью, раздражением и чувством цифровой слежки.

Чтобы в полной мере осознать масштаб и новизну проблемы, необходимо обратиться к исторической ретроспективе развития маркетинговых коммуникаций. Эволюция маркетинговых подходов, представленная на рисунке 1, наглядно демонстрирует переход от массового вещания к гиперперсонализированному диалогу.

На рисунке показано, как с развитием технологий менялись ключевые каналы коммуникации и степень охвата аудитории, что привело к современной эпохе гиперперсонализации.

Классическая маркетинговая коммуникация, в своей кибернетической трактовке, представляет собой процесс передачи сообщения, включающий шесть базовых элементов: источник, сообщение, канал коммуникации, получатель, а также процессы кодирования и декодирования [2, с.3]. В эпоху доминирования традиционной рекламы (ATL) этот процесс был по своей сути аналогичен стрельбе дробью. Эффективность таких



Рисунок 1. Эволюция маркетинговых коммуникаций: от массового вещания к гиперперсонализированному диалогу, основанному на сборе больших данных. [составлено автором]

Figure 1. The evolution of marketing communications: from mass broadcasting to hyperpersonalized dialogue based on big data collection. [compiled by the author]

кампаний была крайне сложно изменить, а значительная часть рекламного бюджета расходовалась впустую. Однако с наступлением цифровой эры произошла кардинальная смена парадигмы [1, с.4]. Цифровые каналы обеспечили не только практически мгновенное распространение информации, но и стали основным носителем коммуникативных сообщений и механизмом взаимодействия с клиентом. Инструментарий маркетолога расширился и структурировался.

Как известно сегодня весь цифровой маркетинг можно разделить на три фундаментальные группы: платные ресурсы (paid media), собственные ресурсы (owned media) и заработанные ресурсы (earned media). Именно платные медиа, и в особенности такая их разновидность, как ретаргетинг, стали тем самым инструментом, позволяющим точно воздействовать на конкретного пользователя, проявившего интерес, но не совершившего целевое действие. Этот инструмент является практическим воплощением концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) [2, с. 4]. Казалось бы, найдена формула успеха: интеграция, координация, точечное воздействие. Но именно здесь, в точке максимальной технологической эффективности, и зарождается главное противоречие. Это первое семя будущего раздражения, которое, попадая на благодатную почву постоянного информационного шума и усталости от рекламы, быстро прорастает.

Таким образом, переход от массовых коммуникаций к эпохе гиперперсонализации представляет собой не просто

смену технологий, но и фундаментальное изменение философии взаимодействия с потребителем. Этот многогранный процесс, затрагивающий цели, каналы, методы измерения и связанные с ними риски, требует четкой систематизации. Сравнительный анализ эволюции маркетинговых парадигм, представленный в Таблице 1, позволяет наглядно структурировать эти ключевые изменения.

Анализ данных, приведенных в таблице, выявляет центральное противоречие современного этапа – амбивалентность восприятия гиперперсонализации потребителем. Важно подчеркнуть, что полярные оценки «Забота» или «Преследование» не являются статичными и универсальными. Их проявление и итоговый баланс напрямую зависят от комплекса факторов, таких как тип товара, индивидуальные особенности потребителя, контекст взаимодействия и качество рекламного креатива. Это указывает на то, что «психологический предел» толерантности является переменной величиной, а не константой, и подтверждает необходимость дальнейших эмпирических исследований для его количественной оценки и прогнозирования.

Фундамент проблемы лежит в области психологии восприятия и поведенческих реакций. Как показывают современные исследования, поведение потребителя — это не просто единичный акт покупки, а непрерывный, динамичный процесс, управляемый сложным и зачастую противоречивым сплавом эмоциональных импульсов и рациональных расчетов [4, с. 2]. Персонализированная реклама, по своей задумке, должна апеллировать к обоим этим полюсам:

Таблица 1. Сравнительный анализ эволюции маркетинговых парадигм: от массовости к индивидуальности. [составлено автором]
Table 1. Comparative analysis of the evolution of marketing paradigms: from mass to individual. [compiled by the author]

Критерий	Массовые коммуникации	Цифровой маркетинг	Гиперперсонализация	Эмпирическое обоснование
Основная цель	Широкий охват, узнаваемость	Измеримость, таргетинг	Максимальная релевантность	Смещение фокуса с общего охвата на индивидуальный отклик, подтвержденное анализом эволюции маркетинговых инструментов
Ключевые каналы	ТВ, пресса, радио	Контекстная реклама, email-соцсети	Ретаргетинг, поведенческие данные, ИИ	Исторический анализ показывает переход от аналоговых каналов к цифровым и далее к алгоритмическим платформам
Уровень таргетинга	Демографический (пол, возраст)	Интересы, поведение	Индивидуальное поведение, психографика	Развитие технологий сбора данных позволило перейти от широких групп к прогнозированию поведения на уровне индивида
Измеримость эффективности	Низкая	Средняя	Высокая	Появление цифровых метрик (CTR, конверсия) и систем аналитики обеспечило точное измерение результата
Восприятие потребителем	«Фоновый шум»	«Полезные предложения»	«Забота» или «Преследование»	Исследования потребительского восприятия выявили амбивалентную реакцию на персонализацию, зависящую от ее уместности и интенсивности
Основной риск	Неэффективные расходы	Конкуренция за внимание	Раздражение, потеря доверия	Исследования потребительского восприятия выявили амбивалентную реакцию на персонализацию, зависящую от ее уместности и интенсивности

рациональному — предлагая релевантный товар в нужный момент, и эмоциональному — создавая ощущение заботы и индивидуального подхода. Однако при превышении индивидуального порога интенсивности и навязчивости, этот инструмент запускает в психике пользователя мощный защитный механизм, известный в социальной психологии как реактивное сопротивление. Это состояние мотивационного возбуждения, возникающее в ответ на любое воспринимаемое ограничение свободы выбора или поведения. Когда пользователь, единожды введя в поисковик запрос, начинает в течение последующих дней и недель встречать рекламу именно этого товара на различных платформах, его первоначальный интерес закономерно сменяется тревожными вопросами о сте-

пени вмешательства в его приватность. Чувство контроля над своим цифровым пространством сменяется ощущением внешнего манипулирования. Эмоциональный комфорт и доверие вытесняются дискомфортом и подозрительностью. Более того, социальные сети часто воспринимаются потребителями как основной способ самовыражения [4, с. 3]. В таком контексте навязчивый ретаргетинг, который видят их друзья и подписчики, может восприниматься как проявление «дурного вкуса» или навязывание нежелательных моделей потребления. Это наносит двойной удар: по коммерческим интересам бренда и по социальному имиджу потребителя. Динамику описанного процесса можно представить в виде замкнутой цепи, которую мы назовем «петлей раздражения». Этот са-

моподдерживающийся цикл ведет от краткосрочного коммерческого успеха к долгосрочной репутационной и финансовой потере. Всё начинается с благих намерений. На этапе «Сбор данных» компания аккумулирует информацию о поведении пользователей. Далее, на этапе «Интенсивный ретаргетинг», эти данные пускаются в ход. Малый и средний бизнес особенно часто использует инструменты маркетинга в социальных сетях, в том числе таргетированную рекламу и ретаргетинг, для решения тактических, краткосрочных задач [3, с. 457]. Рекламные объявления начинают демонстрироваться с высокой частотой. Наступает ключевой момент цикла — «Пересечение психологического предела». Пользователь пересекает невидимую черту, за которой его восприятие совершает переворот с «уместно и полезно» на «навязчиво и пугающе». Следующая стадия — «Негативная реакция и активное неприятие». Раздражение кристаллизуется в осознанные действия: игнорирование бренда, использование блокировщиков рекламы, оставление гневных отзывов. Прямым следствием этого становится фаза «Падение эффективности и лояльности». Эффективность рекламных кампаний резко снижается, стоимость привлечения клиента (CAC) растет, а ROI падает. Стремясь компенсировать падающие показатели, маркетологи часто принимают решение: собрать еще больше данных и усилить ретаргетинг. Так «петля раздражения» замыкается.

Проблема навязчивой персонализации закономерно выводит нас на сложное и многогранное поле маркетинговой этики. Вопросам соответствия рекламы этическим и моральным нормам сегодня уделяется все больше внимания как на уровне государственного регулирования, так и на уровне общественных организаций, обладающих функцией саморегулирования [5, с. 404]. В исследованиях можно найти подробный анализ деятельности таких структур в России, в частности, Саморегулируемой организации «Ассоциация маркетинговой индустрии «Рекламный Совет» («СРО «АМИ «РС»)), которая рассматривает жалобы на недобросовестную и неэтичную рекламу [5, с. 405]. Хотя основное внимание таких комитетов традиционно сосредоточено на откровенно непристойном, оскорбительном контенте или на прямом обмане потребителя, манипулятивное и навязчивое использование персональных данных является новой, «серой зоной» цифровой этики. Подобные прак-

тики, даже если они не нарушают Закон РФ «О рекламе», могут нарушать его дух. Неправильное управление этими репутационными рисками может подорвать всю маркетинговую стратегию и нанести ущерб репутации бренда [4, с. 4]. В эпоху, когда информация распространяется со скоростью света, а сила влияния социальных сетей колоссальна, один вирусный пост о «бренде-преследователе» может свести на нет многомиллионные рекламные инвестиции. Таким образом, этический подход к персонализации перестает быть вопросом абстрактной морали и становится сугубо прагматичным элементом бизнес-стратегии, направленной на устойчивое долгосрочное развитие.

Осознание проблемы — это лишь первый шаг. Ключевой вопрос заключается в том, как современному бизнесу извлечь пользу из мощного инструментария цифрового маркетинга, не запустив деструктивную «петлю раздражения». Выход существует, и он лежит не в отказе от технологий, а в их более осмысленном, уважительном и стратегическом применении.

Можно сформулировать несколько ключевых принципов, составляющих основу этического и экономически эффективного в долгосрочной перспективе ретаргетинга:

1. Принцип «Золотой середины» в частоте и длительности. Необходимо устанавливать строгие лимиты частоты показов и ограничивать продолжительность ретаргетинговой кампании для каждого отдельного пользователя. Следует учитывать, что «психологический предел» индивидуален и зависит от категории товара, креативного исполнения рекламы и личностных характеристик потребителя.

2. Принцип прозрачности и пользовательского контроля. Компания должна информировать пользователя о том, почему он видит именно это объявление, и предоставить ему простой и эффективный механизм для отключения таргетинга.

3. Принцип ценности и вариативности контента. Вместо того чтобы бездумно показывать один и тот же товар, нужно работать над креативной составляющей, предлагая связанный аксессуар, полезный гайд или ограниченное по времени спецпредложение.

4. Принцип диверсификации каналов и стратегий. Нельзя полагаться исключительно на платные медиа и ретаргетинг. Необходимо активно развивать собственные и заработанные медиа.

5. Принцип глубокой и осмысленной

сегментации. Более тонкая сегментация аудитории, основанная не только на действии, но и на его контексте, позволит не раздражать ретаргетингом тех, кто не является горячим потенциальным клиентом.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что современный этап развития цифровых маркетинговых коммуникаций характеризуется глубоким системным противоречием. Это противоречие заключается в несоответствии между операциональной мощностью алгоритмических систем, обеспечивающих беспрецедентную точность таргетинга и мгновенную измеримость краткосрочных результатов, и стратегической целью построения долгосрочных, доверительных отношений с потребителем.

Исследование выявило, что проблема негативного восприятия гиперперсонализированной рекламы, в частности ретаргетинга, носит не технический, а фундаментальный, эпистемологический характер. В её основе лежит конфликт двух логик:

1. Редуктивной логики алгоритмов, стремящейся к оптимизации дискретных, квантифицируемых действий (клики, конверсии) в кратчайшем цикле обратной связи, что превращает потребителя в объект манипуляций.

2. Целостной логики бренд-менеджмента, нацеленной на создание нематериального актива лояльности через диалог, доверие и разделяемые ценности, что требует длительных временных горизонтов и уважения к автономии личности.

Этот конфликт порождает ключевую амбивалентность эпохи гиперперсонализации, когда инструмент, задуманный как проявление заботы, при превышении индивидуального «психологического предела» трансформируется в фактор раздражения, воспринимаемая как цифровое преследование. Описанный в работе механизм «петли раздражения» демонстрирует, как тактическое стремление увеличить эффективность за счёт интенсификации воздействия приводит к стратегическому провалу – росту отторжения и кризису лояльности.

Таким образом, разрешение обозначенного противоречия требует не частных корректировок в настройке рекламных кампаний, а смены парадигмы в управлении цифровыми коммуникациями. Технологическая эффективность должна быть подчинена этическим и психологическим принципам построения диалога. Предложенные в исследовании принципы (дозированность воздействия, прозрачность, вариативность контента, диверсификация каналов, глубокая сегментация) задают вектор для такого переосмысления.

Перспектива устойчивого конкурентного преимущества в цифровой среде принадлежит тем брендам, которые смогут преодолеть узкие рамки data-driven оптимизации, интегрировав мощь алгоритмов в гуманистическую стратегию, где потребительский суверенитет, право на приватность и психологический комфорт становятся не ограничениями, а краеугольными камнями долгосрочных взаимоотношений.

Список источников

1. Агаркова Н. В., Близкая Н. В. Управление брендом : учебно-методическое пособие. Донецк : ГОУ ВПО «ДонаУиГС», 2021. 218 с.
2. Стрижакова А. Ю. Анализ цифрового маркетинга как инновационного инструмента управления предприятиями // Новое в экономической кибернетике. 2024. № 1. С. 106–113. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/356339>.
3. Лужнова Н. В., Фёдоров М. В., Береговая И. Б., Корабейников И. Н. Технологии маркетинга в социальных сетях для малого бизнеса // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2022. № 3. С. 28–37. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/320939>.
4. Шевченко Д. А. Основы современного маркетинга. 2-е изд. Москва : Дашков и К, 2021. 604 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/229598>.
5. Беспятая М. Н. Влияние социальных сетей на поведение потребителей // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2024. № 3. С. 3–10. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/367838>.
6. Дмитриева Н. В., Завьялова Е. А. Этические аспекты рекламы: проблемы восприятия, оценки и регулирования // Вестник КемГУ. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2022. № 4. С. 403–411. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/326456>.

References

1. Agarkova, N.V., Blizkaya, N.V. (2021) Brand management: a teaching aid. Donetsk: DonAUiGS, 218 p. (In Russ.)
2. Strizhakova, A.Yu. (2024) Analysis of digital marketing as an innovative tool for enterprise management. New in Economic Cybernetics, 1, 106–113. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/356339>. (In Russ.)

3. Luzhnova, N.V., Fedorov, M.V., Beregovaya, I.B., Korabeynikov, I.N. (2022) Marketing technologies in social networks for small businesses. Intelligence. Innovations. Investments, 3, 28–37. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/320939>. (In Russ.)
4. Shevchenko, D.A. (2021) Fundamentals of modern marketing. 2nd ed. Moscow: Dashkov i K, 604 p. URL: <https://e.lanbook.com/book/229598>. (In Russ.)
5. Bespyataya, M.N. (2024) The impact of social networks on consumer behavior. Bulletin of Donetsk National University. Series B. Economics and Law, 3, 3–10. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/367838>. (In Russ.)
6. Dmitrieva, N.V., Zavyalova, E.A. (2022) Ethical aspects of advertising: problems of perception, evaluation and regulation. Bulletin of KemSU. Series: Political, Sociological and Economic Sciences, 4, 403–411. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/326456>. (In Russ.)

Научный руководитель:
Агаркова Н. В., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС Донецк,
Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 05.11.2025
Поступила после рецензирования 12.01.2026
Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

Научно-теоретическая статья
УДК 339.138:658.62
JEL classification: M31, L15, O33
EDN: FTYIOM

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Медяник В.А.,

обучающийся магистратуры кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
E-mail: smbм-25@yandex.ru

Аннотация. Цель. Исследовать современные технологические инструменты реализации товарной политики предприятия, оценить их влияние на ключевые маркетинговые процессы и эффективность управления продуктовым портфелем.

Материалы и методы. В исследовании применены методы системного анализа, обобщения и классификации. Материалом послужили научные публикации, отраслевые отчеты (Gartner, McKinsey), кейсы российских и международных компаний, а также открытые данные о внедрении цифровых платформ и аналитических систем. Отдельные аспекты формирования и реализации товарной политики предприятия отражены в трудах Ф. Котлера, Т.С. Бронниковой, А.М. Година, Е.П. Голубкова, В.Ю. Корнюшина, И.И. Кретова, Т.П. Данько, Ю.В. Морозова, Т.М. Кондратенко, А.П. Панкрухина и др.

Результаты. Выявлены и структурированы ключевые технологические направления: data-driven-менеджмент (большие данные, предиктивная аналитика), цифровые платформы управления жизненным циклом товара (PLM, PIM), инструменты гибкой разработки и кастомизации (Agile, CAD/CAM/CAE), технологии интеллектуального продвижения (AI-контент, программатик). Определены их синергетические эффекты и практические выгоды, включающие повышение скорости вывода новинок, оптимизацию ассортимента и рост лояльности.

Заключение. Проведенный анализ свидетельствует о том, что внедрение современных инструментов реализации товарной политики в деятельность предприятий является необходимым условием не только их развития, но и выживания в рыночной среде. Успешная товарная политика будущего – это непрерывный цикл «данные-решение-внедрение-обратная связь», реализуемый на базе интегрированных технологических платформ. Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на вопросах организационных изменений, необходимых для адаптации компаний к работе в новой технологической парадигме.

Ключевые слова: товарная политика, цифровая трансформация, big data, PIM-система, жизненный цикл товара, предиктивная аналитика, кастомизация, Agile-разработка.

Для цитирования: Медяник В.А. Современные технологии реализации товарной политики на предприятии. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 20-26. EDN: FTYIOM



Scientific and theoretical article
UDC 339.138:658.62
JEL classification: M31, L15, O33
EDN: FTYIOM

MODERN TECHNOLOGIES FOR IMPLEMENTING PRODUCT POLICY AT AN ENTERPRISE

Vladlen A. Medyanik,

Master's degree student of the Department of marketing and logistic,
Donetsk Branch of RANEPА,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.
E-mail: smbм-25@yandex.ru

Annotation. Objective. To investigate modern technological tools for implementing product policy at an enterprise and assess their impact on key marketing processes and the effectiveness of product portfolio management.

Materials and Methods. The study employed methods of systems analysis, synthesis, and classification. The research materials comprised scientific publications, industry reports (Gartner, McKinsey), case studies of Russian and international companies, as well as open data on the implementation of digital platforms and analytical systems. The issues of forming the commodity policy are widely covered in the scientific literature on marketing. Separate aspects of the formation and implementation of the commodity policy of the enterprise are reflected in the works of F. Kotler, T.S. Bronnikova, A.M. Godin, E.P. Golubkov, V.Yu. Korniyushin, I.I. Kretoy, T.P. Danko, Yu.V. Morozov, T.M. Kondratenko, A.P. Pankrukhin, etc.

Results. Key technological directions were identified and structured: data-driven management (big data, predictive analytics), digital platforms for product lifecycle management (PLM, PIM), tools for agile development and customization (Agile, CAD/CAM/CAE), and technologies for intelligent promotion (AI-generated content, programmatic advertising). Their synergistic effects and practical benefits were determined, including accelerated time-to-market for new products, assortment optimization, and increased customer loyalty.

Conclusion. The analysis shows that the introduction of modern tools for the implementation of commodity policy in the activities of enterprises is a necessary condition not only for their development, but also for their survival in a market environment. A successful future product policy is a continuous cycle of «data-decision-implementation-feedback,» implemented on the basis of integrated technological platforms. Further research could focus on the organizational changes required for companies to adapt to working within this new technological paradigm.

Keywords: product policy, digital transformation, big data, PIM system, product lifecycle, predictive analytics, customization, Agile development.

For citation: Medyanik, V. A., (2026) Modern technologies for implementing product policy at an enterprise. Phenomenus, 1(33), 20-26. EDN: FTYIOM

Постановка проблемы в общем виде

В условиях гиперконкуренции, цифровизации потребительского поведения и ускорения рыночных изменений традиционные подходы к формированию и реализации товарной политики предприятия становятся недостаточно эффективными. Классические модели, основанные на периодическом анализе продаж и экспертных оценках, не обеспечивают необходимой скорости, точности и адаптивности управленческих решений. Возникает противоречие между необходимостью

оперативно реагировать на запросы рынка, персонализировать предложение и управлять сложным многоканальным ассортиментом, с одной стороны, и ограниченными возможностями устаревших методик и инструментов – с другой. Это актуализирует поиск и внедрение современных технологических решений, способных трансформировать товарную политику в динамичную, data-driven-систему.

Цель исследования

Целью данной статьи является анализ современных технологических инстру-



ментов и платформ, определяющих новые возможности реализации товарной политики предприятия, и оценка их влияния на эффективность управления продуктовым портфелем на всех этапах его жизненного цикла.

Объект исследования – товарная политика на предприятии

Предмет исследования – современные технологии реализации товарной политики на предприятии.

Изложение основного материала исследования

Товарная политика в современной трактовке – это комплекс стратегических и оперативных решений по формированию и управлению ассортиментом, основанный на глубоком анализе данных и непрерывной обратной связи с рынком. Ее реализацию сегодня обеспечивает конвергенция нескольких технологических направлений.

Опираясь на работы как отечественных, так и зарубежных специалистов, товарная политика рассматривается как сложная система инструментов маркетинга. Она включает в себя: регулирование ассортиментной политики, управление жизненным циклом товаров, стимулирование продаж с целью максимального обеспечения покупательского спроса посредством маркетингового воздействия, управление ценовой политикой, формирование марки и упаковки, повышение конкурентоспособности и качества продукции, продвижение товара.

Также она подразумевает управление ценообразованием, создание бренда и разработку упаковки, улучшение конкурентных преимуществ и характеристик продукции, а также продвижение товара.

В основе маркетинговой стратегии лежит товарная политика, ведь именно товар отвечает запросам потребителей. Маркетинг же позволяет компаниям понять, какой конкретно товар востребован, и усовершенствовать его, превзойдя конкурентов. Экономические результаты деятельности организации напрямую зависят от предлагаемых товаров или услуг. Опыт показывает, что компании с развитой товарной политикой, способные эффективно ее применять и реализовывать, занимают ведущие позиции на рынке.

Товарная политика – это комплекс целенаправленных решений и мер по формированию и управлению товарным ассортиментом, поддержанию качества и конкурентоспособности товаров, созданию упаковки и маркировки, разработке марочной политики компании.

В книге «Основы маркетинга» Филипа

Котлера есть глава «Разработка товаров: товары, товарные марки, упаковка, услуги». В ней рассматриваются, например: определение товара и основные виды классификаций товаров; решения о разработке замысла товара; роль упаковки товара и его маркировки; формирование товарного ассортимента и товарной номенклатуры.

Также Котлер предлагает методику управления ассортиментом, которая включает два этапа: анализ товарной линии (сбор информации об объеме продаж и прибыли по каждой товарной единице, определение долей отдельных единиц в объеме продаж и прибыли) и принятие решений о длине товарной линии, необходимости обновления, корректировке или сокращении.

Сущность товарной политики заключается в установлении и поддержании оптимальной структуры товарного ассортимента.

Ключевая задача товарной политики – оптимизация товарного ассортимента и обеспечение конкурентных преимуществ выпускаемой или реализуемой продукции.

Товарная стратегия предполагает разработку конкретного курса действий для компании и использование определенных принципов, способствующих эффективному формированию товарной номенклатуры. В связи с этим выделяют три основные разновидности товарной стратегии: концентрическую, горизонтальную и конгломератную. Рассмотрим каждую из них более детально.

1. Концентрическая товарная стратегия предполагает расширение номенклатуры продукции за счет добавления изделий, связанных с уже существующими, но способных заинтересовать другую аудиторию. В качестве примера можно привести предприятие, которое ранее занималось изготовлением стульев. Руководство приняло решение о запуске в производство нового продукта, тесно связанного со стулом, и этим продуктом стало кресло. Несмотря на сходство с предыдущим товаром, кресло представляет собой отдельный и совершенно новый предмет в ассортименте.

2. Горизонтальная товарная стратегия предполагает, что предприятие расширяет ассортимент, добавляя продукты, близкие к уже выпускаемым. Новый продукт ориентирован на существующую клиентскую базу. Процесс его создания не требует существенных изменений в производственном цикле или технологиях.

Рассмотрим пример: предприятие,

специализирующееся на производстве мобильных телефонов, решает выпустить новую модель. Отличительной особенностью этой модели является наличие двух камер вместо одной. При этом основные этапы производства и технологические процессы, используемые при создании телефона, остаются прежними. Фактически, организация предлагает потребителям обновленный продукт, не меняя при этом кардинально способ его изготовления.

3. Товарная политика конгломеративного типа предполагает вывод на рынок принципиально нового продукта, который не имеет отношения к уже выпускаемой предприятием продукции. Этот подход требует внедрения инновационных технологий и изучение новых рынков.

Пример: компания, занимающаяся разработкой и продажей компьютерных игр, решает освоить производство совершенно нового товара – шлемов виртуальной реальности. Такой продукт потребует совершенно иных производственных процессов.

Следовательно, любая стратегия в области товарной политики требует глубокого анализа и знания товарного рынка, на котором оперирует компания, а также запросов и ожиданий целевой аудитории. Эффективная товарная политика невозможна без четкого представления о внутренних возможностях и доступных ресурсах предприятия.

Товарная политика в маркетинге имеет свои особенности. Ключевая особенность заключается в ориентации на максимальное удовлетворение нужд потребителей. основополагающий принцип товарной политики – создание и производство товаров, пользующихся спросом на рынке, а не продвижение уже произведенной продукции, не соответствующей потребностям.

К функциям товарной политики относятся: обеспечение конкурентоспособности товара и развитие товарного ассортимента; определение жизненного цикла товара и совершенствование упаковки; организация сервиса и разработка новой продукции; разработка эффективной марочной продукции. Товарная политика решает ряд задач, к которым можно отнести: поиск и развитие новых товаров, а также ввод их на рынок; регулирование качества товаров и контроль за новыми товарами на рынке (установление их востребованности).

Товарная политика формируется на основании следующих этапов: 1 этап (аналитическая работа); 2 этап (выбор стратегических зон хозяйствования); 3

этап- формирование модели товаров и планирование структуры товарного ассортимента); 4 этап (оптимизация товарной политики). Для оценки ассортимента предприятия используются такие показатели, как: полнота, глубина, ширина, устойчивость, новизна ассортимента.

Формирование товарного ассортимента происходит при помощи количественных и качественных методов. Как правило на практике используются количественные методы, к которым относятся: ABC-анализ, XYZ-анализ; совмещенный анализ.

Маркетологи используют разнообразные инструменты для анализа товаров, которые помогают более эффективно управлять ассортиментом и принимать обоснованные решения.

Одним из таких инструментов является ABC-анализ, который разделяет продукты по степени их вклада в прибыль компании, выделяя наиболее прибыльные позиции. В то же время XYZ-анализ классифицирует товары по стабильности спроса, что позволяет определить, какие товары пользуются постоянным спросом, а какие — более непредсказуемы.

Анализ FMR, FSN и FNS помогает разделить ассортиментные позиции по частоте их потребления, выделяя товары, реализуемые быстро (Fastest), со средним уровнем спроса (Medium) и медленно (Rare). VED и VEN-анализы делят продукты на категории в зависимости от их важности для жизнедеятельности предприятия: жизненно необходимые (Vital), существенные (Essential) и несущественные или желательные (Non-essential или Desirable).

SDE-анализ, в свою очередь, классифицирует товары по степени их доступности, выделяя дефицитные (Scarce), труднодоступные (Difficult) и легкие в приобретении (Easy).

Помимо анализа ассортимента, важным элементом товарной политики является сервис, который включает в себя гарантийное обслуживание, наличие сервисных центров по ремонту, а также послепродажное сопровождение. Это encompasses консультации, замену расходных материалов и техническую поддержку, что способствует повышению уровня удовлетворенности клиентов и укреплению доверия к бренду.

Таким образом, товарная политика представляет собой совокупность целей, задач и основных направлений, определяемых высшим руководством организации, в отношении наиболее значимых характеристик товара и направленных на стимулирование сбыта для достижения

целей предприятия.

Управление ассортиментом и инновациями

Большие данные и предиктивная аналитика предполагает замену ретроспективного анализа продаж на прогнозное моделирование. Алгоритмы анализируют данные с POS-терминалов, социальных сетей, поведенческие паттерны онлайн-покупок, чтобы предсказать спрос, выявить тренды и нишевые запросы, оптимизировать складские запасы и планировать ассортиментные матрицы.

Также, когортный анализ и сценарное моделирование позволяет оценивать эффективность товарных групп и категорий в динамике, прогнозировать последствия изменений в политике (например, введения новой SKU или снятия с производства).

Цифровые платформы управления товарной информацией и жизненным циклом:

PIM-системы (Product Information Management): централизованные платформы для управления всеми данными о товаре (характеристики, описания, медиа-файлы, сертификаты). Критически важны для согласованности информации во всех каналах продаж (онлайн-маркетплейсы, собственный сайт, мобильное приложение, B2B-портал), что напрямую влияет на конверсию и снижает операционные издержки.

PLM-системы (Product Lifecycle Management): интегрируют процессы разработки, инжиниринга, производства и вывода товара на рынок. Ускоряют time-to-market за счет автоматизации согласований, управления версиями и коллаборации между отделами.

Технологии гибкой разработки и кастомизации:

Agile и бережливое производство (Lean): итеративные подходы к разработке новых продуктов, позволяющие быстро тестировать гипотезы на MVP (minimum viable product) и вносить коррективы на основе обратной связи, минимизируя риски провала.

CAD/CAM/CAE-системы и 3D-печать: позволяют быстро создавать прототипы, проводить виртуальные испытания и реализовывать модели массовой кастомизации, предлагая потребителю персонализированный продукт при сохранении серийной эффективности.

Интеллектуальные технологии продвижения и обратной связи:

Искусственный интеллект в контент-маркетинге: Генерация персонализированных описаний товаров, автоматическое создание баннеров и рекламных материалов.

Программатик-закупки медиа: таргетированная демонстрация товаров целевой аудитории на основе анализа ее цифрового следа, что повышает эффективность рекламных бюджетов.

Сенсоры и IoT в продуктах: превращают товар в источник данных об использовании, позволяя получать непрерывную обратную связь для будущих обновлений и сервисного обслуживания.

Синергетический эффект от внедрения этих технологий заключается в создании «цифрового двойника» товарного портфеля – динамической модели, которая в реальном времени отражает его состояние, рыночное восприятие и потенциал, обеспечивая цикл непрерывного улучшения.

В основе маркетинговой стратегии любого современного предприятия лежит эффективная товарная политика, поскольку именно товар (услуга) является материальным носителем удовлетворения запросов потребителей. Исторически товарная политика рассматривалась как система маркетинговых инструментов, направленных на регулирование ассортимента, управление жизненным циклом, ценообразование, брендинг и продвижение для обеспечения оптимальной структуры предложения и достижения конкурентных преимуществ [1, 2]. Ключевой задачей всегда являлась оптимизация товарного ассортимента в соответствии с рыночным спросом. Однако цифровая трансформация коренным образом изменила контекст реализации товарной политики [3]. Если ранее компании опирались преимущественно на ретроспективный анализ продаж и ограниченные маркетинговые исследования, то сегодня на первый план выходят технологии, позволяющие в реальном времени взаимодействовать с потребителем, анализировать большие данные и гибко адаптировать товарное предложение [4]. Опыт показывает, что лидирующие позиции на рынке занимают компании, которые не только обладают развитой товарной стратегией (концентрической, горизонтальной или конгломератной), но и эффективно внедряют современные технологии для ее реализации. 1. Традиционные основы и технологическая трансформация товарной политики. Сущность товарной политики заключается в установлении и поддержании оптимальной структуры товарного ассортимента. Стратегически это реализуется через: концентрическую стратегию (расширение за счет смежных товаров для

новой аудитории) [5].

Горизонтальную стратегию (углубление ассортимента для существующей аудитории).

Конгломератную стратегию (выход на новые рынки с принципиально новыми продуктами). Современные технологии не отменяют эти подходы, но кардинально меняют инструментарий их реализации, делая акцент на предиктивность, скорость и персонализацию [6].

Современные технологии в ключевых аспектах товарной политики.

Управление ассортиментом и разработка товара. Big Data & AI-аналитика: вместо интуитивных решений о расширении ассортимента (например, от стульев к креслам или от однокамерных телефонов к двухкамерным) компании используют анализ больших данных.

Алгоритмы исследуют поведение потребителей в интернете, отзывы, тренды социальных сетей, данные с касс и датчиков IoT, выявляя скрытые потребности и прогнозируя спрос на новые модификации или продукты. Agile & DevOps в разработке: особенно в IT-секторе и производстве сложных товаров применяются гибкие методологии разработки. Это позволяет быстро создавать MVP (минимально жизнеспособный продукт), тестировать его на фокус-группах в цифровой среде и итеративно совершенствовать, сокращая время выхода на рынок. Это актуально как для горизонтальных обновлений, так и для конгломератных инноваций (например, шлемов VR от игровой компании) [2].

Маркетологи используют разнообразные инструменты для анализа товаров, которые помогают более эффективно управлять ассортиментом и принимать обоснованные решения.

Одним из таких инструментов является ABC-анализ, который разделяет продукты по степени их вклада в прибыль компании, выделяя наиболее прибыльные позиции. В то же время XYZ-анализ классифицирует товары по стабильности спроса, что позволяет определить, какие товары пользуются постоянным спросом, а какие – более непредсказуемы.

Анализ FMR, FSN и FNS помогает разделить ассортиментные позиции по частоте их потребления, выделяя товары, реализуемые быстро (Fastest), со средним уровнем спроса (Medium) и медленно (Rare). VED и VEN-анализы делят продукты на категории в зависимости от их важности для жизнедеятельности предприятия: жизненно необходимые (Vital), существенные (Essential) и несущественные или желательные (Non-essential или Desirable).

SDE-анализ, в свою очередь, классифицирует товары по степени их доступности, выделяя дефицитные (Scarce), труднодоступные (Difficult) и легкие в приобретении (Easy).

Помимо анализа ассортимента, важным элементом товарной политики является сервис, который включает в себя гарантийное обслуживание, наличие сервисных центров по ремонту, а также послепродажное сопровождение. Это encompasses консультации, замену расходных материалов и техническую поддержку, что способствует повышению уровня удовлетворенности клиентов и укреплению доверия к бренду.

Управление жизненным циклом товара (ЖЦТ).

Цифровые двойники и IoT: для товаров класса B2B и сложной потребительской техники создаются цифровые копии, которые отслеживают эксплуатационные данные в реальном времени. Это позволяет предсказывать этапы зрелости и упадка, планировать модернизацию, предлагать сервисные услуги, тем самым продлевая жизненный цикл [7].

Динамическое ценообразование: на основе алгоритмов машинного обучения цены автоматически корректируются в зависимости от стадии ЖЦТ, уровня спроса, действий конкурентов и поведения конкретного покупателя (например, в e-commerce).

Формирование бренда, упаковки и качества.

CRM (Customer Relationship Management) и CEM (Customer Experience Management) системы: Эти платформы интегрируют все каналы взаимодействия с клиентом, создавая его единый профиль. Товарная политика становится гиперперсонализированной: от рекомендаций сопутствующих товаров (реализация концентрической стратегии) до предложения кастомизированных вариантов упаковки или функционала [8].

Технологии дополненной реальности (AR): AR позволяет «примерить» цифровую упаковку или увидеть товар в своей среде до его производства, что революционизирует этапы тестирования концепции и дизайна.

Внедрение инноваций и конгломератных стратегий. Краудсорсинг и краудфандинг платформы для снижения рисков при выводе принципиально новых товаров компании привлекают сообщества для генерации идей, совместного проектирования и предварительного финансирования. Это обеспечивает обратную связь и лояльную аудиторию на ранних

этапах. Симуляторы и VR-моделирование позволяют проектировать и тестировать новые производственные процессы для инновационных товаров в виртуальной среде, минимизируя капитальные затраты на «физические» эксперименты.

Заключение

Современные технологии кардинально меняют парадигму реализации товарной политики, трансформируя ее из набора статичных решений в гибкую, адаптивную и основанную на данных экосистему. Ключевыми драйверами являются:

переход от интуиции к предиктивной аналитике;

централизация и автоматизация управления товарными данными через PIM-системы;

ускорение процессов создания и вывода товара благодаря цифровым платформам (PLM) и гибким методологиям;

персонализация предложения и коммуникации на основе AI и больших данных.

Внедрение этих инструментов становится не вопросом конкурентного преимущества, а условием выживания на рынке. Успешная товарная политика будущего – это непрерывный цикл «данные-решение-внедрение-обратная связь», реализуемый на базе интегрированных технологических платформ. Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на вопросах организационных изменений, необходимых для адаптации компаний к работе в новой технологической парадигме.

Список источников

1. Агеева Н. А., Лопаткина Н. Ю. Экономический анализ маркетинговой деятельности предприятия : учебное пособие. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2021. 63 с.
2. Аренков И. А., Глазов М. М., Фирова И. Г. Маркетинг предприятия : учебник. Санкт-Петербург : Изд-во РГГМУ, 2022. 448 с.
3. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг : учебник. Пер. с англ. 8-е изд. Москва : Вильямс, 2022. 832 с.
4. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов. Москва : ИНФРА-М, 2021. 804 с.
5. Беляевский И. К. Маркетинговые исследования. Москва : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2022. 175 с.
6. Березин И. С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение : учебник для вузов. 3-е изд., испр. и доп. Москва : Вершина, 2020. 480 с.
7. Душкина М. Р. PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие, технологии и психология : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2020. 560 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. Пер. с англ. Москва : Альпина Паблишерз, 2020. 211 с.

References

1. Ageeva, N.A., Lopatkina, N.Yu. (2021) Ekonomicheskii analiz marketingovoi deyatel'nosti predpriyatiya [Economic Analysis of Marketing Activities of an Enterprise]. St. Petersburg: SPbSUEF Publ., 63 p. (In Russ.)
2. Arenkov, I.A., Glazov, M.M., Firova, I.G. (2022) Marketing predpriyatiya [Enterprise Marketing]. St. Petersburg: RSHMU Publ., 448 p. (In Russ.)
3. Armstrong, G., Kotler, Ph. (2022) Vvedenie v marketing [Introduction to Marketing]. 8th ed. Moscow: Williams, 832 p. (In Russ.)
4. Assel, G. (2021) Marketing: printsipy i strategiya [Marketing: Principles and Strategy]. Moscow: INFRA-M, 804 p. (In Russ.)
5. Belyaevskii, I.K. (2022) Marketingovye issledovaniya [Marketing Research]. Moscow: Moscow International Institute of Econometrics, Computer Science, Finance and Law, 175 p. (In Russ.)
6. Berezin, I.S. (2020) Marketingovyi analiz. Rynok. Firma. Tovar. Prodvizhenie [Marketing Analysis. Market. Firm. Product. Promotion]. 3rd ed., rev. and add. Moscow: Vershina, 480 p. (In Russ.)
7. Dushkina, M.R. (2020) PR i prodvizhenie v marketinge: kommunikatsii i vozdeistvie, tekhnologii i psikhologiya [PR and Promotion in Marketing: Communications and Influence, Technologies and Psychology]. St. Petersburg: Piter, 560 p. (In Russ.)
8. Kotler, Ph. (2020) Marketing ot A do Ya: 80 kontseptsii, kotorye dolzhen znat' kazhdyi menedzher [Marketing from A to Z: 80 Concepts Every Manager Should Know]. Moscow: Alpina Publishers, 211 p. (In Russ.)

Научный руководитель:
Стрижакова А.Ю., канд экон. наук, доцент
кафедры маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 11.01.2026
 Поступила после рецензирования 02.02.2026
 Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

Научно-практическая статья
УДК 339.13
JEL classification: M31, O33
EDN: GITLNE

ВЛИЯНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА ПЛАТФОРМЕ WILDBERRIES

Тумурук А.Д.,

обучающаяся бакалавриата кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
E-mail: Tumurukanastasia@gmail.com

Орешина Д.М.,

обучающаяся бакалавриата кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
E-mail: oreshina-dm@ranepa.ru

Аннотация. Цель. Эмпирическая оценка влияния инструментов ценовой политики маркетплейса Wildberries на поведенческие паттерны, восприятие ценности и лояльность потребителей в условиях региональной социально-экономической специфики.

Материалы и методы. Исследование основано на методологии количественного маркетингового анализа. Был проведен онлайн-опрос активных пользователей платформы Wildberries, проживающих в ДНР, с использованием для создания опросов Sociotrix. Инструментарий включал в себя вопросы для построения портрета респондента, шкалы оценки важности факторов выбора, оценку восприятия уровня цен и программ лояльности.

Результаты. Установлено, что ценовой фактор является доминирующим для целевой аудитории платформы, при этом его значимость конкурирует с фактором социального доказательства. Выявлена высокая ценовая чувствительность, так как более половины респондентов оценили важность цены на 7-10 из 10. Несмотря на восприятие цен платформы как конкурентных, 37% пользователей готовы перейти к конкурентам при наличии более выгодного предложения. Однако проведенное исследование показало, что успешная реализация ценовой политики на Wildberries требует комплексного подхода, включающего не только ценообразование, но и поддержание качества товаров, развитие программ лояльности и повышение информированности покупателей.

Заключение. Результаты подтверждают гипотезу критической зависимости потребительского поведения на маркетплейсе от ценовых стимулов и необходимости адаптивной ценовой стратегии. Выводы исследования подчеркивают не только установления конкурентной цены, но и комплексной работы с восприятием ценности через усиление программ лояльности и повышение прозрачности качества. Полученные данные имеют практическую значимость для разработки и корректировки маркетинговых стратегий Wildberries и других digital-платформ, работающих на региональных рынках с особыми социально-экономическими условиями.

Ключевые слова: Wildberries, ценовая политика, потребительское поведение, маркетплейс, маркетинговое исследование, онлайн-торговля.

Для цитирования: Тумурук А.Д., Орешина Д.М. Влияние ценовой политики на потребительское поведение на платформе Wildberries. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 27-33. EDN: GITLNE



Scientific and practical article

UDC 339.13

JEL classification: M31, O33

EDN: GITLNE

THE IMPACT OF PRICING ON CONSUMER BEHAVIOR ON THE WILDBERRIES PLATFORM

Anastasia D. Tumuruk,

Bachelor's degree student of the Department of Marketing and Logistics,

Donetsk branch of RANEPa,

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

E-mail: Tumurukanastasia@gmail.com

Diana M. Oreshina,

Bachelor's degree student of the Department of Marketing and Logistics,

Donetsk branch of RANEPa,

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

E-mail: oreshina-dm@ranepa.ru

Annotation. Objective. Empirical assessment of the impact of Wildberries marketplace pricing tools on behavioral patterns, value perception and consumer loyalty in the context of regional socio-economic specifics.

Materials and methods. Research is based on quantitative marketing analysis methodology. An online survey of active users of the Wildberries platform living in the DPR was conducted, using Sociotrix to create surveys. The toolkit included questions for constructing a portrait of the respondent, a scale for assessing the importance of selection factors, an assessment of the perception of the price level and loyalty programs.

Results. It has been established that the price factor is dominant for the target audience of the platform, while its significance competes with the factor of social evidence. A high price sensitivity was revealed, as more than half of the respondents rated the importance of the price at 7-10 out of 10. Despite the perception of platform prices as competitive, 37% of users are ready to move to competitors with a better offer. However, the study showed that the successful implementation of the pricing policy at Wildberries requires an integrated approach that includes not only pricing, but also maintaining the quality of goods, developing loyalty programs and increasing customer awareness.

Conclusion. The results confirm the hypothesis of a critical dependence of consumer behavior on the marketplace on price incentives and the need for an adaptive pricing strategy. The findings of the study emphasize not only the establishment of a competitive price, but also a comprehensive work with the perception of value through strengthening loyalty programs and increasing quality transparency. The data obtained are of practical importance for the development and adjustment of marketing strategies of Wildberries and other digital platforms operating in regional markets with special socio-economic conditions.

Keywords: Wildberries, pricing policy, consumer behavior, marketplace, marketing research, online trading.

For citation: Tumuruk, A. D., Oreshina, D. M., (2026) The impact of pricing policies on consumer behavior on the Wildberries platform. *Phenomenus*, 1(33), 27-33. EDN: GITLNE

Постановка проблемы в общем виде

Ценовая политика является ключевым фактором, влияющим на поведение

потребителей в условиях цифровизации торговли. В условиях высокой конкуренции, где ассортимент зачастую пересекается, а сравнение цен занимает считан-



ные секунды, маркетинг Wildberries сталкивается с задачей удержания лояльности покупателей, демонстрирующую чувствительность к цене, скидкам и программам лояльности.

Актуальность исследования обусловлена возрастающей конкуренцией на рынке онлайн-ритейла, усилением роли цифровых стратегий ценообразования и необходимостью адаптации маркетинговых решений к быстро меняющимся предпочтениям потребителей. В условиях высокой чувствительности аудитории к стоимости товаров особое значение приобретают скидки, программы лояльности и восприятие соотношения «цена–качество». Влияние этих факторов особенно заметно на платформах, работающих в нестабильных социально-экономических условиях, таких как Донецкая Народная Республика. В контексте интеграции в общероссийское правовое и экономическое пространство формируется уникальная потребительская среда, характеризующая повышенное внимание к бюджетной составляющей покупки, а также особым логистическим ограничениям. Следовательно, исследование, учитывающее региональную специфику, изучает и выявляет построение эффективных и адресных маркетинговых стратегий, обеспечивающих не только привлечение, но и устойчивое удержание потребителей на платформе.

Цель исследования

Целью исследования является анализ влияния ценовой политики маркетинга Wildberries на потребительское поведение. В процессе работы использовались методы количественного маркетингового исследования (анкетирование), системного анализа, а также интерпретации эмпирических данных с последующим формулированием практических рекомендаций для оптимизации ценовой стратегии онлайн-торговли.

Анализ последних источников показывает, что проблема влияния цен на потребительское поведение на платформе Wildberries активно рассматривается как в теоретическом, так и в прикладном аспектах. Так, в исследовании А. Николаева [1], детально рассматривает путь клиента на примере Wildberries, где особый акцент делается на точках принятия решения, обусловленных восприятием цены и дисконтных предложений. Эта работа важна для понимания того, на каких именно этапах взаимодействия с платформой ценовой фактор становится определяющим. Авторы статьи А. С. Щер-

баков и А. В. Соколова [2], рассматривают ценовые тренды на маркетинговых Wildberries и Ozon, выявляя особенности ценообразования и его восприятия конечными потребителями. Отдельное внимание исследованию конкурентной политики и ценообразования на маркетинговых платформах уделяется в работе Н. А. Сергеевой [3] в которой поднимается вопрос административного давления платформы на продавцов, вынуждающего их к постоянному участию в акциях. Этот аспект критически важен, так как раскрывает институциональный механизм формирования видимого для потребителя ценового пространства, обилие скидок может быть не столько маркетинговым ходом, сколько следствием внутренней политики самой площадки, что, безусловно, влияет на доверие и восприятие выгоды со стороны покупателя.

Таким образом, существующие исследования убедительно демонстрируют, что ценовой фактор является системообразующим для маркетинговых, однако его влияние требует дальнейшей детализации. Большинство работ носят либо общетеоретический характер, либо сфокусированы на общероссийской аудитории. Настоящее исследование направлено на то, чтобы, опираясь на выделенные теоретические аспекты, осуществить эмпирическую проверку гипотез в конкретном региональном контексте – среди пользователей Wildberries в Донецкой Народной Республике, что позволит выявить специфику восприятия ценовых сигналов в условиях формирующегося цифрового рынка.

Изложение материалов основного исследования

Несмотря на высокую актуальность темы ценообразования в электронной торговле, вопросы, связанные с поведением потребителей на конкретных маркетинговых платформах в условиях нестабильной экономики, таких как Донецкая Народная Республика, остаются недостаточно изученными. Существует противоречие между общими моделями потребительского выбора в условиях цифровой экономики и реальными особенностями поведения пользователей, совершающих покупки на таких платформах, как Wildberries. При этом влияние ценовой политики, в том числе восприятие скидок, программ лояльности и сравнение с конкурентами, требует эмпирического подтверждения на основе локальных данных.

В рамках исследования была разработана анкета, содержащая как за-

крытые, так и полуоткрытые вопросы со шкалой бальной оценки, направленные на выявление ключевых факторов, влияющих на потребительское поведение на Wildberries. Генеральной совокупностью выступили покупатели платформы, проживающие на территории ДНР. Всего было опрошено 101 человек. Методом онлайн-анкетирования с использованием платформы Sociotrix была собрана и визуализирована эмпирическая база.

Портрет респондента показывает преобладание женской аудитории (89,1%) в возрасте до 24 лет (56,4%), что соответствует целевой группе маркетингового плана. Большинство опрошенных имеют средний доход на одного члена семьи в пределах от 25 000 до 60 000 рублей. Это подтверждает ориентацию платформы на массового потребителя с ограниченными финансовыми возможностями (рис.1).

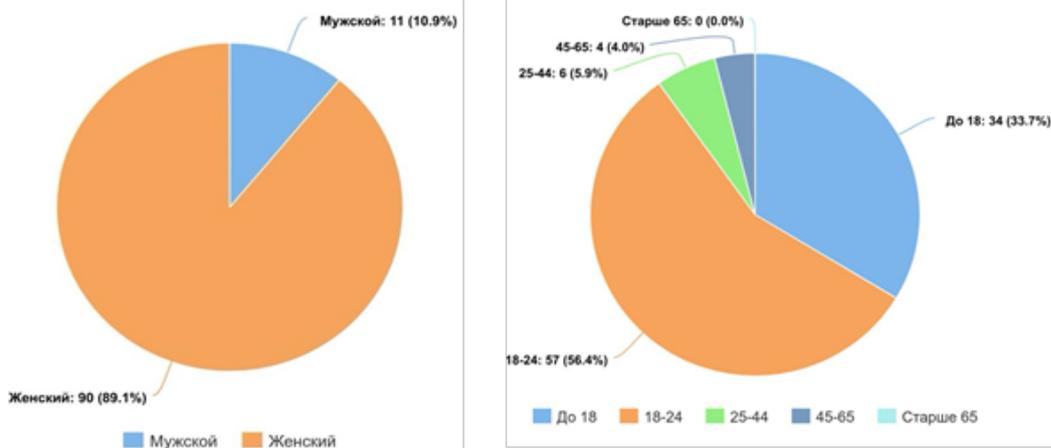


Рисунок 1. Характеристика респондентов по полу и возрасту [составлено автором с помощью Sociotrix]
Figure 1. Characteristics of respondents by gender and age [compiled by author with Sociotrix]

Проведённый анализ выявил четкую иерархию факторов, определяющих решение о покупке на платформе. Лидером по значимости стал социальное доказательство в форме отзывов других покупателей, которое отметили 79,4% респондентов. Несмотря на доминирование социального фактора, ценовой показатель остается ключевым рациональным критерием выбора с результатом 71,6%. Такая высокая значимость цены подтверждает гипотезу о выраженной экономической рациональности и бюджетных ограничениях целевой аудитории. При этом восприятие качества товара (59,8%) формирует «базу безопасности», без которой даже привлекательная цена или положительные отзывы не гарантируют совершение покупки. Таким образом, возникает формула «доверие – выгода – надежность», где социальное доказательство формирует доверие, цена демонстрирует выгоду, а ожидаемое качество обеспечивает надежность сделки.

Скидки, традиционно рассматриваемые как мощный стимул, оказали влияние на 29,4% опрошенных. Это может говорить о том, что скидки воспринимаются не как самостоятельная ценность, а как производный элемент от общей ценовой привлекательности. Покупа-

тель оценивает итоговую стоимость, а не механизм ее достижения. Возможность возврата (26,5%) и удобство интерфейса (24,5%) выполняют роль дополнительных факторов, а именно их отсутствие вызывает недовольство, но наличие не является ключевым мотиватором. Они создают необходимый минимальный уровень комфорта и безопасности для совершения покупки, но не определяют выбор в пользу конкретного товара.

Полученная структура позволяет сделать вывод о двойственной природе мотивации современного онлайн-покупателя. С одной стороны, она социально-эмоциональна, поскольку основана на доверии к мнению большинства. С другой стороны, она остается рационально-экономической, так как жестко привязана к стоимости и базовому ожиданию качества. Это создает для маркетингового плана задачу одновременного управления двумя разными типами восприятия, необходимо не только поддерживать конкурентные цены, но и активно культивировать честную и активную отзывную среду, которая является главным катализатором доверия и, как следствие, покупок.

Проведенный анализ данных позволяет сделать следующие выводы относительно роли цены в потребительском

поведении на платформе Wildberries (табл.1).

Результаты оценки по 10-балльной шкале демонстрируют высокий уровень значимости ценового фактора для большинства пользователей. Большинство

опрошенных оценили важность цены на 7-10 баллов, что подтверждает ее определяющую роль в процессе принятия решения о покупке. При этом каждый шестой респондент присвоил этому критерию максимальную оценку.

Таблица 1. Важность цены при покупке товара [составлено автором]
Table 1. Importance of price when buying an item [compiled by the author]

Вариант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Важность цены при покупке товара на Wildberries	5	1	2	0	13	6	19	24	14	16

Параллельное исследование восприятия ценового позиционирования Wildberries выявило интересную особенность. Несмотря на высокую значимость цены, большинство пользователей (86%) считают ценовую политику платформы конкурентной по сравнению с другими маркетплейсами. Этот показатель свидетельствует об успешности текущего ценового позиционирования Wildberries в регионе.

Однако выявленное позитивное восприятие не гарантирует устойчивой лояльности потребителей. Более трети опрошенных (37%) готовы рассмотреть возможность перехода к конкурентам при наличии более выгодных предло-

жений. Еще 31% респондентов затруднились с ответом на этот вопрос, что может указывать на условный характер их приверженности платформе (рис.2).

Сопоставление этих результатов позволяет сделать вывод о двойственной природе потребительского поведения. С одной стороны, Wildberries удается поддерживать образ платформы с обоснованными ценами, что составляет ее конкурентное преимущество. С другой стороны, это преимущество оказывается достаточно неустойчивым, поскольку значительная часть пользователей демонстрирует готовность к поиску альтернативных вариантов при изменении ценовых условий.



Рисунок 2. Готовность совершать покупки при наличии более выгодных предложений [составлено автором с помощью Sociotrix]
Figure 2. Willingness to make purchases in the presence of better offers [compiled by the author using Sociotrix]

Таким образом, исследование подтверждает, что ценовая политика для Wildberries представляет собой не разовый инструмент привлечения клиентов, а требует постоянного контроля и корректировки. Поддержание ценовой привлекательности должно быть непрерывным процессом, учитывающим как текущее восприятие пользователей, так и динамику конкурентной среды.

Почти половина покупателей при-

знала, что программа лояльности оказывает влияние на их решения, однако 53% респондентов ею не пользуются, что может говорить о недостаточной информированности или невысокой воспринимаемой ценности предложений.

Анализ удовлетворённости соотношением цены и качества выявил преимущественно положительные отношения: 53% выразили положительное отношение, 31% затруднились с ответом,

и только 5% высказали недовольство. Это указывает на преимущественно лояльное, но нестабильное восприятие ценовой политики.

Наконец, оценка среднемесячных расходов показала, что большинство покупателей (41%) тратят от 1000 до 3000 рублей, ещё 24% – от 3001 до 7000 рублей. Лишь немногие совершают крупные покупки. Это подтверждает ориентацию платформы на частое приобретение товаров по доступной цене.

Таким образом, полученные данные демонстрируют высокую чувствительность потребителей к цене и скидкам, а также зависимость их поведения от восприятия выгоды, подтверждающую актуальность гибкой и динамичной ценовой политики для Wildberries. Эти результаты позволяют сформировать рекомендации по адаптации стратегий маркетинга к поведению клиентов в условиях цифрового ритейла и экономической нестабильности.

Заключение

Проведенное исследование позволило эмпирически подтвердить важную роль ценовой политики в формировании потребительского выбора на маркетплейсе Wildberries. Полученные результаты дают основания для ряда обобщающих выводов, которые имеют как теоретическое значение для понимания поведения цифрового потребителя, так и практическую ценность для управления маркетинговой активностью платформы.

Основной вывод заключается в том, что для целевой аудитории Wildberries в ДНР – преимущественно молодых женщин со средним уровнем дохода – цена товара остается ключевым критерием покупки. Этот фактор конкурирует по силе воздействия только с социальным доказательством в виде отзывов других покупателей. Выявленная высокая ценовая чувствительность указывает на рациональный и бюджетно-ориентированный характер потребления в регионе. Это подтверждает, что в условиях экономической нестабильности потребители склонны к тщательному поиску и сравнению цен, даже в среде, предлагающей значительное удобство.

Однако исследование показало, что восприятие цены – это сложный комплекс. Потребители не просто реагируют на абсолютное значение стоимости. На их решения существенно влияет сравнительный контекст несмотря на то, что большинство пользователей считают цены Wildberries конкурентоспособными,

значительная их часть демонстрирует готовность переключиться на другую площадку при появлении более выгодного предложения. Это свидетельствует о низкой «инерции» лояльности, основанной исключительно на цене, и создает для платформы постоянный вызов в поддержании привлекательного ценового позиционирования.

Второй важный вывод касается ограниченной эффективности отдельных маркетинговых инструментов в отрыве от общей стратегии. Так, программа лояльности, являясь потенциально мощным средством удержания, не демонстрирует ожидаемого вовлечения – более половины опрошенных ею не пользуются. Это позволяет предположить наличие проблем либо в коммуникации ее преимуществ, либо в самой структуре вознаграждений, которая может не восприниматься аудиторией как существенная. Аналогично, положительная оценка соотношения «цена-качество» соседствует с высокой долей неопределившихся, что указывает на недостаточную прозрачность или предсказуемость качества товаров на платформе.

Таким образом, успешная реализация ценовой политики на Wildberries требует комплексного подхода, включающего не только ценообразование, но и поддержание качества товаров, развитие программ лояльности и повышение информированности покупателей. На основе анализа полученных данных можно выделить следующие приоритетные направления оптимизации ценовой стратегии Wildberries:

1. Поддержание конкурентных цен с регулярной корректировкой в ответ на рыночные изменения.
2. Контролируемое использование акционных предложений для предотвращения девальвации базовой цены.
3. Развитие и продвижение программы лояльности для укрепления привязанности аудитории.
4. Повышение прозрачности ассортимента и стандартизация качества товаров.
5. Проведение регулярных исследований поведения потребителей для актуализации маркетинговой стратегии.

Таким образом, несмотря на высокую ценовую чувствительность аудитории, Wildberries обладает необходимым потенциалом для устойчивого развития и укрепления своих позиций за счёт грамотной ценовой политики, основанной на эмпирическом анализе поведения покупателей.

Список источников

1. Николаева А. А. Факторы, влияющие на путь клиента маркетплейса: на примере Wildberries // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». 2023. URL: <https://www.hse.ru/en/ba/epa/students/diplomas/923569792>
2. Щербачков А. С., Соколова А. В. Анализ трендов в управлении торговым бизнесом на маркетплейсах России: Ozon и Wildberries // Вестник Московского университета. 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-trendov-v-upravlenii-torgovym-biznesom-na-marketpleysah-rossii-ozon-i-wildberris>
3. Сергеева Н. А. Анализ российского рынка маркетплейсов // Российское предпринимательство. 2023. URL: https://tiiec.mgimo.ru/upload/ckeditor/files/tiec-8-2023_sergeeva.pdf
4. Результаты опроса потребителей маркетплейса Wildberries, проживающих в ДНР // Sociotrix : онлайн-платформа для исследований. 2025. URL: <https://sociotrix.com/research?id=0058eaa87d0ce2defd4b14ba5119d66c>

References

1. Nikolaeva, A.A. (2023) Faktory, vliyayushchie na put' klienta marketpleisa: na primere Wildberries [Factors influencing the marketplace customer journey: the case of Wildberries]. Higher School of Economics. URL: <https://www.hse.ru/en/ba/epa/students/diplomas/923569792> (In Russ.)
2. Shcherbakov, A.S., Sokolova, A.V. (2023) Analiz trendov v upravlenii trgovym biznesom na marketpleisakh Rossii: Ozon i Wildberries [Analysis of trends in marketplace business management in Russia: Ozon and Wildberries]. Vestnik Moskovskogo universiteta. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-trendov-v-upravlenii-torgovym-biznesom-na-marketpleysah-rossii-ozon-i-wildberris> (In Russ.)
3. Sergeeva, N.A. (2023) Analiz rossiiskogo rynka marketpleisov [Analysis of the Russian marketplace market]. Rossiiskoe predprinimatel'stvo. URL: https://tiiec.mgimo.ru/upload/ckeditor/files/tiec-8-2023_sergeeva.pdf (In Russ.)
4. Results of a survey of Wildberries marketplace consumers residing in the DPR (2025). Sociotrix: online research platform. URL: <https://sociotrix.com/research?id=0058eaa87d0ce2defd4b14ba5119d66c> (In Russ.)

Научный руководитель:

**Попова Т.А., канд. экон. наук, доцент,
заведующий кафедрой маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация**

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 12.01.2026

Поступила после рецензирования 04.02.2026

Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

Научно-теоретическая статья
УДК 655.06:658.81
JEL classification: M31, L16
EDN: GLAJON

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБЫТА НА ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДНР

Цыб У.В.,

обучающийся бакалавриата кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
E-mail: ulanacyb@gmail.com

Аннотация. Цель. Анализ особенностей функционирования системы управления сбытом на полиграфических предприятиях ДНР и разработка практико-ориентированных направлений ее совершенствования с учетом отраслевой специфики, цифровизации и трансформации спроса на полиграфическую продукцию.

Материалы и методы. Исследование основано на системном, процессном и отраслевом подходах к управлению сбытовой деятельностью. В работе использованы методы анализа и синтеза, сравнительный и структурно-логический анализ, а также методы экономического анализа эффективности сбыта. Теоретическую и методологическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области маркетинга, управления продажами и промышленного менеджмента, а также аналитические материалы, отражающие тенденции развития рынка полиграфической продукции.

Результаты. Выявлены ключевые проблемы управления сбытом на полиграфических предприятиях ДНР, связанные с высокой зависимостью от ограниченного круга корпоративных заказчиков, недостаточной диверсификацией клиентской базы, низким уровнем цифровизации сбытовых процессов и несогласованностью взаимодействия с производственными подразделениями. На основе анализа структуры системы управления сбытом и динамики объема полиграфической деятельности обоснованы основные направления её совершенствования, включающие внедрение процессного и клиент-ориентированного подходов, развитие цифровых и аналитических инструментов управления, совершенствование системы ключевых показателей эффективности и реализацию производственно-организационных мероприятий, направленных на повышение устойчивости сбытовых процессов.

Заключение. Установлено, что повышение эффективности системы управления сбытом на полиграфических предприятиях ДНР возможно на основе комплексной модернизации организационных, производственных и информационных механизмов управления с учётом отраслевой специфики и динамики рыночного спроса. Предложенные направления совершенствования обладают практической направленностью и могут быть использованы полиграфическими предприятиями при формировании и корректировке стратегий развития сбытовой деятельности.

Ключевые слова: полиграфические предприятия, управление сбытом, сбытовая деятельность, эффективность, цифровизация, клиент-ориентированный подход, KPI.

Для цитирования: Цыб У.В., Образовательная политика Российской Федерации: историческая ретроспектива развития. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 34-41. EDN: GLAJON



Scientific and theoretical article

UDC 655.06:658.81

JEL classification: M31, L16

EDN: GLAJON

IMPROVEMENT OF THE SALES SYSTEM AT PRINTING ENTERPRISES IN THE DPR

Ulyana V. Tsyb,

Bachelor's degree student of the Department of Marketing and Logistics,

Donetsk Branch of RANEPa,

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

Email: ulanacyb@gmail.com

Annotation. Objective. To analyze the operational characteristics of the sales management system at printing companies in the DPR and develop practice-oriented improvement strategies, taking into account industry specifics, digitalization, and the transformation of demand for printed products.

Materials and Methods. The study is based on systemic, process, and industry-specific approaches to sales management. The study utilized methods of analysis and synthesis, comparative and structural-logical analysis, as well as methods of economic analysis of sales performance. The theoretical and methodological basis of the study was formed by the works of domestic and international scholars in the fields of marketing, sales management, and industrial management, as well as analytical materials reflecting development trends in the printing market.

Results. Key sales management challenges at printing companies in the DPR were identified, including high dependence on a limited number of corporate customers, insufficient diversification of the customer base, low levels of digitalization of sales processes, and inconsistent interactions with production units. Based on an analysis of the sales management system structure and the dynamics of printing activity, key areas for improvement are substantiated. These include the implementation of process-based and customer-oriented approaches, the development of digital and analytical management tools, the refinement of the key performance indicator system, and the implementation of production and organizational measures aimed at increasing the sustainability of sales processes.

Conclusion. It has been established that improving the effectiveness of the sales management system at printing companies in the DPR is possible through a comprehensive modernization of organizational, production, and information management mechanisms, taking into account industry specifics and market demand dynamics. The proposed areas for improvement are practical and can be used by printing companies in formulating and adjusting sales development strategies.

Keywords: printing enterprises, sales management, sales activities, efficiency, digitalization, customer-oriented approach, KPIs.

For citation: Tsyb, U. V., (2026) Improving the sales system at the printing industry enterprises of the DPR. Phenomenus, 1(33), 34-41. EDN: GLAJON

Постановка проблемы в общем виде

В современных условиях развития экономики полиграфические предприятия функционируют в ситуации трансформации рыночного спроса, усиления конкурентной борьбы и активного внедрения цифровых технологий. Снижение объемов традиционной печатной продукции и рост индивидуализированных заказов требуют от поли-

графических предприятий пересмотра подходов к управлению сбытовой деятельностью, которая становится ключевым фактором обеспечения устойчивости и конкурентоспособности предприятий отрасли [1, с. 60].

В научной литературе управление сбытом традиционно рассматривается как составная часть системы маркетингового менеджмента, ориентированная на формирование, стимулирование



и поддержание спроса на продукцию предприятия. Так, Ф. Котлер определяет сбытовую деятельность как совокупность управленческих решений, обеспечивающих эффективное доведение ценности продукта до конечного потребителя, подчеркивая необходимость координации маркетинговых, сбытовых и производственных функций. По его мнению, несогласованность данных процессов приводит к росту издержек, снижению качества обслуживания клиентов и потере рыночных позиций [2, с. 528].

Ж.-Ж. Ламбен, развивая концепцию рыночно-ориентированного управления, отмечает, что в условиях нестабильной внешней среды приоритетное значение приобретает ориентация на потребности клиента, формирование долгосрочных партнерских отношений и гибкость сбытовой политики [3, с. 74–76]. Данный подход особенно актуален для отраслей с высокой степенью индивидуализации продукции, к которым относится полиграфическая продукция.

Специфика полиграфической продукции, выражающаяся в проектном характере заказов, разнообразии форматов и технологий печати, а также жесткой зависимости сроков выполнения от производственных параметров, существенно усложняет процессы планирования и организации сбыта. Каждое отклонение в сбытовой деятельности непосредственно отражается на производственном цикле, что повышает требования к точности управления заказами и координации подразделений [4, с. 44–45; 5, с. 118]. Кроме того, высокая доля корпоративных клиентов и повторных заказов усиливает значение клиентских отношений и качества сервиса как факторов конкурентного преимущества.

Анализ отечественных и зарубежных научных публикаций показывает, что вопросы управления сбытом в основном рассматриваются в обобщенном виде, без учета отраслевой специфики [6, с. 201; 7, с. 96]. В результате многие практические аспекты, связанные с интеграцией сбытовых и производственных процессов, системой оценки эффективности и адаптацией сбытовой политики к изменяющемуся спросу, остаются недостаточно систематизированными. Это обстоятельство обуславливает актуальность настоящего исследования и необходимость формирования комплексного подхода к управлению сбытом в полиграфической отрасли.

Цель исследования

Цель исследования – разработка на-

правлений совершенствования системы управления сбытом на полиграфических предприятиях ДНР с учетом отраслевой специфики и современных тенденций развития рынка полиграфических услуг.

Объект исследования – система управления сбытом полиграфических предприятий.

Предмет исследования – методы и инструменты управления сбытовой деятельностью полиграфических предприятий.

Изложение основного материала исследования

Система управления сбытом на полиграфических предприятиях формируется под влиянием как внутренних, так и внешних факторов, включая структуру клиентской базы, уровень технологического развития, особенности производственного цикла и состояние рынка полиграфических услуг. Как отмечает А.А. Кузнецов, для промышленных предприятий характерна высокая зависимость эффективности сбыта от степени интеграции сбытовых и производственных процессов [8, с. 98].

В полиграфической отрасли сбытовая деятельность ориентирована преимущественно на корпоративных заказчиков, рекламные агентства, издательства и государственные учреждения. При этом сбыт зачастую осуществляется в рамках функциональной модели управления, при которой отдел продаж выполняет посредническую роль между клиентом и производством [9, с. 61]. Данная модель ограничивает возможности стратегического развития сбыта и снижает гибкость предприятия в условиях изменения рыночной конъюнктуры.

Структура системы управления сбытом предприятия состоит из ряда взаимосвязанных элементов (табл. 1).

Представленные элементы формируют целостную систему, в которой особую роль играет управление заказами. Для полиграфических предприятий данный элемент является критически важным, поскольку несоблюдение сроков или технических требований напрямую влияет на лояльность клиентов и репутацию организации.

Для того чтобы проследить динамику объема сбыта полиграфической деятельности по ДНР, был проведен мониторинг рынка (рис. 1).

Объем полиграфической деятельности ДНР за период 2020-2025 гг. свидетельствует о наличии неоднородной динамики развития отрасли, обусловленной совокупностью внешнеэкономических и структурных факторов. В 2020-

Таблица 1. Элементы системы управления сбытом предприятия [составлено автором]
Table 1. Elements of the enterprise sales management system [compiled by the author]

Элемент системы управления сбытом	Содержание	Практическое значение для полиграфического предприятия
Анализ рынка и спроса	Изучение потребностей заказчиков, мониторинг рыночных тенденций, анализ конкурентной среды	Адаптация ассортимента полиграфической продукции к запросам клиентов и снижение коммерческих рисков
Формирование клиентской базы	Поиск новых заказчиков, сегментация клиентов, развитие долгосрочных партнерских отношений	Обеспечение стабильности заказов и повторных продаж
Управление заказами	Прием, обработка и сопровождение заказов, контроль сроков выполнения	Снижение вероятности сбоев в производстве и повышение удовлетворенности клиентов
Сбытовая политика	Формирование цен, выбор каналов сбыта, условия договоров	Повышение конкурентоспособности и рентабельности деятельности
Взаимодействие с производством	Координация сбытовых и производственных подразделений	Соответствующее отражение производственных мощностей объему и структуре заказов
Контроль и анализ результатов	Оценка объемов продаж, рентабельности, уровня сервиса	Выявление проблемных зон и корректировка сбытовой стратегии

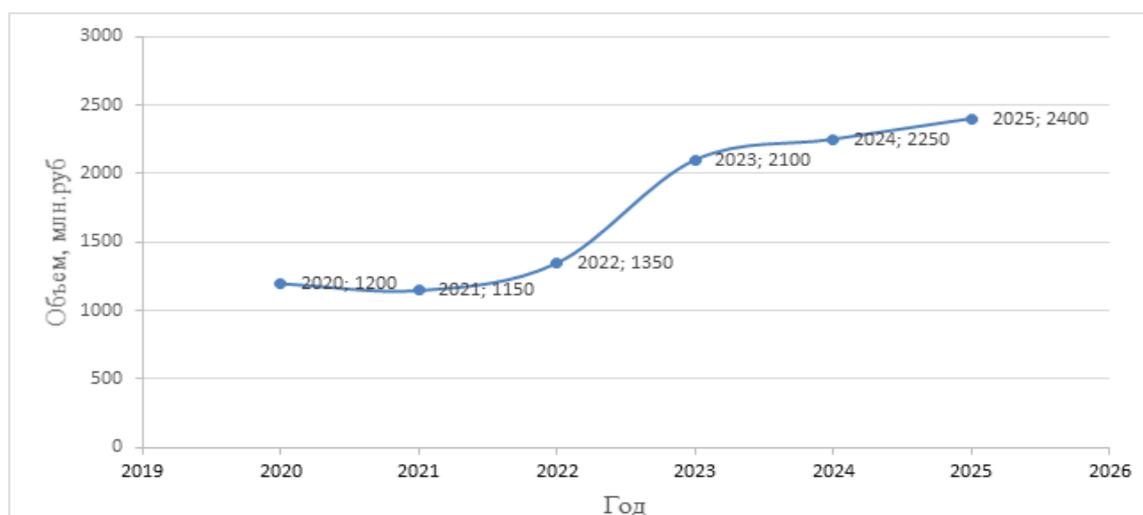


Рисунок 1. Объем сбыта полиграфической деятельности ДНР [10]
Figure 1. The volume of printing activities in the DPR [10]

2021 гг. наблюдается снижение объёмов полиграфического производства, что связано с общим спадом деловой активности, ограничением инвестиционных процессов и сокращением спроса на традиционную печатную продукцию. Указанный период характеризуется преобладанием краткосрочных и малотиражных заказов, а также снижением загрузки производственных мощностей.

Начиная с 2022 г. отмечается постепенное восстановление объёмов полиграфической деятельности, что отражает адаптацию предприятий отрасли к изменяющимся условиям функционирования. Рост спроса на оперативную, прикладную и информационную печатную продукцию, а также расширение

взаимодействия с корпоративными заказчиками способствовали увеличению объёмов производства. Наиболее выраженный рост оценочных показателей наблюдается в 2023-2024 гг., что свидетельствует о стабилизации сбытовых процессов и усилении роли полиграфической продукции в обеспечении хозяйственной и социальной деятельности региона.

Значение объёма полиграфической деятельности на 2025 г. указывает на сохранение положительной тенденции развития отрасли при условии дальнейшей интеграции сбытовых и производственных процессов, внедрения цифровых каналов взаимодействия с заказчиками и повышения эффективности

системы управления сбытом.

Проведенный анализ позволяет вы-

делить ряд типовых проблем управления сбытом (табл. 2).

Таблица 2. Основные проблемы управления сбытом на полиграфических предприятиях и направления их решения [составлено автором]
Table 2. The main problems of sales management in printing companies and directions for their solution [compiled by the author]

Проблема	Причины возникновения	Направление совершенствования
Высокая зависимость от ограниченного круга заказчиков	Узкая клиентская база, отсутствие сегментации	Диверсификация
Низкий уровень цифровизации сбыта	Отсутствиие CRM и онлайн-сервисов	Внедрение CRM и цифровых платформ
Несогласованность сбыта и производства	Функциональная структура управления	Процессный подход к управлению
Отсутствиие KPI эффективности сбыта	Ориентация только на объем заказов	Разработка системы KPI

К проблемам управления сбыта на полиграфических предприятиях относятся высокая концентрация заказов у ограниченного круга клиентов, недостаточная диверсификация каналов сбыта, слабое развитие цифровых инструментов продаж, а также отсутствие формализованных показателей оценки эффективности сбытовой деятельности [4, с. 47]. Кроме того, система мотивации персонала во многих случаях ориентирована преимущественно на объем выполненных заказов, без учета показателей рентабельности и долгосрочного сотрудничества с клиентами [11, с. 134].

С учетом выявленных проблем совершенствование системы управления сбытом на полиграфических предприятиях целесообразно осуществлять по нескольким направлениям. В первую очередь, это внедрение процессного подхода, предполагающего регламентацию ключевых этапов работы с заказом и повышение прозрачности взаимодействия между подразделениями предприятия [12, с. 112]. Как отмечает И. Ансофф, процессная организация управления способствует повышению адаптивности предприятия к изменениям внешней среды [6, с. 118].

Важным направлением является развитие клиент-ориентированного подхода, ориентированного на формирование долгосрочных отношений с заказчиками и повышение качества сервиса [3, с. 86]. Реализация данного подхода невозможна без внедрения современных информационных систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), которые позволяют систематизировать данные о заказчиках и повысить обоснованность управленческих решений [5, с. 57].

Кроме того, существенное значение

имеет совершенствование системы ключевых показателей эффективности сбытовой деятельности, включающей показатели рентабельности заказов, уровня удержания клиентов, соблюдения сроков выполнения и качества обслуживания [13, с. 581]. Использование данных показателей позволяет повысить контроль над результатами сбытовой деятельности и обеспечить ее соответствие стратегическим целям предприятия.

Также возможно использовать и другие мероприятия для повышения эффективности работы полиграфического производства.

Одним из ключевых направлений повышения эффективности полиграфического производства является повышение квалификации производственных рабочих. Рост профессионального уровня персонала способствует сокращению трудоёмкости выполнения заказов, снижению количества брака и повышению качества готовой продукции. Кроме того, квалифицированные работники способны более эффективно использовать технологическое оборудование, что формирует резерв производственного времени и повышает гибкость предприятия при выполнении срочных и индивидуальных заказов. Данный фактор напрямую влияет на сбытовую деятельность, поскольку соблюдение сроков и стабильное качество продукции являются важными критериями выбора поставщика со стороны заказчиков.

Значительный потенциал повышения эффективности связан с сокращением простоев оборудования и повышением уровня использования его технических возможностей. Для полиграфических предприятий, характеризующихся высокой капиталоемкостью основных фон-

дов, простой печатных и постпечатных машин приводят к росту себестоимости продукции и снижению рентабельности заказов. Оптимизация графиков загрузки оборудования, своевременное техническое обслуживание и внедрение элементов производственного планирования позволяют увеличить объём выпуска без существенных дополнительных инвестиций, что создаёт предпосылки для расширения сбытовых возможностей предприятия [14].

Важным направлением является сокращение длительности производственного цикла, а также оптимизация размеров производственных запасов и заделов. Уменьшение времени прохождения заказа по технологическим стадиям повышает оперативность выполнения контрактов и снижает зависимость предприятия от колебаний спроса. Для системы сбыта это означает возможность более гибко реагировать на запросы клиентов, сокращать сроки исполнения заказов и повышать уровень удовлетворённости потребителей, что особенно актуально для проектного характера полиграфической продукции.

Непосредственно в сфере управления реализацией продукции существенную роль играет использование аналитических инструментов управления сбытом. Применение методов анализа структуры заказов, рентабельности клиентов и эффективности каналов реализации позволяет принимать обоснованные управленческие решения, направленные на перераспределение ресурсов в пользу наиболее перспективных сегментов рынка. Аналитическая поддержка сбытовой деятельности способствует прогнозированию спроса и повышению точности планирования производственных программ.

Эффективность системы сбыта во многом определяется формированием долгосрочных партнёрских отношений с ключевыми заказчиками. Для полиграфических предприятий, ориентированных на корпоративных клиентов, устойчивые договорные связи позволяют обеспечить стабильную загрузку производственных мощностей, снизить риски колебаний спроса и оптимизировать процессы планирования. Долгосрочное сотрудничество также способствует снижению транзакционных издержек и повышению лояльности клиентов.

Дополнительным инструментом повышения результативности сбытовой деятельности является использование маркетинговых коммуникаций в под-

держке сбыта. Продвижение услуг полиграфического предприятия с использованием цифровых каналов, участие в отраслевых выставках и формирование положительного имиджа производителя позволяют расширить клиентскую базу и укрепить позиции предприятия на рынке. Маркетинговые коммуникации обеспечивают информационную поддержку сбытовой деятельности и способствуют формированию устойчивого спроса на продукцию предприятия [15, с. 56].

Заключение

Проведённое исследование позволило установить, что система управления сбытом является одним из ключевых факторов обеспечения устойчивого функционирования и развития полиграфических предприятий. Отраслевая специфика сбытовой деятельности, обусловленная индивидуализированным характером заказов, проектной организацией производства и высокой значимостью сроков и качества выполнения работ, предъявляет повышенные требования к согласованности сбытовых и производственных процессов.

Анализ структуры системы управления сбытом и динамики объёма полиграфической деятельности в ДНР выявил наличие ряда типовых проблем, включая высокую концентрацию заказов у ограниченного круга клиентов, недостаточный уровень цифровизации сбытовых процессов, несформированность системы ключевых показателей эффективности и слабую аналитическую поддержку управленческих решений. Указанные проблемы ограничивают гибкость предприятий и снижают их способность адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Обосновано, что совершенствование системы управления сбытом должно носить комплексный характер и опираться на интеграцию организационных, производственных и информационных решений. Внедрение процессного и клиент-ориентированного подходов, развитие аналитических инструментов управления и повышение эффективности производственных процессов создают условия для повышения качества обслуживания заказчиков, оптимизации использования ресурсов и устойчивого роста объёмов деятельности полиграфических предприятий.

В рамках исследования предложены следующие меры по совершенствованию системы управления сбытом полиграфических предприятий:

- внедрение процессного подхода к

организации сбытовой деятельности;

- развитие клиент-ориентированной модели взаимодействия с заказчиками;
- использование аналитических инструментов управления сбытом;
- внедрение и развитие CRM-систем и цифровых каналов продаж;
- совершенствование системы ключевых показателей эффективности сбытовой деятельности;
- повышение квалификации производственных рабочих;
- сокращение простоев оборудования и повышение уровня его загрузки;
- сокращение длительности производственного цикла и оптимизация производственных запасов;

- формирование долгосрочных партнёрских отношений с ключевыми заказчиками;
- использование маркетинговых коммуникаций в поддержке сбытовой деятельности.

Реализация указанных мер позволяет обеспечить согласованное развитие сбытовых и производственных процессов, повысить конкурентоспособность полиграфических предприятий и создать предпосылки для устойчивого развития отрасли в условиях трансформации рыночной среды.

Список источников

1. Полиграфическая промышленность России: состояние и перспективы развития // Промышленная политика. 2022. № 4. С. 58–66.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение и контроль. Санкт-Петербург : Питер, 2021. 848 с.
3. Ламбен Ж.-Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. Санкт-Петербург : Питер, 2020. 720 с.
4. Трифонов В. А. Маркетинг в полиграфической промышленности: особенности и тенденции развития // Маркетинг в России и за рубежом. 2021. № 6. С. 42–49.
5. Сысоев С. В. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM): теория и практика. Москва : Юрайт, 2022. 304 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 2019. 519 с.
7. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Экономический анализ деятельности предприятия. Москва : ИНФРА-М, 2020. 448 с.
8. Кузнецов А. А. Управление сбытом на промышленном предприятии. Москва : ИНФРА-М, 2021. 256 с.
9. Романов А. Н. Организация и управление сбытовой деятельностью предприятия. Москва : Экономика, 2019. 288 с.
10. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации : офиц. сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru>
11. Голубков Е. П. Маркетинг: выбор лучшего решения. Москва : Юрайт, 2022. 352 с.
12. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. Санкт-Петербург : Питер, 2020. 736 с.
13. Берко А. К. Эффективность мероприятий по стимулированию сбыта товаров: ключевые аспекты и факторы успеха // Вестник Академии знаний. 2024. № 2(61). С. 580–587. EDN VGHEJC.
14. Ассоциация полиграфистов России : офиц. сайт. URL: <https://www.printunion.ru>
15. Шмаков М. С., Сулим П. Е. Тенденции использования компьютерных систем в полиграфии // Труды БГТУ. Серия 4: Принт- и медиатехнологии. 2024. № 2 (285). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-ispolzovaniya-kompyuternyh-sistem-v-poligrafii>

References

1. Printing industry of Russia: current state and development prospects (2022) Industrial Policy, 4, 58–66. (In Russ.)
2. Kotler, F. (2021) Marketing management: analysis, planning, implementation and control. St. Petersburg: Peter, 848 p. (In Russ.)
3. Lambin, J.-J., Schuiling, I., Chumpitaz, R. (2020) Market-driven management. Strategic and operational marketing. St. Petersburg: Peter, 720 p. (In Russ.)
4. Trifonov, V.A. (2021) Marketing in the printing industry: features and development trends. Marketing in Russia and Abroad, 6, 42–49. (In Russ.)
5. Sysoev, S.V. (2022) Customer relationship management (CRM): theory and practice. Moscow: Yurait, 304 p. (In Russ.)
6. Ansoff, I. (2019) Strategic management. Moscow: Economics, 519 p. (In Russ.)
7. Sheremet, A.D., Saifulin, R.S. (2020) Economic analysis of enterprise activity. Moscow: INFRA-M, 448 p. (In Russ.)
8. Kuznetsov, A.A. (2021) Sales management at an industrial enterprise. Moscow: INFRA-M, 256 p. (In Russ.)
9. Romanov, A.N. (2019) Organization and management of enterprise sales activities. Moscow: Economics, 288 p. (In Russ.)
10. Federal State Statistics Service of the Russian Federation: official website. URL: <https://rosstat.gov.ru> (In Russ.)
11. Golubkov, E.P. (2022) Marketing: choosing the best decision. Moscow: Yurait, 352 p. (In Russ.)

12. Bagiev, G.L., Tarasevich, V.M., Ann, H. (2020) Marketing. St. Petersburg: Peter, 736 p. (In Russ.)
13. Berko, A.K. (2024) Effectiveness of sales promotion activities: key aspects and success factors. Bulletin of the Academy of Knowledge, 2(61), 580–587. EDN VGHEJC. (In Russ.)
14. Russian Association of Printers: official website. URL: <https://www.printunion.ru> (In Russ.)
15. Shmakov, M.S., Sulim, P.E. (2024) Trends in the use of computer systems in printing. Proceedings of BSTU. Series 4: Print and Media Technologies, 2(285). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-ispolzovaniya-kompyuternyh-sistem-v-poligrafii> (In Russ.)

Научный руководитель:
Берко А.К., канд. экон. наук, доцент,
кафедры маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 12.01.2026
Поступила после рецензирования 06.02.2026
Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

Научно-практическая статья
УДК 656.13:338.47
JEL classification: M16, K23, O33
EDN: JKXCCM

МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ АВТОМОБИЛЬНЫМИ ПЕРЕВОЗКАМИ

Глуходед К.А.,

обучающийся магистратуры кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Аннотация. Цель. Исследование посвящено проблеме совершенствования организационно-правовых механизмов управления международными автомобильными перевозками (МАП). Актуальность обусловлена необходимостью преодоления разрыва между классическими управленческими подходами и современными вызовами цифровизации, регуляторного ужесточения и геополитической турбулентности, которые требуют системных решений для повышения эффективности и конкурентоспособности отрасли.

Материалы и методы. Методология основана на применении системного подхода, сравнительно-правового и институционального анализа. Эмпирическую базу составили данные международных индексов (Logistics Performance Index), нормативные акты (Конвенция КДПГ, Таможенная конвенция МДП) и анализ современных регуляторных трендов на период 2025-2026 годов, включая изменения в таможенном и экологическом регулировании.

Результаты. Разработана концепция стратегии развития МАП как многоуровневого плана, основанного на комплексной диагностике внешней среды и внутренних компетенций компании. Систематизирована структура ключевых организационно-правовых механизмов, обеспечивающих интеграцию операционной деятельности, стратегического планирования и правового сопровождения. Выявлены и проанализированы стратегические вызовы ближайшего будущего: принудительная цифровая трансформация (внедрение СПОТ, ELO, ICS2), усиление фискального давления (рост таможенных сборов) и ужесточение экологических стандартов (CBAM, Euro VII). Доказано, что устойчивое конкурентное преимущество в сфере МАП достигается не за счёт изолированной операционной оптимизации, а посредством формирования адаптивных организационно-правовых механизмов.

Заключение. Эти механизмы должны обеспечивать непрерывную синхронизацию бизнес-стратегии с динамичной цифрово-правовой средой. Практическая значимость работы заключается в предоставлении компаниям и регуляторам научно обоснованного инструментария для построения прозрачных, устойчивых и соответствующих новым глобальным требованиям систем управления международными автомобильными перевозками.

Ключевые слова: международные автомобильные перевозки (МАП), организационно-правовые механизмы, стратегическое управление, логистика, правовое регулирование, Конвенция КДПГ (CMR), цифровая трансформация, таможенное регулирование, устойчивая логистика.

Для цитирования: Глуходед К.А., Механизмы повышения эффективности системы управления международными автомобильными перевозками. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 42–52. EDN: JKXCCM



Scientific and practical article
UDC 656.13:338.47
JEL classification: M16, K23, O33
EDN: JKXCCM

MECHANISMS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE INTERNATIONAL ROAD TRANSPORT MANAGEMENT SYSTEM

Christina A. Glukhoded,

Master's degree student of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Branch of RANEPА, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

Annotation. Objective. The study focuses on the problem of improving the organizational and legal mechanisms for managing international road freight transport (IRFT). The relevance is driven by the need to bridge the gap between classical management approaches and modern challenges of digitalization, regulatory tightening, and geopolitical turbulence, which require systemic solutions to enhance the efficiency and competitiveness of the industry.

Materials and Methods. The methodology is based on the application of a systems approach, comparative legal and institutional analysis. The empirical base includes data from international indices (Logistics Performance Index), regulatory acts (CMR Convention, TIR Convention) and an analysis of current regulatory trends for the 2025-2026 period, including changes in customs and environmental regulations.

Results. A concept for an IRFT development strategy was developed as a multi-level plan based on a comprehensive diagnosis of the external environment and the company's internal competencies. The structure of key organizational and legal mechanisms ensuring the integration of operational activities, strategic planning, and legal support has been systematized. The strategic challenges of the near future have been identified and analyzed: forced digital transformation (implementation of systems like Pre-Arrival Information System, ELO, ICS2), increased fiscal pressure (rising customs duties), and tightening environmental standards (CBAM, Euro VII). It has been proven that sustainable competitive advantage in the field of IRFT is achieved not through isolated operational optimization, but through the formation of adaptive organizational and legal mechanisms.

Conclusion. These mechanisms must ensure continuous synchronization of business strategy with the dynamic digital and legal environment. The practical significance of the work lies in providing companies and regulators with a scientifically based toolkit for building transparent, sustainable, and compliant management systems for international road freight transport that meet new global requirements.

Keywords: international road freight transport (IRFT), organizational and legal mechanisms, strategic management, logistics, legal regulation, CMR Convention, digital transformation, customs regulation, sustainable logistics.

For citation: Glukhoded, C. A., (2026) Mechanisms for improving the efficiency of the international road transport management system. Phenomenus, 1(33), 42-52. EDN: JKXCCM

Введение

Современное развитие мировой экономики и торговли напрямую зависит от эффективности логистических систем, среди которых международные автомобильные перевозки (МАП) сохраняют роль одного из наиболее гибких и востребованных элементов. В условиях динамичной трансформации глобальных цепочек создания стоимости, роста региональной экономической интеграции

и ужесточения требований к скорости доставки грузов, устойчивое функционирование и развитие системы МАП становится критически важным фактором конкурентоспособности национальных экономик и отдельных компаний. Данная сфера деятельности перестала быть исключительно технико-эксплуатационной, превратившись в сложный объект организационного и правового регулирования.



Формирование интегрированной, бесперебойной и экономически эффективной системы управления МАП актуализирует потребность в научном осмыслении и совершенствовании соответствующих организационно-правовых механизмов. Такие механизмы призваны оптимизировать взаимодействие участников перевозочного процесса, минимизировать транзакционные издержки, обеспечивать правовую определённость и адаптивность к изменяющимся условиям международной торговли и транспортного законодательства.

Несмотря на значительный потенциал роста объёмов МАП, их практическая организация со стороны многих операторов сталкивается с системными трудностями. Эти трудности часто носят институциональный характер и связаны с фрагментарностью правового поля, сложностью административных процедур на границах, несовершенством механизмов управления рисками и качеством услуг. Ключевым сдерживающим фактором для повышения эффективности всей системы является недостаток комплексных управленческих решений, интегрирующих операционную деятельность, правовое сопровождение и стратегическое планирование в единый механизм.

Хотя отдельные аспекты правового регулирования и управления в логистике активно изучаются, комплексное исследование организационно-правовых механизмов именно как целостного инструментария повышения эффективности системы МАП остаётся недостаточно разработанным. Настоящее исследование актуально в силу настоятельной необходимости систематизации и развития такого инструментария, что позволит предложить научно обоснованные модели совершенствования управления отраслью. Полученные результаты могут иметь практическую ценность как для государственных органов, формирующих транспортную политику, так и для коммерческих операторов, стремящихся оптимизировать свою международную деятельность.

Существенное число научных работ, затрагивающих проблемы транспорта и логистики, как правило, сосредоточено на экономико-математическом моделировании, технических аспектах или анализе узких сегментов транспортного права. В то время как фундаментальные труды по общей теории логистики и управления цепями поставок присутствуют, исследований, целенаправлен-

но изучающих синтез организационных структур, управленческих процессов и правовых норм в контексте целостной системы управления международными автомобильными перевозками, обнаруживается недостаточно.

Теоретико-методологический фундамент данного исследования опирается на классические и современные концепции ведущих зарубежных и российских учёных в области логистики, стратегического управления, институциональной экономики и транспортного права.

Фундаментальную основу для понимания системного подхода к управлению сложными экономическими объектами заложили работы Р. Акоффа и П. Друкера. Их идеи о предприятии как открытой системе, взаимодействующей со средой, и о важности процессного управления напрямую связаны с необходимостью построения адаптивных организационных механизмов в сфере МАП.

Учёный М. Портер, с его теорией цепочки создания стоимости, предоставил ключевой инструмент для анализа логистической деятельности как источника конкурентных преимуществ. Для сферы МАП критически важны его разработки в области стратегии, позволяющие определить позиционирование перевозчика на глобальном рынке услуг.

Исследователи в области логистики (Дж. Сток, Д. Ламберт, Д. Бауэрсокс) сформулировали принципы интеграционного управления цепями поставок, что является концептуальной базой для проектирования организационных механизмов, обеспечивающих сквозную координацию участников перевозочно-го процесса.

Среди отечественных учёных существенный вклад в теорию и практику управления транспортом внесли Б.Л. Аванесов, В.Н. Лялин, заложившие основы транспортной логистики, и А.М. Гаджинский, систематизировавший её методологический аппарат. Их работы позволяют анализировать операционную эффективность системы МАП.

Вопросы правового регулирования международных перевозок нашли отражение в трудах К.А. Бекашева, А.С. Кокина, В.Г. Ермолаева, которые детально исследовали международные конвенции, таможенные и административные нормы, формирующие правовую среду для осуществления МАП.

Учёные-экономисты, такие как А.Ю. Юданов и И.Н. Герчикова, своими исследованиями конкуренции и международного менеджмента предоставля-

ют важные теоретические ориентиры для анализа стратегического поведения транспортных компаний на глобализирующемся рынке.

Проблемы и перспективные направления развития сферы международных грузовых автомобильных перевозок отражены в работах: Н.Ю. Кругловой, М.И. Кругловой, В.И. Ляско, Л.С. Надольской, П.М. Чочуа, А.Н. Петрова, К.И. Плужникова, Е.В. Сарафановой, А.А. Евсеевой, Н.А. Троицкой, А.Б. Чубукова, В.М. Шилимова, В.М. Курганова, А.А. Бурба, В.В. Быстрова, А.Г. Рубцова. Работы данных ученых стали отправной точкой развития теоретических положений выбранной проблематики.

Таким образом, труды указанных авторов создают многоплановую основу для исследования: от общих принципов системного и стратегического управления до специфических вопросов организации логистических процессов и их правового сопровождения, что позволяет комплексно подойти к проблематике организационно-правовых механизмов в сфере МАП.

Необходимо отметить, что вопросы адаптации и развития этих механизмов к современным вызовам, связанным с цифровизацией, экологическими требованиями («Зелёная логистика») и геополитической турбулентностью, требуют глубокой и актуальной научной проработки.

Цель и методы исследования

Цель работы заключается в разработке теоретических положений по совершенствованию организационно-правовых механизмов для повышения эффективности системы управления международными автомобильными перевозками.

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и специальных методов. Системный подход обеспечил целостность анализа объекта. Использовались методы анализа и синтеза, научной абстракции, сравнительно-правового и институционального анализа. Наглядность представления результатов достигнута за счет использования табличных и графических методов.

Информационную базу исследования составляют научные публикации отечественных и зарубежных авторов по проблемам логистики, управления цепями поставок, транспортного права и международного бизнеса; материалы специализированных периодических изданий; международные конвенции, национальные законодательные и нор-

мативные правовые акты; данные отраслевой статистики и открытые отчёты профессиональных ассоциаций.

Результаты исследования и их обсуждение

Автомобильный транспорт представляет собой критически важную отрасль экономики, обеспечивающую пространственно-временную связь между производством и потреблением. Современные рыночные условия в данной сфере претерпели существенные изменения. Формирование единого экономического пространства и усиление конкуренции привели к росту ценового давления, обусловленного поставками более дешёвых услуг грузовых автоперевозок из стран с низкой структурой издержек. Эти изменения, в свою очередь, активизируют процессы стратегического развития отдельных перевозчиков и поставщиков специализированных услуг. Стратегическое развитие операторов автомобильного транспорта выступает фактором повышения эффективности и результативности в смежных секторах бизнеса. При этом вопросы стратегического и оперативного управления в данном контексте остаются недостаточно изученными. Формирование уникальных ценностных предложений и использование ключевых компетенций способны трансформировать потенциальные издержки, связанные с рыночной деятельностью как высокочрезвычайно затратных, так и низкочрезвычайно затратных участников с различных национальных рынков [1, с. 138].

В процессе эволюции компании неизбежно наступает этап, требующий экспансии и выхода на новые рынки. В этой связи критически важным является разработка четкой последовательности действий, направленных на максимизацию результата при выборе вектора дальнейшего развития.

Стратегия развития международных автомобильных перевозок представляет собой комплексный план действий. Следовательно, целью данного исследования является изучение теоретических и практических аспектов формирования стратегии развития международных автомобильных перевозок, а также анализ факторов, подлежащих учету в процессе её разработки.

В условиях переориентации глобальной экономики с рынков производителей на рынки потребителей ключевым конкурентным преимуществом становится способность адаптировать производственные и логистические цепочки к индивидуальным предпочтениям ко-

нечных пользователей. Изменчивость потребительского спроса детерминирует необходимость сокращения сроков и объёмов поставок, минимизации товарных запасов. Кроме того, углубление международной экономической интеграции и либерализация условий трансграничной торговли в рамках таких институтов, как Всемирная торговая организация (ВТО), стимулируют размещение производственных мощностей в странах с более доступной рабочей силой, благоприятным налоговым режимом и низкой стоимостью ресурсов [1, с. 153].

Данная тенденция закономерно приводит к формированию разветвлённой сети транспортно-логистических компаний, обслуживающих процессы перемещения продукции, а также товарного и пассажирского обмена между государствами. Эффективное участие страны в международном разделении труда, состояние её платёжного баланса и объёмы внешней торговли напрямую зависят от развития высокоэффективной транспортно-логистической системы [1, с. 173]. В современных условиях глобализации и укрепления межгосударственного сотрудничества это оказывает положительное влияние на динамику валового внутреннего продукта (ВВП). Поэтому разработка эффективных стратегий развития для компаний, осуществляющих международные автомобильные перевозки, как ключевых агентов приграничного взаимодействия, приобретает особую актуальность с учётом требований современных социально-экономических систем.

Анализ существующей научной литературы в области стратегического планирования, в том числе применительно к транспортно-логистическим компаниям, свидетельствует о значительном исследовательском интересе к данной проблематике. В частности, категория «стратегия» получает многогранное толкование, а её специфика определяется сферой деятельности предприятия. Так, стратегия может рассматриваться как план действий по достижению долгосрочных целей. Как отмечается в авторитетных деловых изданиях, стратегия представляет собой особый метод принятия решений о принципах ведения конкурентной борьбы. Подобные решения принимаются на предприятии постоянно и охватывают широкий спектр областей – от капитальных инвестиций до маркетинга, управления персоналом и оперативного планирования. Отсутствие системного стратегического

планирования приводит к распылению ресурсов компании, снижению операционной эффективности и рентабельности, а также создаёт конфликтные ситуации между различными структурными подразделениями [1, с. 201].

Научное сообщество внесло существенный вклад в изучение роли стратегического планирования и развития в обеспечении эффективности транспортного процесса. Были также проанализированы возможности применения логистических подходов в стратегическом управлении транспортной отраслью.

В свою очередь, стратегия развития международных автомобильных перевозок представляет собой комплекс взаимосвязанных стратегий, ориентированных на различные функциональные направления: управление персоналом, ключевыми ресурсами, основными бизнес-процессами, экономической моделью и системой корпоративного управления. В процессе их реализации необходим мониторинг и согласование различных типов стратегий – роста, обеспечения конкурентных преимуществ – с генеральными целями компании [1, с. 249].

Принятие решений относительно целевых ориентиров и инструментов для разработки стратегии международных автоперевозок является задачей высокой важности. Грамотная реализация стратегии способна обеспечить устойчивый рост и высокую прибыльность, тогда как ошибочный стратегический выбор может стать фактором стагнации [1, с. 310].

Исследования эффективности различных видов транспорта, формирования международных транспортных коридоров и путей повышения результативности транспортной инфраструктуры могут быть интегрированы в процесс разработки стратегии развития международных автомобильных перевозок. Учёные подчёркивают ключевую роль инновационной составляющей в развитии как территорий, так и отдельных компаний, что приобретает особую актуальность в условиях Четвёртой промышленной революции [2, с. 27].

Значительный научный интерес представляет исследование, в котором развитая транспортная инфраструктура рассматривается в качестве одного из индикаторов устойчивого развития, что актуально для всех государств. Следовательно, необходимость обеспечения развития транспортно-логистических компаний посредством применения стратегических инструментов выходит на новый уровень, направленный на

удовлетворение интересов не только частного бизнеса, но и общества в целом.

В течение последних двух десятилетий отмечается ускоренный рост объёмов международной торговли. Это связано, прежде всего, с углублением сотрудничества между странами в рамках международных соглашений, конвенций, а также деятельностью организаций, содействующих либерализации доступа на внутренние рынки [2, с. 29]. Наиболее активно в процесс регулирования международной торговли вовлечены: Европейский союз, ООН, ВТО, Содружество Независимых Государств, Евразийский экономический союз. В данных условиях обеспечение бесперебойного транспортного сообщения между странами-участницами торговых потоков для своевременной и безопасной доставки товаров становится критически важным. Ключевым элементом данного процесса выступают стратегии компаний, осуществляющих международные автомобильные перевозки.

Таким образом, формирование эффективной стратегии развития таких компаний является необходимым условием для расширения рынков сбыта услуг, снижения себестоимости, создания разветвлённой логистической сети и, как следствие, достижения долгосрочной рентабельности. Однако, прежде чем перейти к особенностям формирования стратегии, необходимо рассмотреть показатели, характеризующие текущее состояние логистической и транспортной инфраструктуры стран, представляющих интерес для бизнес-экспансии. Одним из таких ключевых индикаторов является Индекс эффективности логистики (LPI), являющийся инструментом сравнительного анализа (бенчмаркинга) [2, с. 34].

Основная цель данного индекса – предоставление органам государственного управления, участникам рынка и иным стейкхолдерам информации о роли логистики в экономическом росте и необходимых мерах для её развития в сферах качества услуг, инфраструктурного планирования, трансграничного сотрудничества. Индекс LPI служит важным источником аналитических данных при формировании стратегии развития международных автоперевозок, в части оценки существующей инфраструктуры, транспортных связей и потенциала выхода на рынок с учётом рыночного спроса. В 2019 году индекс был рассчитан для 167 стран.

На официальном портале Всемирного банка представлены данные по агре-

гированному индексу эффективности логистики, который объединяет оценки шести компонентов за 2014, 2016, 2018 и 2019 годы. Агрегирование данных позволяет получить более репрезентативную картину и снизить погрешность, характерную для разовых измерений. Вес оценки каждого года в агрегированном показателе распределён следующим образом: 2014 г. – 6,7%; 2016 г. – 13,3%; 2018 г. – 26,7%; 2019 г. – 53,3% [2, с. 34].

Наиболее высокое значение агрегированного индекса LPI по состоянию на 2019 год демонстрирует Германия (4,19). В структуре её показателя лидируют компоненты «Своевременность» (4,40) и «Инфраструктура» (4,38). За Германией в рейтинге следуют Нидерланды, Швеция, Сингапур, Великобритания, Япония и США. Напротив, наиболее низкие значения индекса характерны для Армении, Грузии, Кубы и Сомали. Значение индекса для Сомали составляет лишь 47% от немецкого показателя, и разрыв между странами-лидерами и аутсайдерами имеет тенденцию к увеличению.

Данная динамика свидетельствует о том, что развитые страны продолжают наращивать логистический потенциал, в то время как государства с низким уровнем развития часто не имеют достаточных ресурсов для приоритетного инвестирования в данную сферу.

Кроме того, при формировании стратегии расширения на зарубежные рынки необходимо учитывать показатель «Ведение бизнеса» (Doing Business), а именно его компонент, фиксирующий временные и финансовые издержки, связанные с экспортно-импортными логистическими операциями. Данный компонент измеряет затраты времени и средств на таможенное оформление, пограничный контроль и внутреннюю транспортировку грузов. Актуальные данные Doing Business были опубликованы Всемирным банком в мае 2020 года. Согласно этим данным, наиболее значительное улучшение показателя в 2020 году наблюдалось в регионе Южной Азии (рост с 63,9 до 65,3), что свидетельствует о сокращении логистических издержек и делает регион более привлекательным для торговли. В Европе и Центральной Азии отмечен рост на 0,6%, в Восточной Азии и Тихоокеанском регионе – на 0,3%. Незначительное снижение (0,1%) зафиксировано в Латинской Америке и Карибском бассейне, тогда как показатель для стран Африки к югу от Сахары оставался стабильным [2, с. 36].

Для анализа развития транспорт-

ной отрасли были взяты два индекса. Logistics Performance Index (LPI). Последнее на данный момент исследование Всемирного банка вышло в 2023 году и охватывает 139 стран. Эти данные отражают реалии постпандемийного периода, когда вопросы устойчивости цепочек поставок и их безопасности вышли на первый план. Значения LPI за 2023 год можно взять для анализа логистической эффективности Германии, Нидерландов и других стран. Doing Business (DB) – Всемирный банк официально прекратил публикацию рейтинга Doing Business в

2021 году после методологического скандала. Поэтому обновлённых рейтингов или баллов за 2021-2025 годы не существует. Все доступные данные на официальном сайте проекта заархивированы и относятся к периоду до 2020 года включительно. В качестве замены Всемирный банк анонсировал новый проект «Business Ready» (B-READY), первая публикация которого ожидалась в 2024 году, но данных за 2025 год в результатах поиска нет. В таблице ниже представлена сводная информация по каждому индексу (см. табл. 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика индексов развития отрасли [составлено на основе [1-2]]
Table 1. Comparative characteristics of industry development indices [compiled based on [1-2]]

Индекс	Статус обновления (на 2026 г.)	Последний доступный год данных	Ключевая информация для вашего исследования
Logistics Performance Index (LPI)	Публикуется, но с перерывами	2023	Последний отчёт выпущен в 2023 году. Данные можно использовать как наиболее актуальный глобальный срез логистической эффективности
Doing Business (DB)	Проект прекращён в 2021 году	2020	Последние рейтинги заморожены по состоянию на май 2019/2020 года. Обновлённых данных в рамках этого проекта нет

Для анализа логистической эффективности стран использованы данные Индекса эффективности логистики (LPI) Всемирного банка за 2023 год, как наиболее актуальные на момент исследования. Показатели, связанные с условиями ведения бизнеса (компонент «Международная торговля»), основаны на последних доступных данных рейтинга Doing Business за 2020 год, так как проект был прекращён, а новый массив сопоставимых данных на глобальном уровне к моменту написания работы сформирован не был.

Приведённые данные служат необходимой аналитической базой для транспортно-логистических компаний в процессе стратегического планирования. Выход на новые рынки сопряжён с высокой степенью неопределённости, которую возможно минимизировать лишь при наличии детального и обоснованного плана действий. Следовательно, принятие управленческих решений без опоры на такой план существенно повышает риски и может привести к негативным последствиям для бизнеса.

Стратегия как план действий представляет собой сложный и ресурсоемкий процесс формирования, особенно для крупных компаний, осуществляющих выход на новые, в том числе трансграничные, рынки. Рассмотрение особенностей разработки стратегии развития международных автомобильных перевозок (МАП) позволяет систематизировать данный процесс [3, с. 109].

Процесс стратегического планирования инициируется этапом сбора и анализа данных. Помимо изучения внешней среды при выборе направлений трансграничного сотрудничества, критически важным является анализ ретроспективных и текущих операционных показателей компании для формирования объективной оценки её конкурентной позиции [3, с. 134]. Речь идёт о декомпозиции всех направлений деятельности с целью выявления наиболее прибыльных и эффективных в исторической ретроспективе. Инструменты SWOT- и PEST-анализа служат эффективным механизмом для комплексной диагностики ситуации на начальных стадиях формирования стратегии транспортно-логистической компании (см. рис. 1).

Последующий этап – формулировка видения – заключается в документировании долгосрочной траектории развития бизнеса, которая конкретизируется в среднесрочных и долгосрочных целях, отражающих ключевые ценности организации. В академической и практической среде дискуссионным остается вопрос о последовательности определения миссии и видения, однако на результативность процесса этот порядок принципиального влияния не оказывает.

Далее определяются стратегические цели верхнего уровня для всех бизнес-направлений. Данные цели должны напрямую вытекать из утверждённых миссии и видения, соответствуя крите-



Рисунок 1. Этапы формирования стратегии развития транспортной и логистической компании [составлено автором]
Figure 1. The stages of forming a strategy for the development of a transport and logistics company [compiled by the author]

риям конкретности, измеримости, достижимости, релевантности и ограниченности во времени (SMART).

На этапе тактического планирования происходит разработка операционных планов достижения стратегических целей с четким распределением функций между структурными подразделениями:

отдел логистики планирует оптимальные маршруты;

юридическая служба анализирует особенности таможенного регулирования целевых стран;

экономический отдел рассчитывает калькуляцию затрат для формирования ценовой политики и т.д.

Завершает процесс этап управления эффективностью (Performance Management), в рамках которого устанавливаются операционные цели, осуществляется мониторинг и оценка результатов реализации стратегии, а также проводится анализ соответствия деятельности заданным ориентирам. Таким образом, создание, внедрение и корректировка стратегии развития требуют обработки обширного информационного массива, непрерывного планирования, расстановки приоритетов и наличия четкого стратегического видения у всех участников процесса. Успешность данного подхода подтверждается практикой ведущих мировых транспортно-логистических компаний, которые continuously занимаются разработкой и реализацией таких стратегий.

Для компании в динамичной конкурентной среде существует лишь две траектории: развитие или стагнация. Сохранение статус-кво невозможно, особенно с учётом глобальной поддержки развития транспортных систем как основы социально-экономического прогресса. Следовательно, компаниям, стремящим-

ся к лидерству, необходимо грамотно применять инструменты стратегического управления [3, с. 258].

Формирование стратегий, обеспечивающих долгосрочный рост, особенно актуально в условиях расширения приграничного сотрудничества, заключения новых международных торговых соглашений и роста объёмов трансграничной торговли. При разработке стратегии для компаний МАП необходимо учитывать широкий спектр факторов, существенно влияющих на результативность её реализации. Международные индексы и показатели (LPI, Doing Business) служат важным ориентиром для аналитиков, позволяя оценить логистический потенциал, уровень издержек и неудовлетворённый спрос на рынках целевых стран.

Правовое регулирование международных автомобильных перевозок осуществляется комплексом международных нормативных актов, договоров и соглашений. Договор международной перевозки является особым видом внешнеэкономической сделки, что обусловлено спецификой транспорта как сферы государственного интереса [4, с. 93]. Он сочетает публично-правовые (определение статуса транспортной среды) и частноправовые (организация перевозки) аспекты. Международной признаётся перевозка между двумя и более государствами на условиях соответствующего международного договора.

Ключевыми многосторонними соглашениями являются:

Конвенция о дорожном движении (1968) и сопутствующие документы, унифицирующие правила, знаки и сигналы;

Европейское соглашение о международных дорогах (СМА) (1975);

Соглашение о международной дорожной перевозке опасных грузов (ДОПОГ).

Ядро системы регулирования перевозок грузов составляют конвенции, разработанные под эгидой ЕЭК ООН:

- Женевская конвенция о договоре международной дорожной перевозки грузов (КДПГ/CMR) (1956). Унифицирует условия перевозки между перевозчиком и грузовладельцем. Сфера её применения охватывает перевозки за вознаграждение, когда пункты отправления и назначения находятся в разных странах, и хотя бы одна из них является участницей Конвенции. Её нормы носят императивный характер и содержат как материально-правовые, так и коллизионные нормы [4, с. 176];

- Таможенная конвенция о международной перевозке грузов с применением книжки МДП (Конвенция МДП/TIR) (1975). Определяет порядок таможенного транзита, основным атрибутом которого является гарантированная книжка МДП, обеспечивающая приоритетное оформление [4, с. 233];

- важную роль в разработке нормативной базы играют международные организации, такие как Комитет по внутреннему транспорту ЕЭК ООН и Международный союз автомобильного транспорта (IRU);

- регулирование доступа на рынок осуществляется через систему лицензирования (разрешений). Выделяют несколько типов разрешений: разовое, на несколько рейсов, транзитное и др. Российская Федерация, являясь членом Европейской конференции министров транспорта (ЕКМТ), участвует в системе многосторонних квот, а также имеет сеть двусторонних соглашений о международном автомобильном сообщении [4, с. 289].

Обязательным условием осуществления перевозок является страхование гражданской ответственности перевозчика. Правовой режим перевозок основывается на суверенитете государства над своей территорией и регулируется нормами международного права в области дорожного движения, таможенных процедур и инфраструктуры [4, с. 293].

Таким образом, Конвенция КДПГ (CMR) является центральным документом, регулирующим договорные условия международной дорожной перевозки грузов в Европе и многих странах СНГ, включая Россию. Она применяется, если место отправления или назначения находится в стране-участнице, и регулирует отношения на всем маршруте, включая отрезки, осуществляемые другими видами транспорта без перегрузки. Ответственность перевозчика по

CMR наступает за действия его самого, его агентов и субподрядчиков. Юридическим оформлением договора служит международная товарно-транспортная накладная CMR, а грузоотправитель сохраняет право распоряжаться грузом до момента передачи второго экземпляра накладной получателю.

Поскольку рассмотренный процесс формирования стратегии развития международных автомобильных перевозок (МАП) разворачивается в условиях динамично меняющегося нормативного поля, то необходимо провести актуализацию проблематики по последним тенденциям. С 2025-2026 годов вступают в силу новые национальные и международные регламенты, которые требуют их обязательного учета на этапах стратегического планирования.

Разработка стратегии начинается с анализа внешней среды, центральным элементом которой является правовое поле. С 1 января 2026 года в России вступают в силу изменения в таможенном регулировании, непосредственно влияющие на финансовые модели транспортных компаний. Значительно повышаются ставки таможенных сборов, особенно для дорогостоящих партий и радиоэлектронной продукции (ставка, для которой унифицирована и увеличена до 73 860 рублей) [5]. Это требует пересмотра калькуляций себестоимости перевозок и логистики поставок (табл. 2).

Параллельно усиливается цифровой контроль. С июля 2026 года запускается Система предварительного информирования (СПОТ), обязывающая участников ВЭД заранее уведомлять таможенную службу о планируемых поставках и вносить обеспечительные платежи. Эти меры, наряду с расширением маркировки товаров и использованием электронных навигационных пломб, формируют среду для «белой» логистики, минимизирующей риски задержек и штрафов [5].

На международном уровне также происходят изменения. С 19 декабря 2025 года вступило в силу новое российско-турецкое соглашение о МАП, которое упрощает процедуры, расширяя перечень перевозок без разрешений (например, для транспорта полной массой до 6 тонн) и продлевая срок действия разрешений. В то же время в Евросоюзе 2026 год ознаменован ужесточением цифровых и экологических требований: вводом обязательного электронного логистического конверта (ELO) для грузов в Великобританию, полномасштабной работой Механизма трансграничной

Таблица 2. Новые ставки таможенных сборов (выборка) [составлено на основе [5]]
Table 2. New rates of customs duties (sample) [compiled based on [5]]

Таможенная стоимость партии (руб.)	Ставка в 2024–2025 гг. (руб.)	Ставка с 01.01.2026 (руб.)
До 200 000	1 067	1 231
От 5 500 000,01 до 10 000 000	30 000	49 240
Свыше 10 000 000,01	30 000	73 860

углеродной корректировки (СВАМ) и обязательным применением системы ICS2 для предварительного таможенного декларирования [6, 7, 8]. Эти нормы критически важны для планирования маршрутов и издержек.

Кроме того, с 1 сентября 2025 года ужесточена ответственность за неправомерный каботаж (перевозки между российскими пунктами иностранным транспортом) для перевозчиков из стран ЕАЭС, а также введен единый электронный транспортный документ (ЕТД) для смешанных перевозок и реестр экспедиторов на платформе «ГосЛог».

Обозначенные изменения формируют новые стратегические вызовы и определяют ключевые ориентиры для транспортно-логистических компаний:

1. Цифровая трансформация как основа эффективности. Стратегия должна предусматривать инвестиции в ИТ-инфраструктуру для интеграции с государственными (СПОТ, «ГосЛог») и международными (ICS2, ELO) цифровыми платформами. Точность и своевременность электронного документооборота становятся конкурентным преимуществом.

2. Экологический и климатический менеджмент. Учет углеродного следа, требований стандарта Euro VII в ЕС и будущих экологических норм в ЕАЭС становится обязательным элементом стратегии, влияющим на стоимость услуг и доступность рынков [9, 10].

3. Адаптивность к нормативным изменениям. Постоянный мониторинг и быстрая интеграция новых требований (таких как обновленные правила перевозки опасных грузов или введение электронной ТТН) должны быть встроены в процесс стратегического управления.

4. Формирование «белой» прозрачной бизнес-модели. Отказ от «серых» схем в пользу полной легализации и прослеживаемости цепочек поставок – это уже не только вопрос соответствия, но и стратегический фактор устойчивости, снижения рисков и привлекательности для крупных партнеров.

Таким образом, процесс разработки стратегии МАП трансформируется из классического планирования в непре-

рывный цикл адаптации к гипердинамичной регуляторной и технологической среде. Успех компании определяется способностью не только грамотно сформулировать миссию и тактические планы, но и заложить в основу стратегии механизмы оперативного реагирования на изменения в международном праве, цифровых стандартах и глобальной климатической политике.

Выводы

В рамках исследования обоснована детерминирующая роль международных автомобильных перевозок (МАП) в обеспечении конкурентоспособности национальных экономик и компаний в условиях трансформации глобальных логистических систем. Выявлен системный характер проблем, с которыми сталкивается отрасль, в частности, фрагментарность правового регулирования, сложные административные барьеры и, что наиболее существенно, дефицит комплексных управленческих решений, интегрирующих операционную деятельность, стратегическое планирование и правовое сопровождение в единый механизм. Установлена научная новизна работы, заключающаяся в целостном исследовании организационно-правовых механизмов как инструментария повышения эффективности системы управления МАП, что восполняет существующий пробел в научном знании, где преобладают узкоспециализированные или субъекто-технические исследования.

Теоретический анализ позволил концептуализировать стратегию развития МАП как многоуровневый план, формируемый на основе комплексной диагностики внешней и внутренней среды с использованием инструментов SWOT- и PEST-анализа. Определены ключевые аналитические инструментарии для стратегического планирования, включающий актуальные данные Индекса эффективности логистики (LPI), анализ которых подтвердил устойчивую тенденцию к увеличению разрыва в логистическом потенциале между развитыми и развивающимися странами. В контексте механизмов управления детализирована архитектура стратегического планирования и систематизирована многоуров-

невая система международного правового регулирования, основанная на примате государственного суверенитета и универсальных конвенциях (КДПГ/СМР, МДП).

Критический анализ современных тенденций выявил стратегические вызовы, определяющие новую парадигму управления в отрасли на период 2025-2026 гг.: усиление регуляторно-фискального давления (существенное повышение таможенных сборов), принудительная цифровая трансформация (внедрение СПОТ, ICS2, ELO) и ужесточение экологических требований (СВАМ, стандарт Euro VII). В качестве ответа на эти вызовы сформулированы страте-

гические императивы для компаний: безусловная цифровизация операций и интеграция с государственными платформами, включение экологического менеджмента в ядро бизнес-модели и формирование прозрачной, адаптивной организационной структуры, способной к оперативной реакции на изменения нормативной среды. Таким образом, эффективность системы управления МАП в современных условиях детерминируется не столько операционной оптимизацией, сколько способностью формировать гибкие организационно-правовые механизмы, обеспечивающие синхронизацию бизнес-стратегии с динамичным цифровым и регуляторным контекстом.

Список источников

1. Круглова Н. Ю., Круглова М. И. Стратегический менеджмент : учебник. Москва : Высшее образование, 2014. 492 с.
2. Разработка стратегии развития автотранспортного предприятия : учебное пособие / В. И. Ляско и др. Москва : ООО «Техполиграфцентр», 2014. 48 с.
3. Петров А. Н. Стратегическое планирование развития предприятия : учебник. Санкт-Петербург : СПбУЭФ, 2015. 318 с.
4. Плужников К. И. Транспортное экспедирование : учебник. Санкт-Петербург : ТРАНСЛИТ, 2016. 528 с.
5. Яковлев А. Новое соглашение ФТС-ФНС: снижение издержек и запуск системы СПОТ // Chinalogist. 2025. URL: <https://chinalogist.ru/import/novoe-soglasenie-fts-fns-snizhenie-izderzek-i-zapusk-sistemy-spot>
6. European Commission, Directorate-General for Taxation and Customs Union. EU Import Control System 2 (ICS2) extends to rail and road transportation from April 2025. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/news/eu-import-control-system-2-ics2-extends-rail-and-road-transportation-april-2025-2025-02-03_en/
7. UPS. EU's Import Control System 2 (ICS2) Release 3 Requirements // UPS Developer Portal. 2025. URL: <https://developer.ups.com/us/en/supplychain/resources/news-and-market-updates/import-control-system-2>
8. Simple Duty LTD. ICS2 Implementation Status in the EU 2025 – Road and Rail Transport // Simple Duty. 2025. URL: <https://simpleduty.co.uk/ics2-implementation-status-in-the-eu-2025/>
9. European emission standards // Wikipedia, The Free Encyclopedia. 2025. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/European_emission_standards
10. HORIBA, Ltd. What are Euro 7 Emission Standards? // HORIBA Automotive. URL: <https://www.horiba.com/aut/mobility/applications/emissions-performance-and-durability/euro-7/>

References

1. Kruglova, N.Yu., Kruglova, M.I. (2014) Strategic management: textbook. Moscow: Higher Education, 492 p. (In Russ.)
2. Lyasko, V.I., et al. (2014) Development of a strategy for the development of a motor transport enterprise: textbook. Moscow: Tekhpolygrafcentr LLC, 48 p. (In Russ.)
3. Petrov, A.N. (2015) Strategic planning of enterprise development: textbook. Saint Petersburg: SPbUEF, 318 p. (In Russ.)
4. Pluzhnikov, K.I. (2016) Transport forwarding: textbook. Saint Petersburg: TRANSLIT, 528 p. (In Russ.)
5. Yakovlev, A. (2025) New FCS–FNS agreement: cost reduction and launch of the SPOT system. Chinalogist. URL: <https://chinalogist.ru/import/novoe-soglasenie-fts-fns-snizhenie-izderzek-i-zapusk-sistemy-spot> (In Russ.)
6. European Commission, Directorate-General for Taxation and Customs Union (2025) EU Import Control System 2 (ICS2) extends to rail and road transportation from April 2025. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/news/eu-import-control-system-2-ics2-extends-rail-and-road-transportation-april-2025-2025-02-03_en/
7. UPS (2025) EU's Import Control System 2 (ICS2) Release 3 Requirements. UPS Developer Portal. URL: <https://developer.ups.com/us/en/supplychain/resources/news-and-market-updates/import-control-system-2>
8. Simple Duty LTD (2025) ICS2 Implementation Status in the EU 2025 – Road and Rail Transport. Simple Duty. URL: <https://simpleduty.co.uk/ics2-implementation-status-in-the-eu-2025/>
9. Wikipedia contributors (2025) European emission standards. Wikipedia, The Free Encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/European_emission_standards
10. HORIBA, Ltd. What are Euro 7 emission standards? HORIBA Automotive. URL: <https://www.horiba.com/aut/mobility/applications/emissions-performance-and-durability/euro-7/>

Научный руководитель:
Науменко С.Н., д-р экон. наук, доцент,
профессор кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 27.12.2025
 Поступила после рецензирования 08.02.2026
 Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

Научно-теоретическая статья

УДК 657.421.1

JEL classification: M11, M41

EDN: JYTTMI

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Власенко Д.К.,

обучающийся бакалавриата кафедры учёта и аудита,

Донецкий филиал РАНХиГС,

г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

E-mail: dasha_vlasenko_2005@mail.ru

Аннотация. Цель. Изучение роли системы учёта и внутреннего контроля основных средств в обеспечении стратегического управления и повышения эффективности их использования, а также выявление взаимосвязи между методами контроля, учёта и управленческих решений.

Материалы и методы. Исследование основано на системном, процессном и аналитическом подходах. Методология включает изучение нормативно-правовой базы бухгалтерского и налогового учёта, рассмотрение научных подходов, сравнительный анализ практик внутреннего контроля, сопоставление методов повышения эффективности использования основных средств и формирования управленческой информации. Исследование охватывает как теоретические аспекты управления активами, так и практические механизмы их применения в современных хозяйствующих субъектах.

Результаты. Установлено, что формирование эффективной системы внутреннего контроля основных средств требует интеграции планирования, сбора контрольных доказательств и обобщения результатов с целью обеспечения достоверной управленческой информации. Процесс формирования первоначальной стоимости объектов, систематизация данных о капитальных вложениях и эксплуатационных расходах, а также применение аналитических инструментов позволяют повысить прозрачность учёта, снизить финансовые и операционные риски и обеспечить долгосрочную стратегическую управляемость активами. Комплексное применение методов модернизации оборудования, оптимизации использования ресурсов, регулярного обновления основных средств и повышения квалификации персонала создают условия для повышения производительности и устойчивого развития субъектов хозяйствования.

Заключение. Результаты исследования подтверждают, что внутренняя система контроля и учёта основных средств является ключевым элементом стратегического управления активами. Эффективная интеграция процедур контроля и управленческих решений обеспечивает детальность процессов, повышает качество управленческой информации и создаёт условия для формирования стратегических направлений развития, что имеет практическое значение для планирования, оптимизации и повышения эффективности использования имущественного комплекса. Кроме того, внедрение комплексного подхода к учёту и контролю основных средств способствует повышению адаптивности предприятий к изменениям внешней и внутренней среды, поддерживая его устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: основные средства, внутренний контроль, эффективный учёт, стратегическое управление, капитальные инвестиции, оптимизация ресурсов, устойчивое развитие предприятия.

Для цитирования: Власенко Д.К., Внутренний контроль и эффективное использование основных средств как инструмент стратегического управления. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 53-63. EDN: JYTTMI



Scientific and theoretical article

UDC 657.421.1

JEL classification: M11, M41

EDN: JYTTMI

INTERNAL CONTROL OF THE EFFICIENCY OF THE USE OF FIXED ASSETS AS A TOOL FOR STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

Darya K. Vlasenko,

Bachelor's degree student at the Accounting and Auditing Department,

Donetsk Branch of RANEPa,

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

E-mail: dasha_vlasenko_2005@mail.ru

Annotation. Objective. The study of the role of the accounting system and internal control of fixed assets in ensuring strategic management and improving the efficiency of their use, as well as identifying the relationship between methods of control, accounting and management decisions.

Materials and Methods. The research is based on system, process and analytical approaches. The methodology includes the study of the regulatory framework for accounting and tax accounting, consideration of scientific approaches, comparative analysis of internal control practices, comparison of methods for improving the efficiency of the use of fixed assets and the formation of management information. The research covers both the theoretical aspects of asset management and the practical mechanisms of their application in modern business entities.

Results. It is established that the formation of an effective system of internal control of fixed assets requires the integration of planning, collection of control evidence and synthesis of results in order to ensure reliable management information. The process of forming the initial cost of facilities, systematization of data on capital investments and operating costs, as well as the use of analytical tools make it possible to increase accounting transparency, reduce financial and operational risks, and ensure long-term strategic asset management. The comprehensive application of methods for modernizing equipment, optimizing the use of resources, regularly updating fixed assets and improving staff skills create conditions for increasing productivity and sustainable development of business entities.

Conclusion. The results of the study confirm that the internal control and accounting system of fixed assets is a key element of strategic asset management. Effective integration of control procedures and management decisions ensures the detail of processes, improves the quality of management information and creates conditions for the formation of strategic development directions, which is of practical importance for planning, optimizing and improving the efficiency of the use of the property complex. In addition, the introduction of an integrated approach to accounting and control of fixed assets helps to increase the adaptability of enterprises to changes in the external and internal environment, supporting its sustainable development in the long term.

Keywords: fixed assets, internal control, effective accounting, strategic management, capital investments, resource optimization, sustainable enterprise development.

For citation: Vlasenko, D. K., (2026) Internal control and effective use of fixed assets as a strategic management tool. *Phenomenus*, 1(33), 53-63. EDN: JYTTMI

Постановка проблемы в общем виде

В современных условиях хозяйствования система учёта и внутреннего контроля основных средств приобретает стратегическое значение, поскольку

обеспечивает не только достоверность финансовой отчётности, но и формирование управленческой информации, необходимой для принятия долгосрочных решений. Практика функционирования предприятий реального сектора эко-



номики свидетельствует о том, что формально выстроенные процедуры учёта основных средств не всегда сопровождаются эффективным внутренним контролем, что повышает риски искажения данных и снижает управляемость субъекта хозяйствования [1, с. 264, 2, с. 194].

Внутренний контроль основных средств зачастую носит фрагментар-

ный характер и ориентирован преимущественно на формальное соблюдение учётных процедур, что ограничивает его управленческий потенциал. Недостаточная интеграция контрольных механизмов в систему принятия управленческих решений повышает уровень рисков и снижает прозрачность процессов управления имуществом комплексом (рис. 1).

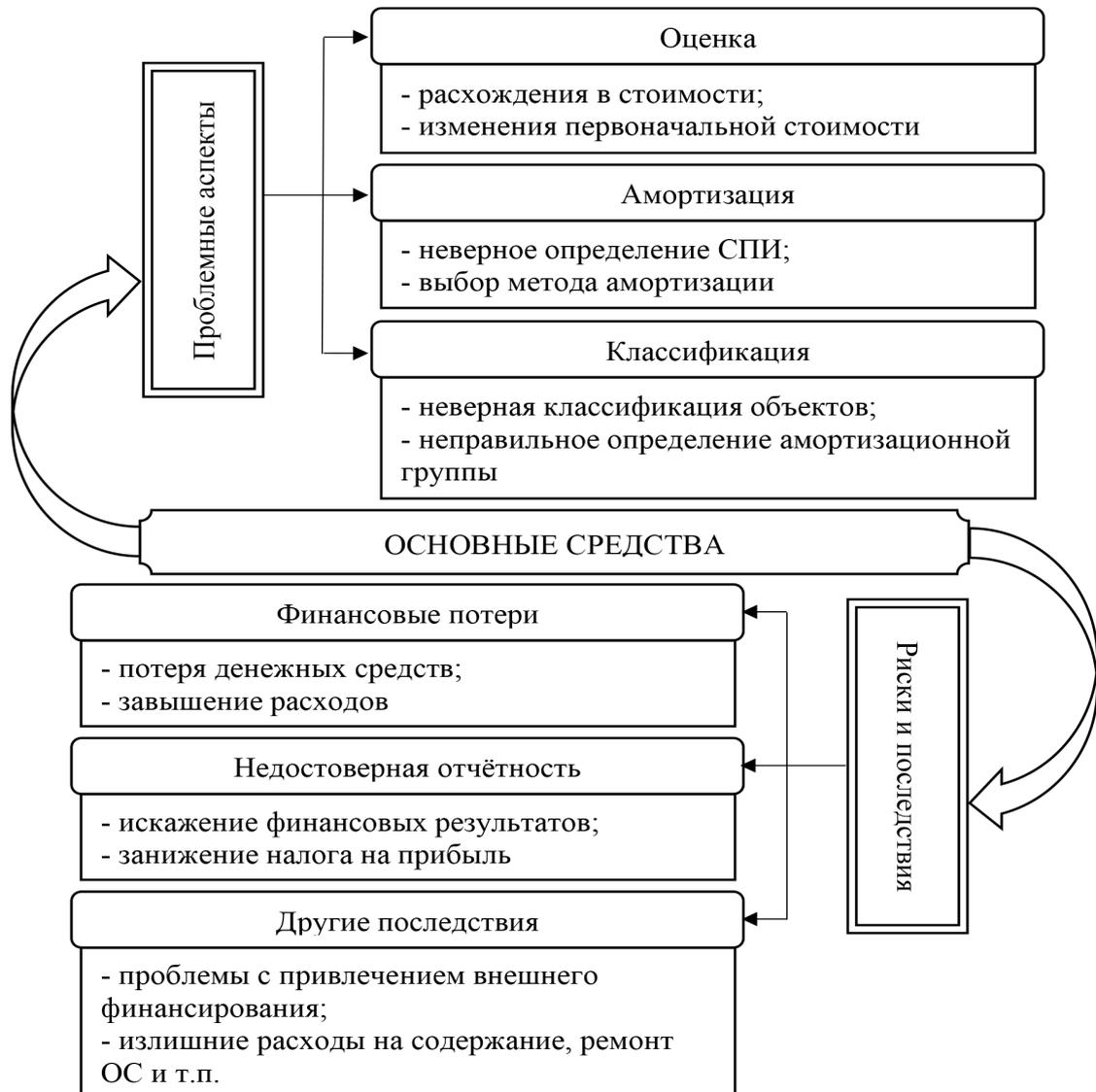


Рисунок 1. Проблемы учёта основных средств и связанные с ними риски для предприятия [составлено автором]
Figure 1. Accounting problems of fixed assets and related risks for the company [compiled by the author]

Реализация мероприятий по совершенствованию учёта и внутреннего контроля позволяет не только выявлять несоответствия в учёте, но и своевременно принимать управленческие решения, обеспечивающие оптимизацию использования основных средств и поддерживающие долгосрочные стратегические цели предприятия.

Вопросы уточнения сущности и эконо-

мической роли основных средств в хозяйственной деятельности исследуются в работах ряда отечественных и зарубежных учёных. Анализ литературных источников показывает, что определение основных средств рассматривается через различные подходы: с точки зрения экономической теории, бухгалтерского учёта, управления имуществом комплексом и инвестиционной эффективности (табл. 1).

Таблица 1. Научные подходы к определению понятия «основные средства» [составлено автором]
 Table 1. Scientific approaches to the definition of «fixed assets» [compiled by the author]

№	Автор	Определение
1	К. Маркс [3]	Показано, что основные средства выступают частью постоянного капитала, многократно участвующей в производственном процессе и обеспечивающей перенос стоимости на продукцию, формируя основу экономической активности предприятия
2	В.Ф. Палий [4]	Основные средства рассматриваются как элемент имущественного комплекса, обеспечивающий непрерывность производственного процесса и поддерживающий управляемость активами
3	В.К. Скляренко, В.М. Прудникова [5, с. 66]	Отмечено, что основные средства – это совокупность материально-вещественных ценностей, которые сохраняют натурально-вещественную форму и постепенно переносят стоимость на продукцию, что позволяет планировать амортизацию и оценивать эффективность инвестиций
4	З.Р. Мерджанова [6]	Выделено, что основные средства участвуют длительное время в производственном процессе, обеспечивая стабильность функционирования предприятия и контроль за износом и расходами
5	А.А. Адаменко, Т.Е. Хорольская, М.С. Василенко [7, с. 230]	Подчёркнуто, что основные средства являются составной частью капитала, находящейся в материальных формах (здания, оборудование) и многократно участвующей в производстве, влияя на конечный продукт и финансовые показатели
6	Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Б. Стародубцев [8]	Отмечено, что основные средства представляют собой материально-вещественные ценности, используемые как средства труда длительное время, обеспечивая как производственные, так и непроизводственные функции предприятия
7	О.С. Лазарева, А.П. Мартынова [9]	Показано, что основные средства – это материальные активы, которые сложно быстро конвертировать в деньги, они служат фундаментом экономической стабильности и развития производственной деятельности
8	О.В. Ефимова [10, с. 214]	Отмечено, что основные средства участвуют в хозяйственной деятельности длительный период, постепенно переносят свою стоимость на продукцию и формируют базу для финансового и управленческого контроля
9	В.В. Ковалёв [11, с. 44]	Подчёркнуто, что основные средства представляют собой долгосрочные инвестиции в материальные активы, обеспечивающие будущие экономические выгоды и стратегическую устойчивость предприятия
10	Э.С. Хендриксен, М.Ф. Ван Бреда [12]	Показано, что основные средства предприятия отражают производственный потенциал на определённую дату и используются в процессе создания продукции, обеспечивая возможность стратегического управления активами

Различные научные подходы авторов подчёркивают важность долговременного использования активов, их роль в процессе производства и формировании стоимости продукции, а также значимость для управленческого контроля и инвестиционной оценки. В целом изложенное подтверждает целесообразность применения системного подхода к организации бухгалтерского учёта и внутреннего контроля основных средств, направленного на обеспечение рациональности их использования и повышение качества управления ими в долго-

срочной перспективе.

Актуальность данного исследования определяется значением основных средств как ключевого элемента производственного потенциала предприятия, оказывающего непосредственное влияние на устойчивость его развития и информационное обеспечение управленческих решений. Практика деятельности хозяйствующих субъектов показывает, что действующие механизмы учёта и внутреннего контроля основных средств не всегда позволяют в полной мере обеспечить достоверность учётных данных

и прозрачность управления имуществом комплексом. В этой связи совершенствование учёта и контрольных процедур рассматривается как важное условие минимизации рисков, более эффективного использования активов и повышения результативности хозяйственной деятельности.

Цель исследования

Цель исследования – изучить роль системы учёта и внутреннего контроля основных средств в обеспечении стратегического управления и повышения эффективности их использования.

Объект исследования – система учёта и внутреннего контроля основных средств.

Предмет исследования – взаимосвязь методов учёта, контроля и управленческих решений в формировании стратегических направлений использования основных средств.

Изложение основного материала исследования.

Внутренний контроль основных средств следует рассматривать как важнейший элемент системы управления предприятием, ориентированный не только на обеспечение достоверности учёта, но и на формирование управленческой информации, необходимой для принятия обоснованных стратегических решений. В современных условиях его роль выходит за рамки формальной проверки правильности отражения операций и приобретает системный, аналитический характер.

Необходимость внутреннего контроля за эффективностью использования основных средств обусловлена ростом нестабильности внешней среды и усложнением управления внеоборотными активами. Это требует внедрения координированного механизма контроля, смещения акцента с ретроспективного анализа на прогнозирование будущих показателей, а также минимизации рисков и точной оценки активов для формирования обоснованной амортизационной политики.

Данный вид контроля является ключевым источником формирования управленческой информации, необходимой руководству предприятия для принятия обоснованных решений. В связи с этим сохранность и рациональное использование объектов основных средств представляют собой приоритетные направления контроля внутри хозяйственных субъектов, напрямую влияя на эффективность функционирования организации [13, с. 89].

Эффективная система внутреннего контроля основных средств должна обеспечивать взаимосвязь контрольных процедур с целями устойчивого развития субъекта хозяйствования, рационального использования имущественного комплекса и повышения его стратегической управляемости. Ввиду этого внутренний контроль целесообразно осуществлять поэтапно, с учётом управленческих и стратегических приоритетов.

На первом этапе – планировании внутреннего контроля – формируется программа внутреннего контроля производства основных средств в контексте предупреждения их негативного влияния на окружающую природную среду, определяется последовательность и сроки осуществления, источники информации, исполнителей внутреннего контроля.

Второй этап – сбор аудиторских доказательств – включает изучение первичных учётных документов, регистров бухгалтерского учёта, данных синтетического и аналитического учёта, а также материалов инвентаризации. Также проводится изучение порядка реализации на предприятии планово-предупредительных ремонтов, периодичность которых определяется структурой ремонтного цикла с учётом загруженности объекта основных средств и фактического технического состояния.

Заключительный этап – обобщение результатов внутреннего контроля – сводится к получению результатов, которые доводятся до сведения руководства предприятия и ответственных лиц, а также разрабатываются процедуры последующего наблюдения, контроля за исполнением, реализацией рекомендаций контроллера по улучшению эффективности основных средств.

Реализация указанных этапов требует формирования комплексной информационной базы внутреннего контроля, объединяющей первичные документы, регистры бухгалтерского учёта, данные аналитического и синтетического учёта, результаты инвентаризаций и показатели финансовой отчётности (рис. 2). Такая информационная система обеспечивает непрерывность контрольных процедур и повышает качество управленческой информации.

Особое значение в системе внутреннего контроля основных средств имеет контроль за формированием первоначальной стоимости объектов, поскольку обоснованность и полнота включения



Рисунок 2. Информационная база внутреннего контроля основных средств [составлено автором на основе [4]]
Figure 2. Information base of internal control of fixed assets [compiled by the author based on [4]]

затрат в первоначальную стоимость напрямую влияют на достоверность информации, используемой в процессе контроля капитальных вложений и оценки эффективности инвестиционных решений. Несмотря на нормативную регламентированность данного процесса, на практике он нередко недостаточно детализирован с точки зрения состава капитальных инвестиций и источников информации, что затрудняет управленческий контроль.

В целях повышения прозрачности и управляемости процесса формирования первоначальной стоимости основных средств целесообразно структурировать состав капитальных инвестиций, увязав виды затрат с участниками процесса и соответствующей первичной документацией (рис. 3). Такой подход позволяет обеспечить полноту включения затрат в первоначальную стоимость объектов и создать информационную основу для контроля инвестиционных решений.



Рисунок 3. Процесс формирования капитальных инвестиций [составлено автором]
Figure 3. The process of forming capital investments [compiled by the author]

Повышение эффективности использования основных средств является одним из факторов благоприятной деятельности предприятия, поскольку оно направлено на достижение:

- уменьшения расходов на эксплуатацию и хранение оборудования;
- увеличения объёмов производимой продукции при относительно меньших затратах ресурсов;
- снижения себестоимости продукции;
- увеличения уровня качества продукции при наименьших затратах;
- уменьшения налоговой нагрузки.

Вышеперечисленные показатели оказывают положительное влияние на управление операционной деятельностью, а следовательно, и на конечные по-

казатели производства предприятия [15].

Также следует отметить, что для повышения эффективности использования основных средств необходимо применять комплекс мер, направленных на оптимизацию эксплуатации, снижение простоев и рациональное распределение ресурсов [16, с. 127, 17-21]. Особое внимание уделяется модернизации оборудования и повышению квалификации персонала, что в долгосрочной перспективе создаёт стратегические возможности для роста производительности и конкурентоспособности хозяйственного субъекта.

В связи с этим, можно выделить следующие способы увеличения эффективности использования основных средств (табл. 2):

Таблица 2. Методы повышения эффективности использования основных средств [составлено автором]
Table 2. Methods of increasing the efficiency of the use of fixed assets [compiled by the author]

№	Метод повышения эффективности	Описание
1	Увеличение коэффициента сменности	Организация двух- или трёхсменной работы для максимального использования оборудования
2	Избавление от ненужного оборудования	Анализ объектов ОС и продажа редко используемого оборудования для снижения затрат и налога на имущество
3	Концентрация основных средств и комбинирование производства	Оптимизация площади и мощности, снижение аренды и увеличение выработки с единицы площади
4	Покупка современных основных средств и модернизация	Снижение издержек, предотвращение простоев, повышение объёма и качества продукции
5	Утверждение плана ремонтных работ	Регулярные плановый и капитальный ремонты, организация собственной ремонтной службы
6	Повышение квалификации персонала	Обучение сотрудников для эффективной эксплуатации оборудования и увеличения производительности
7	Регулярное обновление основных средств	Замена устаревшего оборудования, экономия энергии, внедрение безотходного производства
8	Повышение качества подготовки материалов и сырья	Контроль качества сырья, оптимизация транспортировки, сокращение потерь ресурсов
9	Механизация и автоматизация производства	Снижение затрат на персонал и социальные выплаты, повышение производительности
10	Повышение качества исходного сырья	Улучшение выхода продукции и фондоотдачи оборудования

Комплексное применение перечисленных методов повышает не только эксплуатационную эффективность основных средств, но и способствует системной управляемости активами. Созданные условия способствуют выра-

ботке стратегии развития предприятия, рациональному распределению имеющихся ресурсов, минимизации периодов простоя техники и уменьшению производственных и финансовых рисков. Как следствие, эти меры формируют

прочную основу для устойчивой работы и прогресса организации в долгосрочной перспективе.

При этом важно понимать, что комплексное управление основными средствами улучшает качество управленческой информации и делает учётные процессы более открытыми. Доступ к систематизированным данным об активах позволяет более точно анализировать

существующие и будущие потребности организации (табл. 3). Следовательно, оптимизация управления основными средствами не только влияет на текущие операции, но и оказывает значительное воздействие на общие результаты деятельности предприятия, приводя к сокращению затрат, увеличению производительности и укреплению его финансового положения.

Таблица 3. Элементы формирования стратегического преимущества через управление основными средствами [составлено автором]
Table 3. Elements of strategic advantage formation through fixed asset management [compiled by the author]

№	Критерий	Описание
1	Оптимизация ресурсов и снижение издержек	Своевременная модернизация, рациональное распределение оборудования и повышение квалификации персонала позволяют сократить простои и минимизировать потери
2	Прозрачность и достоверность учётной информации	Внедрение строгого внутреннего контроля, правильное оформление документов и регулярные инвентаризации создают надёжную информационную базу для управленческих решений
3	Применение аналитических инструментов	Систематизация данных о капитальных вложениях и эксплуатационных расходах позволяет прогнозировать потребности в основных средствах, планировать инвестиции и управлять рисками
4	Технологическое обновление	Автоматизация и обновление оборудования обеспечивают повышение качества продукции и конкурентных преимуществ на рынке
5	Интеграция в стратегию развития	Управленческие решения по основным средствам напрямую связаны с общекорпоративными целями хозяйствующего субъекта, формируя долгосрочную устойчивость и повышая рыночную привлекательность

Структурированный анализ компонентов стратегического преимущества показывает, что эффективное управление основными средствами требует согласованного взаимодействия нескольких ключевых направлений: планирования капитальных инвестиций, обеспечения достоверности учётной информации, технологического обновления и интеграции в общую стратегию предприятия. Такой подход не только оптимизирует текущее использование активов, но и позволяет прогнозировать будущие потребности, снижать финансовые и операционные риски, а также формировать платформу для долгосрочного роста и повышения адаптивности структуры.

Результаты данных мероприятий находят визуальное отражение в модели стратегического преимущества, демонстрируя взаимосвязь управленческих решений, эффективного контроля и устойчивого развития (рис. 4).

Системный подход к учёту, внутреннему контролю и эффективному исполь-

зованию основных средств превращает операционные процессы в инструмент формирования стратегического преимущества. Он обеспечивает рост конкурентоспособности, повышение качества продукции, рациональное распределение ресурсов и поддерживает устойчивое развитие хозяйствующего субъекта [22, с. 5]. Управление основными средствами выходит за рамки производственного контроля и становится ключевым элементом корпоративной стратегии, интегрированным с долгосрочными целями предприятия и способствующим формированию аналитической информации для принятия стратегических решений.

Эти аспекты актуализируют необходимость постоянного совершенствования управления основными средствами с учётом изменяющихся производственных и рыночных условий, при этом сохраняя стратегическую гибкость и ориентированность на результативность использования активов.



Рисунок 4. Стратегическое преимущество через управление основными средствами [составлено автором]
Figure 4. Strategic advantage through asset management [compiled by the author]

Заключение

Проведённое исследование состояния внутреннего контроля и использования основных средств позволило сформулировать ряд выводов, имеющих значение для теории и практики управления имуществом комплексом предприятия.

В ходе анализа установлено, что система учёта и внутреннего контроля основных средств выполняет не только функцию обеспечения достоверности показателей бухгалтерской (финансовой) отчётности, но и служит информационной базой для принятия управленческих решений. Эффективность функционирования данной системы во многом определяется комплексностью её построения, предусматривающей планирование контрольных процедур, проверку учётных данных и обобщение полученных результатов с учётом целей деятельности организации.

Установлено, что правильное формирование первоначальной стоимости объектов основных средств, систематизация данных о капиталовложениях и затратах на их обслуживание, наряду с применением аналитических методов, улучшают качество управленческих сведений и уменьшают вероятность финансовых

и операционных рисков. Параллельное принятие мер по модернизации техники и эффективному распределению ресурсов способствует увеличению производственных результатов и устойчивости предприятия.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что вопросы, касающиеся учёта и внутреннего контроля основных средств, должны быть признаны ключевым компонентом корпоративного управления. Это оказывает влияние на стратегию развития предприятия и его финансовые показатели. Тесное сотрудничество между контрольными функциями, учётом и управленческими решениями обеспечивает возможность предвидеть будущие нужды, эффективно распределять ресурсы, снижать потенциальные риски и повышать способность предприятия адаптироваться к внешним и внутренним трансформациям.

Таким образом, совершенствование системы учёта и внутреннего контроля основных средств имеет непосредственное значение для стратегического управления активами, повышения эффективности использования имущественного комплекса субъекта хозяйствования и обеспечения долгосрочной устойчивости предприятий. Полученные

результаты могут быть применены для разработки управленческих рекомендаций, совершенствования внутренних процедур контроля и планирования ка-

питальных инвестиций, что способствует интеграции оперативных мер с долгосрочной стратегией развития.

Список источников

1. Кесян С. В., Рябова В. П. Проблемы бухгалтерского учёта объектов основных средств в организации. Москва : Финансовый университет, 2025. 455 с.
2. Хлынин Э. В., Коровкина Н. И. Теоретические аспекты управления основными средствами в условиях реструктуризации и репрофилирования производственной деятельности промышленного предприятия. Тула : ТулГУ, 2024. 212 с.
3. Маркс К. Экономическо-философские рукописи 1844 года и другие ранние философские работы. Москва : Академический Проект, 2020. 775 с.
4. Палий В. Ф. Международные стандарты учёта и финансовой отчётности. Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. 506 с.
5. Скляренко В. К., Прудников В. М. Экономика предприятия. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2019. 192 с.
6. Мерджанова З. Р. Основные средства: понятие, классификация, оценка, документальное оформление // Крымский вектор. 2019. С. 254–257. EDN YPIOTB.
7. Адаменко А. А., Хорольская Т. Е., Василенко М. С. Основные средства: понятие, классификация, нормативно-правовое регулирование их учёта // Естественно-гуманитарные исследования. 2019. № 26. С. 230–234.
8. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. Москва : ИНФРА-М, 2024. 512 с.
9. Лазарева О. С., Мартынова А. П. Анализ состояния и эффективность использования основных фондов АО «Газпром распределение Оренбург» // Экономика. Социология. Право. 2025. № 2(38). С. 9–15.
10. Ефимова О. В. Бухгалтерский учёт. Москва : ЮНИТИ-Дана, 2023. 575 с.
11. Назарян Г. А. Денежные потоки компании и пути их оптимизации. Сочи : СГУ, 2024. 180 с.
12. Ткачук Н. В. Информационное обеспечение дивидендных выплат // Научный результат. Экономические исследования. 2023. № 4. С. 116–124.
13. Гуляева Т. И., Сидоренко О. В., Бураева Е. В. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве. Орёл : ОрёлГАУ, 2024. 176 с.
14. Черникова Ю. А., Грекова В. А. Совершенствование системы внутреннего контроля основных средств // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 4.
15. Измайлов М. К. Способы повышения эффективности использования основных средств // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. 2019. № 3(30). С. 95–101.
16. Чернова С. Г. Организация сельскохозяйственного производства. Новосибирск : НГАУ, 2023. 151 с.
17. Шестакова А. В. Пути повышения эффективности использования основных фондов и производственных мощностей предприятия // Экономическая среда. 2019. № 3(29). С. 81–85. EDN KРJHLC.
18. Стрельцов А. В., Яковлев Г. И. Содержательная оценка роли амортизации как источника инвестиций для модернизации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2021. № 3(197). С. 53–62. DOI: 10.46554/1993-0453-2021-3-197-53-62. EDN IIKVBB.
19. Коровкина Н. И. Формирование механизма взаимодействия стратегического и тактического управления основными средствами промышленного предприятия // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2021. № 4. С. 116–123.
20. Пашеева Т. Ю., Пономаренко Д. А. Повышение эффективности ремонта судов путём совершенствования технической подготовки судоремонтного производства // Научные проблемы водного транспорта. 2021. № 66. С. 53–61.
21. Слесаренко Г. В. Подход к оценке эффективности использования основных средств предприятий // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2021. № 6. С. 1010–1016.
22. Кельчевская Н. Р., Слукина С. А., Пельмская И. С., Вольф Ф. В. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности. Москва : Издательство «Креативная экономика», 2021. 212 с.

References

1. Kesyana, S.V., Ryabova, V.P. (2025) Problems of accounting for fixed assets in an organization. Moscow: Financial University, 455 p. (In Russ.)
2. Khlynin, E.V., Korovkina, N.I. (2024) Theoretical aspects of fixed asset management in the context of restructuring and redesigning the production activities of an industrial enterprise. Tula: TulSU, 212 p. (In Russ.)
3. Marx, K. (2020) Economic and philosophical manuscripts of 1844 and other early philosophical works. Moscow: Academic Project, 775 p. (In Russ.)
4. Paliy, V.F. (2013) International accounting and financial reporting standards. Moscow: INFRA-M, 506 p. (In Russ.)
5. Sklyarenko, V.K., Prudnikov, V.M. (2019) Enterprise economics. Moscow: INFRA-M, 192 p. (In Russ.)
6. Merdzhanova, Z.R. (2019) Fixed assets: concept, classification, evaluation, documentation. The Crimean Vector, 254–257. EDN YPIOTB. (In Russ.)
7. Adamenko, A.A., Khorolskaya, T.E., Vasilenko, M.S. (2019) Fixed assets: the concept, classification and legal regulation of their accounting. Natural Sciences and Humanities Research, 26, 230–234. (In Russ.)
8. Raizberg, B.A., Lozovsky, L.Sh., Starodubtseva, E.B. (2024) Modern economic dictionary. Moscow: INFRA-M, 512 p. (In Russ.)
9. Lazareva, O.S., Martynova, A.P. (2025) Analysis of the state and efficiency of the use of fixed assets of Gazprom Distribution Orenburg JSC. Economics. Sociology. Law, 2(38), 9–15. (In Russ.)
10. Efimova, O.V. (2023) Accounting. Moscow: UNITY-Dana, 575 p. (In Russ.)
11. Nazaryan, G.A. (2024) The company's cash flows and ways to optimize them. Sochi: SSU, 180 p. (In Russ.)

12. Tkachuk, N.V. (2023) Information support for dividend payments. Scientific Result. Economic Research, 4, 116–124. (In Russ.)
13. Gulyaeva, T.I., Sidorenko, O.V., Buraeva, E.V. (2024) Improving the efficiency of using labor resources in agriculture. Orel: OrelGAU, 176 p. (In Russ.)
14. Chernikova, Yu.A., Grekova, V.A. (2017) Improvement of the system of internal control of fixed assets. Modern Scientific Research and Innovations, 4. (In Russ.)
15. Izmailov, M.K. (2019) Ways to increase the efficiency of using fixed assets. Bulletin of S.Yu. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management, 3(30), 95–101. (In Russ.)
16. Chernova, S.G. (2023) Organization of agricultural production. Novosibirsk: NGAU, 151 p. (In Russ.)
17. Shestakova, A.V. (2019) Ways to increase the efficiency of the use of fixed assets and production facilities of the enterprise. The Economic Environment, 3(29), 81–85. EDN KPJHLC. (In Russ.)
18. Streltsov, A.V., Yakovlev, G.I. (2021) A meaningful assessment of the role of depreciation as a source of investment for modernization. Bulletin of the Samara State University of Economics, 3(197), 53–62. DOI: 10.46554/1993-0453-2021-3-197-53-62. EDN IIKVBB. (In Russ.)
19. Korovkina, N.I. (2021) Formation of a mechanism for interaction between strategic and tactical management of fixed assets of an industrial enterprise. Izvestiya TULSU. Economic and Legal Sciences, 4, 116–123. (In Russ.)
20. Pasheeva, T.Yu., Ponomarenko, D.A. (2021) Improving the efficiency of ship repair by improving the technical training of ship repair production. Scientific Problems of Water Transport, 66, 53–61. (In Russ.)
21. Slesarenko, G.V. (2021) An approach to assessing the effectiveness of using fixed assets of enterprises. Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law, 6, 1010–1016. (In Russ.)
22. Kelchevskaya, N.R., Slukina, S.A., Pelymskaya, I.S., Wolf, F.V. (2021) Formation and implementation of an industrial enterprise development strategy as a tool to increase its competitiveness. Moscow: Creative Economy Publishing House, 212 p. (In Russ.)

Научный руководитель:
Евсеенко В.А., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры учёта и аудита
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 11.01.2026
Поступила после рецензирования 04.02.2026
Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

Научно-теоретическая статья
УДК 005.32:005.334
JEL classification: M12
EDN: LVBNQB

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Харитонов С.В.,

обучающийся магистратуры кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Семилетов Н.В.,

обучающийся магистратуры кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Аннотация. Цель. В статье рассматривается эволюция управленческих подходов к конфликту в организации в качестве ресурса для мотивации и развития. Установлена прогрессивная эволюция управленческих парадигм в отношении организационного конфликта: от его восприятия как сугубо деструктивного явления в рамках административно-рационального подхода через признание неизбежности в поведенческой модели к современному пониманию в качестве стратегического ресурса для мотивации и организационного обучения. Выявлен ключевой проблемный разрыв в отечественной практике, поскольку несмотря на накопленный теоретический базис, управление конфликтами на российских предприятиях зачастую носит ситуативный и реактивный характер, не будучи системно интегрированным в стратегию управления персоналом и мотивационные системы.

Материалы и методы. Уточнено определение управления конфликтами как целенаправленной системы организационных, правовых и социально-психологических воздействий, конечной целью которой является не только урегулирование, но и конструктивное использование противоречий для усиления вовлечённости, лояльности и общей эффективности деятельности.

Результаты. Разработана структурно-функциональная модель интеграции, которая представляет собой динамическое взаимодействие трёх компонентов: институционально-процедурного (формальные правила и структуры), мотивационно-коммуникационного (связь со стимулированием и обратной связью) и ценностно-культурного (психологическая безопасность и нормы). Предложен практический инструментарий для внедрения модели, включающий механизмы проактивной диагностики, алгоритмы регулирования и прямые связи с системой мотивации через KPI руководителей, программы развития и нематериальное признание. Обоснована необходимость учёта специфики российского институционального и культурного контекста при внедрении, включая правовые рамки ТК РФ, высокую дистанцию власти, роль неформальных отношений и отраслевые особенности, что требует адаптации, а не прямого копирования зарубежных практик. Определена система критериев для оценки эффективности внедрения, а также комплекс мер по минимизации ключевых барьеров, таких как сопротивление менеджеров и дефицит компетенций.

Заключение. Таким образом, проведенное исследование доказывает, что преодоление разрыва между теорией и практикой в сфере управления конфликтами возможно через целенаправленное организационное проектирование, результатом которого становится трансформация конфликта из источника риска в управляемый актив, способствующий укреплению мотивации, инновационного потенциала и долгосрочной устойчивости российских предприятий.

Ключевые слова: управление конфликтами; мотивация персонала; институционализация; управление человеческими ресурсами; трудовые отношения; корпоративная культура; российские предприятия.

Для цитирования: Харитонов С.В., Семилетов Н.В. Управление конфликтами как инструмент мотивации персонала современного предприятия. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 64–75. EDN: LVBNQB



Scientific and theoretical article
UDC 005.32:005.334
JEL classification: M12
EDN: LVBNQB

CONFLICT MANAGEMENT AS A TOOL FOR EMPLOYEE MOTIVATION IN A MODERN ENTERPRISE

Sofia V. Kharitonova,

Master's degree student of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Branch of RANÉPA, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

Nikita V. Semiletov,

Master's degree student of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Branch of RANÉPA, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

Annotation. Objective. The article explores the evolution of managerial approaches to organizational conflict as a resource for employee motivation and organizational development. A progressive shift in managerial paradigms is identified—from viewing conflict as a purely destructive phenomenon within the administrative–rational approach, through its recognition as an inevitable element in behavioral models, to its contemporary interpretation as a strategic resource for motivation and organizational learning. A key gap in Russian practice is revealed: despite a substantial theoretical foundation, conflict management in domestic enterprises often remains situational and reactive, lacking systematic integration into human resource strategies and motivational systems.

Materials and Methods. Conflict management is refined in this study as a purposeful system of organizational, legal, and socio-psychological interventions aimed not only at resolving disputes but also at the constructive use of contradictions to enhance employee engagement, loyalty, and overall organizational effectiveness.

Results. A structural and functional integration model is developed, representing the dynamic interaction of three components: the institutional–procedural component (formal rules and structures), the motivational–communication component (links to incentive systems and feedback mechanisms), and the value–cultural component (psychological safety and shared norms). A practical toolkit for implementing the model is proposed, including mechanisms for proactive diagnostics, regulation algorithms, and direct connections with motivational systems through managerial KPIs, development programs, and non-material recognition. The necessity of considering the specific features of the Russian institutional and cultural context is substantiated, including the legal framework of the Labor Code of the Russian Federation, high power distance, the role of informal relations, and industry characteristics, which require adaptation rather than direct adoption of foreign practices. A system of criteria for assessing implementation effectiveness is defined, along with a set of measures to mitigate key barriers such as managerial resistance and competency gaps.

Conclusion. Thus, the study demonstrates that bridging the gap between theory and practice in conflict management is possible through purposeful organizational design, resulting in the transformation of conflict from a source of risk into a manageable asset that strengthens employee motivation, innovative potential, and the long-term sustainability of Russian enterprises.

Keywords: conflict management; employee motivation; institutionalization; human resource management; labor relations; corporate culture; Russian enterprises.

For citation: Kharitonova, S.V., Semiletov N.V., (2026) Conflict Management as a Tool for Employee Motivation in a Modern Enterprise. *Phenomenus*, 1(33), 64-75. EDN: LVBNQB

Введение

Проблематика мотивации персонала занимает центральное место в теории и практике управления современными

предприятиями, поскольку от уровня вовлеченности работников, их готовности к инициативному поведению и ориентации на долгосрочные цели органи-



зации в значительной степени зависят конкурентоспособность и устойчивость хозяйствующих субъектов. В научной литературе сформирован значительный пласт научных работ, раскрывающих закономерности трудовой мотивации, ее психологические основания и управленческие инструменты.

Классический фундамент данных исследований заложен в работах

А. Маслоу [1], предложившего иерархическую модель потребностей, объясняющую возникновение напряженности и противоречий в трудовых коллективах через неудовлетворенность базовых или высших уровней мотивации. Существенный вклад внес Ф. Герцберг [2], разграничивший факторы удовлетворенности трудом и условия, предотвращающие демотивацию, что позволило по-новому интерпретировать источники межличностных и ролевых конфликтов в организациях. Концепции мотивации достижений, ожиданий и инструментальности, разработанные Д. МакКлеландом [3] и В. Врумом [4], дополнили данные подходы, показав зависимость трудового поведения от субъективных оценок справедливости вознаграждения, вероятности успеха и значимости результатов труда.

Параллельно развивались исследования организационного конфликта как специфической формы социального взаимодействия в трудовых коллективах. Так, в ранних работах М. П. Фоллетт [5] конфликт рассматривался не исключительно как деструктивное явление, но и как потенциальный источник интеграции интересов сторон. Существенный теоретический вклад в систематизацию конфликтных процессов внесен Л. Понди [6], предложившим фазовую модель развития конфликта в организации. В прикладной плоскости широкое распространение получила типология стратегий поведения в конфликте, разработанная К. Томасом и Р. Килманом [7], которая до настоящего времени используется в управленческих и диагностических практиках.

Современные исследования в области организационного поведения акцентируют внимание на конструктивном потенциале конфликтных взаимодействий. В частности, концепция психологической безопасности, разработанная Э. Эдмондсон [8], подчеркивает роль открытых дискуссий и управляемых разногласий в формировании инновационной активности и обучающихся организаций. Аналогичную линию развивает Дж. Пфеффер [9], связывая кон-

курентные преимущества предприятий с качеством управления человеческими ресурсами, внутренними коммуникациями и механизмами перераспределения власти и интересов. Работы К. Левина [10], а также исследования К. де Дреу и М. Гелфанд [11] дополняют данный подход, демонстрируя функциональную двойственность конфликта, как источника напряженности и одновременно фактора организационного развития. Обобщающий характер носят труды С. Роббинса [12], в которых конфликт включается в более широкий контекст организационного поведения и управления групповой динамикой.

В российской научной школе вопросы мотивации труда и регулирования конфликтов получили развитие в трудах А. Кибанова [13], рассматривающего управление персоналом как системный процесс, включающий материальные и нематериальные стимулы, корпоративную культуру и механизмы социального партнерства. Существенный вклад в формирование отечественной конфликтологии внесли Е. Бабосов [14] и В. Кабаченко [15], в работах которых конфликты анализируются как закономерный элемент социально-трудовых отношений, требующий институционализированных процедур урегулирования.

Таким образом, анализ литературы позволяет констатировать высокую степень разработанности теоретических основ мотивации труда и организационного конфликта как самостоятельных направлений научных исследований. Вместе с тем, сохраняется недостаточная интеграция данных подходов в рамках единой управленческой логики, ориентированной на практические условия функционирования российских предприятий. В большинстве работ конфликт трактуется либо как фактор, подлежащий минимизации, либо как универсальный источник инноваций, тогда как вопросы его целенаправленного использования в системе мотивации персонала, встроенной в институциональный и правовой контекст отечественных организаций, остаются фрагментарно исследованными.

Указанное обстоятельство формирует научное противоречие между накопленным теоретическим знанием о функциональной природе конфликтов и ограниченностью прикладных моделей, адаптированных к российской практике управления персоналом. В этой связи настоящее исследование направлено на разработку концептуального подхода к управлению конфликтами как инстру-

менту мотивации работников современных российских предприятий с учетом специфики национальной институциональной среды, корпоративных регламентов и механизмов социального партнерства.

Современный контекст функционирования российских предприятий в 2026 году позволяет выделить ключевые тенденции способные одновременно снижать риски трудовых споров и повы-

шать вовлеченность работников (табл. 1).

Указанные тенденции формируют современный управленческий вызов: российским предприятиям необходимо переходить от ситуативного и реактивного разрешения конфликтов к построению системных механизмов предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов, интегрированных в общую модель мотивации персонала. При этом, данные механизмы должны обеспечи-

Таблица 1. Современные тренды в управлении конфликтами и мотивации персонала российских предприятий [составлено автором]
Table 1. Modern trends in conflict management and employee motivation in Russian enterprises [compiled by the author]

Сущность и влияние на предприятие	Ожидаемый/достигаемый эффект
1. Смещение от контроля к фасилитации конфликтов	
Отказ от административного подавления разногласий в пользу управляемого диалога, поскольку руководитель выступает как нейтральный медиатор, помогающий сторонам найти взаимовыгодное решение	Повышение качества решений за счет интеграции разных точек зрения; снижение скрытой напряженности и рост доверия к руководству; ускорение инновационных процессов
2. Проактивное управление конфликтами посредством диагностики	
Внедрение инструментов регулярного мониторинга социально-психологического климата (опросы, пульс-опросы, анализ цифрового следа в корпоративных чатах) для выявления очагов напряженности на ранней стадии	Предотвращение эскалации конфликтов в кризис; снижение операционных и репутационных рисков; формирование культуры открытой обратной связи
3. Геймификация как инструмент мотивации	
Внедрение игровых механик (баллы, уровни, рейтинги, соревнования) в рутинные бизнес-процессы для повышения вовлеченности, что особенно актуально для поколений Y, Z	Рост вовлеченности и лояльности сотрудников; увеличение производительности труда в период решения монотонных задач; создание позитивной соревновательной среды
4. Меню возможностей (персонализация мотивационных пакетов)	
Отход от единых для всех программ льгот; предоставление сотрудникам выбора из набора опций (добровольное медицинское страхование, обучение, фитнес, гибкий график, дополнительные отпускные дни, опционы и т.п.) в зависимости от их ценностей и жизненного этапа	Повышение субъективной ценности вознаграждения в глазах сотрудника; привлечение и удержание разнородных талантов; демонстрация уважения к индивидуальным потребностям
5. Нематериальная мотивация посредством признания и развития	
Акцент на публичном признании заслуг, карьерном росте, возможностях обучения и самореализации; развитие программ наставничества и внутреннего карьерного лифта	Усиление внутренней мотивации (чувство цели, принадлежности, роста); снижение «утечки мозгов» и стоимости подбора кадров; формирование кадрового резерва
6. Управление межпоколенческими конфликтами в контексте мотивации	
Учет различий в ценностях, коммуникации и ожиданиях от труда у сотрудников поколений X, Y, Z; гибкая адаптация стилей управления, форматов работы, программ мотивации	Снижение конфликтов на почве ценностных разрывов; максимизация синергии (опыт X + адаптивность Y + цифровая смелость Z); повышение общей эффективности мультигенерационных команд
7. Интеграция ESG-повестки в систему мотивации	
Связь KPI и бонусов не только с финансовыми, но и с экологическими, социальными и управленческими целями компании (снижение выбросов, волонтерские программы, многообразие)	Укрепление репутации ответственного работодателя; повышение гордости и осмысленности труда у сотрудников; привлечение инвесторов и клиентов, разделяющих ценности устойчивого развития организации
8. Цифровизация обратной связи и эмоциональный интеллект данных	
Использование AI и Big Data для анализа тональности коммуникаций, выявления признаков выгорания, прогнозирования текучести; переход от ежегодных опросов к постоянному цифровому пульсу организации	Принятие решений на основе данных, а не интуиции; своевременное выявление проблем с вовлеченностью; создание предиктивной (предсказательной) модели управления HR-рисками

вать баланс между снижением правовых и репутационных рисков, поддержанием социально-психологической устойчивости коллективов и стимулированием инициативного поведения работников.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью разрешения научного противоречия между высоким уровнем теоретической разработанности проблем мотивации труда и организационных конфликтов и недостаточной проработкой прикладных моделей их совместного использования в практике российских предприятий. В условиях усложнения институциональной среды и трансформации ожиданий работников эффективное управление конфликтами приобретает значение не только как инструмент стабилизации трудовых отношений, но и как фактор формирования конкурентных преимуществ, организационного развития и долгосрочной устойчивости хозяйствующих субъектов.

Цель и методы исследования

Настоящее исследование направлено на разработку концептуальной модели и практических механизмов интеграции управления конфликтами в систему мотивации персонала современных российских предприятий. Ключевая задача — предложить подход, который трансформирует конфликт из деструктивного фактора в инструмент стимулирования вовлеченности, профессионального роста и организационного обучения. Данный подход должен обеспечивать стратегическую увязку процедур предупреждения, диагностики и разрешения конфликтных ситуаций с долгосрочными целями управления человеческими ресурсами. Особое внимание в исследовании уделяется адаптации предлагаемых механизмов к институциональным и правовым особенностям регулирования трудовых отношений в РФ; специфике организационных структур (от иерархических до проектных) и типам корпоративных культур, преобладающим в российском бизнес-контексте.

Методологическая основа исследования базируется на синтезе взаимодополняющих теоретических и аналитических подходов, что обеспечивает комплексный характер рассмотрения изучаемой проблематики.

Теоретико-концептуальный фундамент составляют: теории мотивации труда, представленные в работах А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда и В. Врума, позволяющие интерпретировать конфликтные ситуации как следствие не-

удовлетворенных потребностей, несоответствия ожиданий и восприятия справедливости трудовых вознаграждений; концепции организационного конфликта и групповой динамики, разработанные М. П. Фоллетт, Л. Понди, К. Томасом и Р. Килманном, К. Левиным, раскрывающие структурные и поведенческие аспекты конфликтных взаимодействий в трудовых коллективах; современные подходы к управлению человеческими ресурсами и организационному поведению, отраженные в трудах А. Эдмондсон, Дж. Пфеффера, К. де Дреу и М. Гелфанд, подчеркивающие значение психологической безопасности, качества коммуникаций и институционализации процедур разрешения разногласий; отечественные исследования в области управления персоналом и конфликтологии, представленные работами А. Кибанова, Е. Бабосова, В. Кабаченко, позволяющие учитывать специфику российских социально-трудовых отношений и корпоративных практик.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследования исторической эволюции организационного конфликта демонстрируют поступательное развитие представлений о нем – от восприятия как отклонения от управленческой нормы и угрозы производственной дисциплине до признания его неизбежным элементом трудовых взаимодействий и потенциальным ресурсом мотивации и организационного развития. Данная трансформация отражает изменение характера социально-трудовых отношений и усложнение систем управления персоналом в условиях перехода от индустриального этапа к цифровому.

Фактические проявления конфликтных взаимодействий в производственных коллективах фиксировались уже в первой половине XX века, когда внимание исследователей было сосредоточено на проблемах групповой динамики и напряженности между работниками и администрацией.

В истории развития управленческой мысли понимание природы конфликтов претерпело значительную эволюцию. Так, в классической работе К. Левина [13] конфликт рассматривался преимущественно как индикатор структурных изменений и нарушений равновесия в социальной системе организации. Иными словами, как симптом дисфункции.

В противовес этому подходу, существенный вклад в формирование альтернативного, конструктивного взгляда

внесла М. П. Фоллетт [5], которая предложила трактовать конфликт не только как источник разрушения, но и как потенциальный механизм интеграции интересов сторон, актуализирующийся при использовании кооперативных стратегий взаимодействия. Этот взгляд заложил основы для понимания управленческого потенциала конфликта.

Последующая теоретическая систематизация конфликта как полноценного управленческого феномена была осуществлена во второй половине XX века. Ключевым достижением этого этапа стала, в частности, фазовая модель развития конфликтных процессов в организации, разработанная Л. Понди [7]. В данной модели конфликт интерпретируется как динамическая последовательность стадий: от латентных противоречий через осознанное несогласие и открытое противостояние к организационным последствиям. Параллельно шло активное развитие теорий мотивации труда, зложенных в трудах А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума [1-4]. Эти исследования позволили взглянуть на конфликты через новую призму, как на следствие неудовлетворенных потребностей, расхождения ожиданий и субъективных

оценок справедливости вознаграждений. Таким образом, конфликт стал пониматься не только как структурный или процессуальный феномен, но и как результат сложной мотивационной динамики внутри организации, что создало основу для интеграции управления конфликтами и системами стимулирования персонала.

Такой синтез конфликтологических и мотивационных теорий ознаменовал завершение важного этапа в осмыслении природы организационных конфликтов. Дальнейшая эволюция взглядов и их практическое воплощение в корпоративных практиках в рамках историко-управленческого анализа позволяет выделить три последовательные фазы институционализации управления конфликтами (табл. 2).

Описанная международная эволюция теорий находила своеобразное преломление и развитие в рамках российской научной и управленческой мысли. В отечественной традиции развитие представлений о конфликте и мотивации персонала происходило в тесной связи с трансформацией социально-трудовых отношений и становлением корпоративных систем управления персоналом.

Таблица 2. Эволюция подходов к управлению конфликтами в контексте мотивации персонала [составлено на основе [7-12]]
Table 2. The Evolution of Approaches to Conflict Management in the Context of Employee Motivation [compiled based on [7-12]]

Доминирующая парадигма и трактовка конфликта	Ключевые концепции, авторы и связь с мотивацией
1. Административно-рациональная (подавление) (нач. XX в. – 1950 гг.) -	
Конфликт рассматривается как нарушение дисциплины, дисфункция, подлежащая подавлению через формализацию ролей, иерархический контроль, санкции	Системы мотивации опираются на материальные стимулы и нормативное регулирование; конфликт и мотивация рассматриваются раздельно; управление конфликтом сводится к карательным мерам
2. Поведенческая (управление реакциями) (середина 1950-1980 гг.)	
Признание неизбежности и естественности конфликтов в организациях; акцент на управлении поведением сторон в конфликтной ситуации	Появление типологий стратегий (К. Томас, Р. Килманн [7]), закрепляющих идею выбора управленческой реакции (соперничество, сотрудничество и др.); укрепление связи конфликтов с мотивационными установками, ожиданиями и потребностью в признании работников.
3. Конструктивная и институциональная (интеграция и развитие) (с начала 1990-х гг. по н. в.)	
Конфликт – потенциальный источник инноваций и развития, требующий системных процедур, а не только реактивного вмешательства	Факторы конструктивного управления (психологическая безопасность, открытые коммуникации, фасилитация [8]); конфликт как ресурс (анализируется в контексте власти и ресурсов (Дж. Пфеффер [9]); функциональная двойственность (К. де Дреу, М. Гелфанд [11]); интеграция в общий контекст (включение управления конфликтами в системы организационного поведения и мотивации (С. Роббинс [12]))

Так, работы А. Кибанова [13] акцентируют внимание на необходимости интеграции процедур разрешения трудовых споров в общую HR-стратегию предприятий, что перекликается с глобальным трендом на институционализацию. Исследования Е. Бабосова и В. Кабаченко [14-15], в свою очередь, подчеркивают роль институциональных и психологических механизмов регулирования конфликтов в формировании устойчивых трудовых коллективов, развивая, тем самым, поведенческий и социально-психологический аспекты управления в специфическом отечественном контексте.

Таким образом, историческая эволюция управленческих концепций демонстрирует фундаментальную трансформацию отношения к конфликту в организациях: от его восприятия как исключительно деструктивного явления к признанию его потенциального мотивационного и развивающего эффекта. Однако, анализ научной литературы выявляет, что, несмотря на накопление значительного теоретического материала, практика целенаправленного использования конфликтов в системе мотивации персонала российских предприятий остаётся слабо структурированной. Существующий разрыв между теорией и практикой обуславливает необходимость разработки конкретных организационно-управленческих механизмов, которые были бы адаптированы к национальному институциональному контексту и специфике современных российских компаний.

Для преодоления обозначенного разрыва между теорией и практикой в данной работе выдвигается концептуальное определение. В контексте настоящего исследования управление конфликтами на предприятии понимается как целенаправленная система организационных, правовых и социально-психологических воздействий, ориентированных на выявление, регулирование и конструктивное использование противоречий между участниками трудового процесса с целью поддержания устойчивой мотивации, вовлеченности работников и эффективности деятельности организации.

Исходя из предложенного определения, центральным элементом преодоления разрыва между теорией и практикой в рамках настоящего исследования выступает структурно-функциональная модель интеграции управления конфликтами в систему мотивации персонала. Данная модель представляет собой

комплексную систему, где управление конфликтами перестает быть изолированной функцией и становится стратегическим драйвером вовлеченности и производительности. Модель базируется на трех взаимосвязанных и взаимообуславливающих компонентах, функционирующих в едином организационном поле (рис. 1). Эти компоненты не функционируют изолированно, а находятся в динамическом взаимодействии. Институциональные процедуры создают «правила игры», мотивационные механизмы задают «вектор поведения», а ценностная культура обеспечивает внутреннее принятие и устойчивость всей системы.

Предложенная теоретическая модель носит универсальный характер, однако её практическая реализация и эффективность напрямую зависят от учета специфики конкретной среды. Успешное внедрение механизмов управления конфликтами как инструмента мотивации в российских компаниях требует их адаптации к уникальному институциональному, правовому и социокультурному контексту.

Так, российское трудовое законодательство, в первую очередь Трудовой Кодекс РФ [16], формирует базовый «каркас» для регулирования трудовых отношений, в рамках которого должна выстраиваться любая корпоративная система. Р ТК РФ (Глава 60) детально регулирует порядок разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров, устанавливая обязательные досудебные процедуры (рассмотрение комиссией по трудовым спорам, примирительные процедуры). Это означает, что внутренние корпоративные механизмы управления конфликтами не должны подменять или блокировать установленные законом процедуры, а должны интегрироваться с ними, выступая первичным, неформальным фильтром и инструментом раннего реагирования. Практика коллективных переговоров и действие коллективных договоров (Глава 7 ТК РФ) создают важный канал для легитимного выражения групповых интересов и урегулирования конфликтов. Внедряемая модель должна не конкурировать с этим институтом, а способствовать формированию культуры диалога, которая повышает эффективность самих переговоров. Преобладание судебного способа защиты нарушенных прав в сознании работников формирует установку на конфронтацию. Корпоративные процедуры призваны сместить акцент с постфактумного наказания на превентивное выявление и совместный

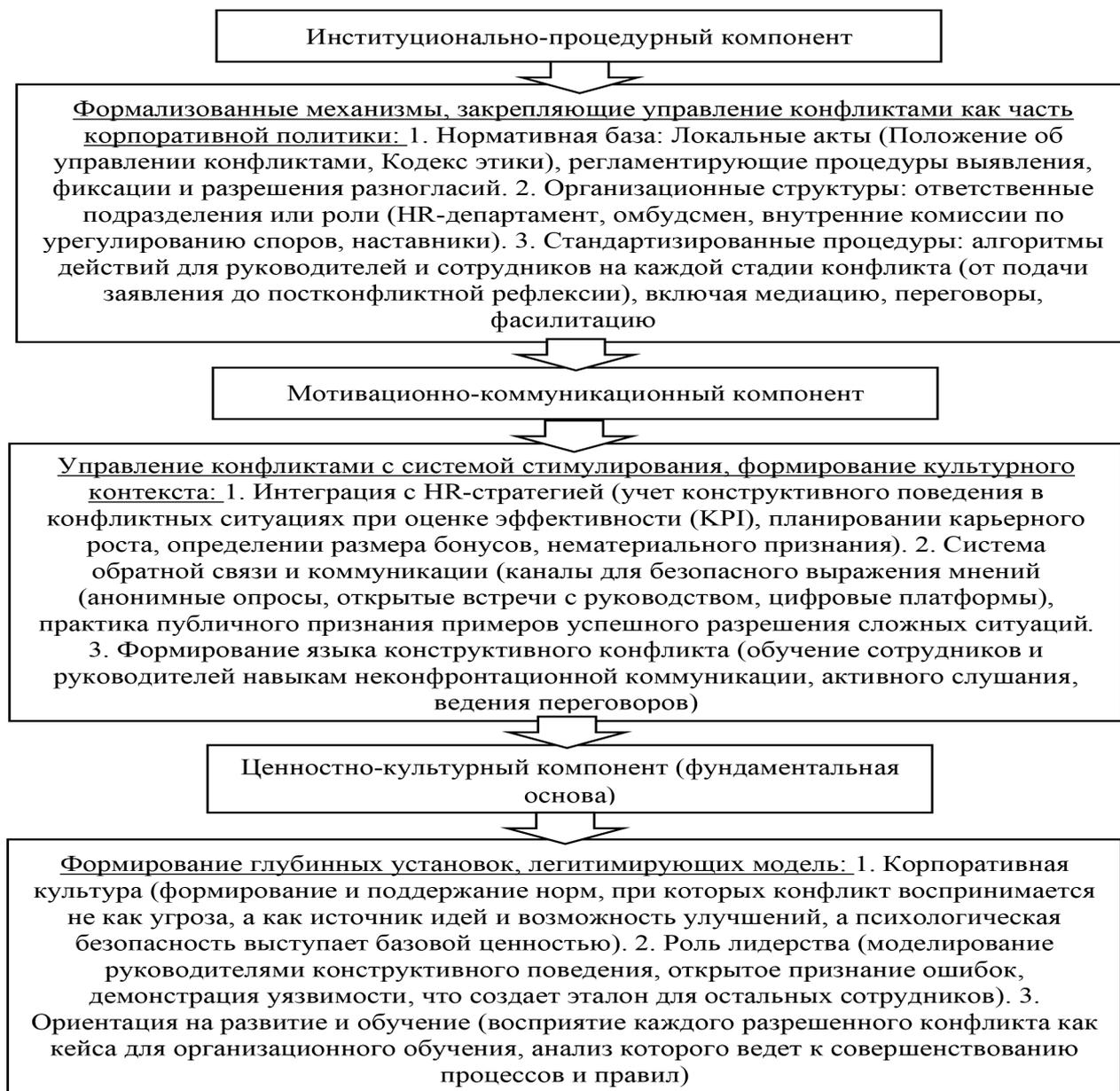


Рисунок 1. Модель интеграции управления конфликтами в систему мотивации персонала [составлено автором]
Figure 1. The model of conflict management integration into the staff motivation system [compiled by the author]

поиск решений, что требует дополнительных усилий по формированию доверия к внутренним институтам.

Указанная правовая логика, которая ориентируется на формальное разрешение уже возникшего спора, накладывается на глубокие, исторически сформированные особенности корпоративного управления в России. Эти особенности часто определяют не столько формальные процедуры, сколько реальные практики организационного поведения и отношение к конфликту как к феномену. Таким образом, помимо правовых рамок, критическое значение для адаптации модели имеет анализ специфики корпоративных культур и управленческих практик. Исторически сложивши-

еся модели управления оказывают глубокое влияние на то, как в организации воспринимаются иерархия, авторитет и сама возможность открытого выражения несогласия (табл. 3).

Проведенный анализ позволяет заключить, что успешная реализация модели интеграции управления конфликтами в систему мотивации на российских предприятиях невозможна без её глубокой адаптации к существующим условиям. Ключевыми контекстуальными факторами, определяющими специфику внедрения, выступают, во-первых, формально-правовой каркас (ТК РФ, приоритет судебной защиты), который требует от корпоративных процедур не подмены, а дополнения и опережения

Таблица 3. Характерные черты корпоративных культур и управленческих практик в российских компаниях, влияющие на управление конфликтами [составлено автором]
Table 3. Key Features of Corporate Cultures and Managerial Practices in Russian Companies Affecting Conflict Management [compiled by the author]

Сущность и проявления	Влияние на восприятие и управление конфликтами
Высокая дистанция власти и централизация принятия решений	
Четкая иерархия, концентрация полномочий на верхнем уровне, ограниченная делегация	Конфликты часто скрываются, так как воспринимаются как вызов авторитету; затруднены горизонтальные коммуникации и открытая обратная связь «снизу вверх»
Преобладание неформальных отношений и персонификация управления	
Решения часто принимаются на основе личных связей и доверия, а не формальных процедур	Разрешение споров смещается в неформальную плоскость, что снижает прозрачность и воспроизводимость практик; формальные процедуры могут игнорироваться
Табуирование конфликта и установка на конформность	
Конфликт воспринимается как признак плохого управления, слабости коллектива или личной нелояльности	Сотрудники избегают открытого выражения несогласия, что ведет к накоплению латентных противоречий; отсутствует культура конструктивной дискуссии

официальных механизмов; во-вторых, культурно-управленческое наследие (высокая дистанция власти, неформальность отношений, табуирование конфликта), формирующее базовые установки сотрудников и руководителей, которые необходимо целенаправленно трансформировать; в-третьих, отраслевая специфика, задающая разные болевые точки и, как следствие, приоритеты в разработке инструментов (безопасность в промышленности и креативность в IT и т.п.). Таким образом, адаптация модели заключается не в её упрощении, а в наполнении конкретными, контекстуально-чувствительными механизмами, которые смогут работать в рамках заданных ограничений и постепенно эти ограничения расширять.

Выводы

Учет выявленного контекста позволяет перейти от теоретической модели к разработке практического инструментария – комплекса организационно-управленческих механизмов, готовых к апробации. Цель – ответить на ключевой вопрос: что именно необходимо внедрить в практику HR-менеджмента российских компаний, чтобы конфликт стал работающим инструментом мотивации?

Предлагаемый комплекс механизмов структурирован по четырем взаимосвязанным блокам, соответствующим логике управленческого цикла: от диагностики и регулирования к институционализации и прямой связи с мотивацией.

1. Механизмы диагностики и раннего предупреждения. Данный блок направлен на преодоление латентности

конфликтов и смещение фокуса с реактивного на проактивное управление (регулярные пульс-опросы и индексы психологической безопасности, выявляющие зоны напряженности в коллективах); анализ цифрового следа (тональность коммуникаций в корпоративных чатах, частота обращений к службе поддержки) с использованием методов текстовой аналитики; систематизированные встречи руководителей с подчиненными, структурированные вокруг вопросов о барьерах в работе и качестве взаимодействия в команде).

2. Процедуры регулирования и разрешения. Этот блок предлагает конкретные алгоритмы действий для различных стадий и типов конфликтов, адаптированные к российской практике (пошаговые гайды для линейных руководителей по проведению первичных бесед-фасилитаций между сотрудниками; внедрение процедуры внутренней медиации с обученными сотрудниками-медиаторами из числа HR-специалистов или уважаемых неформальных лидеров; организация переговорных площадок для урегулирования системных или межгрупповых противоречий, например, по вопросам изменения процессов или распределения ресурсов).

3. Институциональные формы и каналы коммуникации. Для легитимации процедур и обеспечения их устойчивости необходима их организационная «прописка» (введение роли корпоративного омбудсмана (уполномоченного по правам сотрудников) как независимого арбитра для конфиденциальных обра-

щений; создание конфликтологических комиссий при первичных профсоюзных организациях или HR-департаментах для рассмотрения формальных жалоб; запуск гарантированно анонимных каналов обратной связи (hotline, специальный почтовый ящик с доступом ограниченного круга доверенных лиц)).

4. Механизмы интеграции с системой мотивации. Ключевой блок, обеспечивающий синергию управления конфликтами и стимулирования персонала (включение показателей, связанных с конструктивным участием в разрешении конфликтов, в систему KPI руководителей (например, индекс климата в команде, снижение количества эскалаций); учет успешного применения медиативных и фасилитационных навыков как критерия при кадровых ротации и включении в кадровый резерв; разработка программ нематериального признания (награды, публичное одобрение) для сотрудников, которые предложили решение, устранившее системную причину конфликта; связь с программой развития: Прохождение обучения по управлению конфликтами и медиации становится обязательным или приоритетным этапом карьерного роста для менеджерских позиций).

Совокупность этих механизмов представляет собой дорожную карту по внедрению, которая трансформирует кон-

фликт из угрозы в управляемый ресурс, напрямую влияющий на вовлеченность, лояльность и общую эффективность предприятия.

Предложенный комплекс механизмов, однако, не является самоцелью. Его практическая ценность и обоснованность требуют разработки системы оценки, которая позволила бы измерить реальную отдачу от внедрения, а также предусмотреть и нивелировать неизбежные барьеры. Поэтому логическим продолжением работы является анализ критериев эффективности предлагаемых решений и потенциальных ограничений на пути их реализации.

Для наглядности и структурирования данного анализа ключевые параметры оценки и управления рисками систематизированы в табл. 4.

Учет этих ограничений и наличие плана по их преодолению является неотъемлемой частью дорожной карты внедрения и напрямую влияет на долгосрочную жизнеспособность всей системы.

Таким образом, последовательная реализация предложенного подхода – от теоретической модели через адаптированные механизмы к системе оценки – позволяет принципиально изменить роль конфликта в организационной динамике российских предприятий. Внедрение данной системы приведет к следующим ключевым трансформациям:

Таблица 4. Система оценки внедрения и управления рисками интеграции управления конфликтами в мотивационную систему [составлено автором]
Table 4. System for Evaluating Implementation and Risk Management in Integrating Conflict Management into the Motivation System [compiled by the author]

Критерии эффективности	Потенциальные барьеры и риски	Меры по минимизации
Операционная эффективность		
Динамика обращений (рост доверия (на старте) → стабилизация); доля конфликтов, решенных на ранней стадии (без эскалации); сокращение среднего времени разрешения ситуации	Формализация (для галочки) – процедуры существуют, но не работают; дефицит компетенций (нехватка навыков медиации, фасилитации у HR и руководителей)	Внутренний PR и пилотные проекты для демонстрации пользы; обучение ключевых сотрудников (тренеры, медиаторы), создание внутренних гайдов; мониторинг реального использования (метрики по активности)
Стратегическое влияние (мотивация и результаты)		
Снижение добровольной текучести кадров; рост индексов вовлеченности (eNPS) и психологической безопасности; увеличение инновационной активности (число идей, инициатив)	Соппротивление линейных менеджеров (восприятие как угрозы авторитету или лишней нагрузки); нехватка ресурсов (финансовые, временные, человеческие)	Включение в KPI руководителей показателей климата в команде (вовлечение менеджеров в адаптацию процедур на этапе пилотирования; поэтапное внедрение (пилот + обоснование ROI); перераспределение обязанностей внутри HR-блока)
Организационная культура и восприятие		
Изменения в коммуникации (анализ тональности обсуждений); формирование базы успешных кейсов для обучения; восприятие справедливости процедур (данные опросов, интервью)	Культурное табу (глубокое убеждение, что конфликт – это плохо и его нельзя выносить; недостаток доверия к анонимным каналам или внутренним арбитрам)	Ребрендинг конфликта через разбор успешных кейсов, где разногласия привели к улучшениям; гарантии конфиденциальности и независимости (омбудсмен, привлечение авторитетных неформальных лидеров)

конфликт перестанет быть теневой дестабилизирующей силой и станет легитимным предметом управленческого анализа и регулирования;

управление конфликтами эволюционирует из карательно-реактивной функции в стратегический HR-инструмент, напрямую связанный с ключевыми бизнес-показателями (удержание талантов, вовлеченность, инновационный климат и, как следствие, конкурентоспособность);

в итоге, сформируется новая управленческая культура, основанная на доверии, открытом диалоге и ориентации на совместное решение проблем, что выступает критическим фактором устойчивости в условиях турбулентности.

Следовательно, проблема неэффек-

тивного или чисто ритуального управления конфликтами в российской бизнес-практике может быть решена не поиском универсального рецепта, а путем целенаправленного организационного проектирования. Разработанный комплекс представляет собой такую проектную рамку. Она позволяет не просто тушить пожары, а конструировать организационную среду, в которой энергия противоречий системно преобразуется в мотивационный ресурс для развития предприятия и его сотрудников. Тем самым, конфликт окончательно утрачивает статус нежелательной помехи и обретает статус институционализированного источника организационного обучения и роста.

Список источников

1. Maslow A. Motivation and Personality. New York : Harper & Row, 1954.
2. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland : World Publishing, 1966.
3. McClelland D. Human Motivation. Cambridge : Cambridge University Press, 1987.
4. Vroom V. Work and Motivation. New York : Wiley, 1964.
5. Follett M. P. Creative Experience. New York : Longmans, Green and Co., 1924.
6. Pondy L. R. Organizational conflict: concepts and models // Administrative Science Quarterly. 1967. Vol. 12, No. 2. P. 296–320.
7. Thomas K., Kilmann R. Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View : CPP Inc., 1974.
8. Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken : Wiley, 2018.
9. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People. Boston : Harvard Business School Press, 1994.
10. Lewin K. Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science. Washington : American Psychological Association, 1948.
11. De Dreu C. K. W., Gelfand M. J. Conflict in the workplace: sources, functions, and dynamics // The SAGE Handbook of Organizational Behavior. London : Sage, 2012.
12. Robbins S. P. Organizational Behavior. Boston : Pearson Education, 2018.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2019.
14. Бабосов Е. М. Конфликтология : учебное пособие. Минск : ТетраСистемс, 2014.
15. Кабаченко В. Н. Психология конфликта : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2016.
16. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон Рос. Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (действующая редакция) // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

References

1. Maslow, A. (1954) Motivation and Personality. New York: Harper & Row.
2. Herzberg, F. (1966) Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing.
3. McClelland, D. (1987) Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press.
4. Vroom, V. (1964) Work and Motivation. New York: Wiley.
5. Follett, M.P. (1924) Creative Experience. New York: Longmans, Green and Co.
6. Pondy, L.R. (1967) Organizational conflict: concepts and models. Administrative Science Quarterly, 12(2), 296–320.
7. Thomas, K., Kilmann, R. (1974) Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View: CPP Inc.
8. Edmondson, A. (2018) The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley.
9. Pfeffer, J. (1994) Competitive Advantage Through People. Boston: Harvard Business School Press.
10. Lewin, K. (1948) Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science. Washington: American Psychological Association.
11. De Dreu, C.K.W., Gelfand, M.J. (2012) Conflict in the workplace: sources, functions, and dynamics. In: The SAGE Handbook of Organizational Behavior. London: Sage.
12. Robbins, S.P. (2018) Organizational Behavior. Boston: Pearson Education.
13. Kibanov, A.Ya. (2019) Human resource management of the organization. Moscow: INFRA-M. (In Russ.)

14. Babosov, E.M. (2014) Conflictology. Minsk: TetraSystems. (In Russ.)
15. Kabachenko, V.N. (2016) Psychology of conflict. Saint Petersburg: Piter. (In Russ.)
16. Labor Code of the Russian Federation (2001) Federal Law No. 197-FZ of 30 December 2001 (current edition). ConsultantPlus legal database. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

**Научный руководитель:
Черная Л.В., канд. гос. упр., доцент,
доцент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация**

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 27.12.2025

Поступила после рецензирования 04.02.2026

Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

Научно-практическая статья
УДК 657.4.012.2:336.14
JEL classification: M41, H82
EDN: LVZLDJ

ТРАНСФОРМАЦИЯ УЧЁТА НЕФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ В ГОССЕКТОРЕ: АНАЛИЗ НОВОВВЕДЕНИЙ

Диденко Д. В.,

обучающаяся бакалавриата кафедры учета и аудита,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
E-mail: didenkodiana_05@mail.ru

Аннотация. Цель. Выявление и анализ ключевых нововведений федеральных стандартов бухгалтерского учёта в части нефинансовых активов, а также оценка их влияния на организацию аналитического учёта, формирование отчётности и работу бухгалтерских служб в государственном секторе.

Материалы и методы. Исследование основано на анализе нормативно-правовых актов Минфина России, в том числе федерального стандарта № 133н, а также действующих и отменяемых инструкций по бюджетному учёту. Используются методы сравнительного анализа, обобщения и систематизации. В рамках работы сопоставлены старые и новые подходы к признанию, оценке, перемещению и выбытию нефинансовых активов, а также рассмотрены типовые корреспонденции счетов и структура аналитических разрядов.

Результаты. Установлено, что переход к укрупнённой модели учёта сопровождается расширением перечня операций по основным средствам, нематериальным и непроизведённым активам, включая дооценку, обесценение, био-трансформацию и внутренние перемещения. Показано, что отказ от жёсткой регламентации позволяет учреждениям самостоятельно формировать аналитику, однако это усложняет процесс миграции данных и снижает сопоставимость отчётности. Выявлены основные проблемы переходного периода: дефицит разъяснений, рост нагрузки на бухгалтеров, необходимость адаптации программных продуктов и усиления внутреннего контроля.

Заключение. В итоге установлено, что внедрение новых стандартов меняет не отдельные элементы, а всю методологию бюджетного учёта. Усиление роли профессионального суждения и локальной нормативной базы требует перестройки учётной политики и внутренних процедур. Это позволяет повысить прозрачность и гибкость учёта нефинансовых активов, но одновременно увеличивает ответственность бухгалтерских служб за качество и достоверность отчётной информации.

Ключевые слова: федеральные стандарты, бюджетный учёт, нефинансовые активы, основные средства, аналитический учёт, корреспонденции счетов, учётная политика, внутренний контроль.

Для цитирования: Диденко Д. В., Трансформация учёта нефинансовых активов в госсекторе: анализ нововведений. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 76-83. EDN: LVZLDJ



Scientific and practical article

UDC 657.4.012.2:336.14

JEL classification: M41, H82

EDN: LVZLDJ

TRANSFORMATION OF ACCOUNTING FOR NON-FINANCIAL ASSETS IN THE PUBLIC SECTOR: ANALYSIS OF INNOVATIONS

Diana V. Didenko,

Bachelor's student of the Department of Accounting and Audit,

Donetsk branch of RANEPa,

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

E-mail: didenkodiana_05@mail.ru

Annotation. Objective. To identify and analyze key innovations in federal accounting standards for non-financial assets, as well as to assess their impact on the organization of analytical accounting, reporting, and the work of accounting services in the public sector.

Materials and methods. The study is based on an analysis of regulatory acts of the Russian Ministry of Finance, including Federal Standard No. 133n, as well as current and repealed instructions on budget accounting. Methods of comparative analysis, generalization, and systematization were used. The study compares old and new approaches to the recognition, measurement, transfer, and disposal of non-financial assets, and examines typical account correspondences and the structure of analytical categories.

Results. It has been established that the transition to a consolidated accounting model is accompanied by an expansion of the list of transactions involving fixed assets, intangible assets, and non-produced assets, including revaluation, impairment, biotransformation, and internal transfers. It has been shown that the abandonment of strict regulation allows institutions to independently generate analytics, but this complicates the data migration process and reduces the comparability of reporting. The main problems of the transition period have been identified: a lack of clarification, an increased workload for accountants, the need to adapt software products, and the need to strengthen internal control.

Conclusion. Ultimately, it has been established that the introduction of new standards changes not individual elements, but the entire methodology of budget accounting. The increased role of professional judgment and the local regulatory framework requires a restructuring of accounting policies and internal procedures. This increases the transparency and flexibility of non-financial asset accounting, but at the same time increases the responsibility of accounting services for the quality and reliability of reporting information.

Keywords: federal standards, budget accounting, non-financial assets, fixed assets, analytical accounting, account correspondence, accounting policy, internal control.

For citation: Didenko, D. V., (2026) Transformation of non-financial asset accounting in the public sector: analysis of innovations. *Phenomenus*, 1(33), 76-83. EDN: LVZLDJ

Постановка проблемы в общем виде

Актуальность темы обусловлена тем, что с 2026 года государственный сектор Российской Федерации переходит на принципиально новую систему федеральных стандартов бухгалтерского учёта, что требует глубокой трансформации всей методологии учётных процессов. В отличие от ранее действующих инструкций, новые стандарты ориентированы не на жёсткую регламентацию опера-

ций, а на формирование универсальной рамочной модели, в рамках которой значительная часть решений переносится на уровень конкретного учреждения. Это означает переход от формального исполнения инструкций к использованию профессионального суждения при выборе аналитики, корреспонденций счетов и способов отражения хозяйственных операций.

Укрупнение моделей, сокращение детализированных правил и расшире-



ние зоны профессионального усмотрения повышают риск методических ошибок при формировании аналитических разрядов и выборе проводок. Существенные сложности вызывает необходимость миграции данных с различных планов счетов, применявшихся в предыдущие годы. Учреждения использовали Инструкции № 157н, 162н, 174н и 183н, каждая из которых имела собственную структуру аналитики и набор корреспонденций. Переход к единой модели требует согласования остатков, устранения расхождений и корректного переноса информации, что сопровождается значительными трудозатратами и ростом нагрузки на бухгалтерские службы.

Дополнительным фактором риска выступает дефицит разъяснений. Федеральные стандарты формулируют общие принципы, но не содержат подробных алгоритмов отражения операций, вследствие этого учреждения вынуждены самостоятельно разрабатывать локальные методические подходы. Все перечисленные обстоятельства формируют комплекс проблем, затрудняющий однозначное и равномерное внедрение новых стандартов на практике.

Цель исследования

Цель исследования заключается в выявлении ключевых изменений, связанных с внедрением новых федеральных стандартов бухгалтерского учёта с 2026 года, анализе рисков и проблем переходного периода, а также в определении требований к формированию локальной методологии, учётной политики и системы внутреннего контроля, необходимых для корректного применения новых стандартов при учёте нефинансовых активов. Дополнительно поставлена задача оценки влияния новой структуры счетов, состава проводок и переработанных правил признания, перемещения и

выбытия активов на качество отчётности и сопоставимость данных в государственном секторе.

Объектом исследования является система бухгалтерского учёта в государственном секторе Российской Федерации в условиях перехода на новые федеральные стандарты бухгалтерского учёта, включая организацию учётных процессов, применение Единого плана счетов и формирование отчётной информации в государственных учреждениях.

Предметом исследования выступают методические и организационные аспекты учёта нефинансовых активов в государственном секторе, в частности порядок их признания, оценки, перемещения и выбытия в соответствии с Федеральным стандартом № 133н, а также изменения в структуре аналитического учёта, корреспонденциях счетов и внутренних процедурах бухгалтерских служб.

Изложение основного материала исследования

В сфере государственного сектора с 2026 года вступают в силу масштабные изменения, затрагивающие всю систему бухгалтерского учёта. Эти изменения реализуются в рамках Программы разработки федеральных стандартов бухгалтерского учёта государственных финансов на 2024–2027 годы, утверждённой Минфином России 6 мая 2024 года [1]. Документ определяет последовательность перехода от старых инструкций к новой системе федеральных стандартов и формирует дорожную карту реформирования учёта. Как и планировалось, с 1 января 2026 года вступают в силу пять новых стандартов и прекращают действие ключевые инструкции, ранее определявшие правила бюджетного учёта, и вводятся новые федеральные стандарты, включая Единый план счетов и обновлённые правила формирования отчётности. (табл.1).

Таблица 1. Новые стандарты госсектора [2]
Table 1. New standards for the public sector [2]

Отменяемый НПА	Новый федеральный стандарт
Единый план счетов и Инструкция №157н	ФСГС «Единый план счетов бухгалтерского учёта государственных финансов» (приказ №121н)
План счетов бюджетного учёта и Инструкция №162н	ФСГС «План счетов бюджетного учёта» (приказ №132н)
План счетов бухгалтерского учёта бюджетных учреждений и Инструкция №174н	ФСГС «План счетов бухгалтерского учёта бюджетных и автономных учреждений» (приказ №133н)
План счетов бухгалтерского учёта автономных учреждений и Инструкция №183н	ФСГС «План счетов бухгалтерского учёта бюджетных и автономных учреждений» (приказ №133н)
Инструкция №191н по составлению бюджетной отчётности	ФСГС «Бюджетная отчётность» (приказ №179н)
Инструкция №33н по бухгалтерской отчётности учреждений	ФСГС «Бухгалтерская (финансовая) отчётность...» (приказ №180н)

Переход сопровождается отказом от прежней детальной регламентации и переходом к укрупнённой модели. Это усиливает роль профессионального суждения и делает процесс учёта более гибким, но одновременно повышает требования к качеству внутренней методологии и уровню подготовки специалистов.

Необходимость перехода на новые стандарты обусловлена прежде всего изменением технологической модели ведения учёта в государственном секторе. Современная система ориентирована на принцип однократного ввода данных и их последующую интеграцию с государственной информационной системой «Электронный бюджет». Это означает, что данные бухгалтерского учёта должны автоматически использоваться для формирования отчётности, начисления заработной платы и осуществления контрольных процедур на федеральном уровне. Действующие ранее инструкции по бюджетному учёту не соответствуют этим требованиям, так как содержат дублирующие и избыточные положения, не адаптированные к цифровой среде.

В новых стандартах по применению планов счетов закреплены базовые перечни хозяйственных операций с указанием корреспонденций счетов, первичных документов и признаков аналитического учёта. Это позволило сформировать единые справочники типовых операций, которые закладываются в бухгалтерские информационные системы и обеспечивают корректную выгрузку данных в «Электронный бюджет», а также поддержку функций внутреннего контроля.

Особенностью новых стандартов является отсутствие переходных положений, характерных для ранее вводимых ФСБУ («Основные средства», «Запасы», «Аренда» и др.). Это объясняется тем, что финансовое ведомство не планировало радикально менять методологию учёта. Состав счетов, утверждённый в стандарте «Единый план счетов бухгалтерского учёта государственных финансов», синхронизирован с Инструкцией №157н, а порядок их применения сохраняет преемственность действующих подходов. Методические рекомендации содержат требования к аналитическому учёту и систематизации информации, что позволяет учреждениям перейти на новые стандарты без существенных методических разрывов.

Несмотря на то что структура и коды счетов остаются прежними, ряд измене-

ний существенно влияет на организацию учёта.

Ключевыми новациями стали:

- введение признака счета (А, П, АП), ранее отсутствовавший в Инструкции №157н;
- исключение дублирующих и устаревших положения, ранее находившиеся в инструкциях;
- опржежение регистров бухгалтерского учёта только в обобщённом виде;
- перечисление рекомендованных журналов операций для отдельных счетов [3].

Формы регистров теперь утверждаются учреждением самостоятельно, что позволяет адаптировать учёт к специфике деятельности, но одновременно усложняет контроль и повышает риск расходов в практике.

Существенно перераспределена ответственность: ведение бухгалтерского учёта официально закреплено за субъектом учёта, то есть за бухгалтерской службой. Это усиливает персональную ответственность специалистов и повышает значение внутреннего контроля. После введения признака счёта формирование недопустимого сальдо рассматривается как индикатор методической ошибки.

Дополнительно отмечается, что с 2027 года программные продукты будут автоматически выявлять такие ситуации и блокировать ввод некорректных данных. Это усиливает превентивный контроль и минимизирует риск искажения информации ещё на этапе первичного учёта, что принципиально меняет саму логику взаимодействия бухгалтера с информационной системой.

Наиболее значимые изменения затронули учёт нефинансовых активов, прежде всего основных средств, которые традиционно являются наиболее ресурсоёмкой и методически сложной категорией в бюджетном учёте. Вместо жёстко заданного набора аналитических кодов вводится единая основа, где детализация формируется учреждением самостоятельно в пределах, установленных Единым планом счетов. Операции по учёту нефинансовых активов сосредоточены в диапазоне счетов 101.00–114.00.

Счёт 101 остаётся активным, кредитовый остаток по нему недопустим. Аналитика к счетам по учету основных средств представлена в приложении 1 к Стандарту № 133н по укрупнённым группам:

- 0 101 10 000 «Основные средства – недвижимое имущество учреждения»;
- 0 101 20 000 «Основные средства –

особо ценное движимое имущество учреждения»;

– 0 101 30 000 «Основные средства – иное движимое имущество учреждения»;

– 0 101 90 000 «Основные средства – имущество в концессии».

Перечень операций и проводок переработан и дополнен новыми корреспонденциями. (табл. 2).

Таблица 2. Состав внеоборотных активов [2]
Table 2. Composition of non-current assets [2]

Раздел	Дебет	Кредит	Содержание операции
Признание (принятие к бухгалтерскому учету) основных средств (новые проводки)	X 101 XX 310	X 104 XX 410	Отражение поступившего объекта вместе с ранее начисленной амортизацией
	X 101 XX 310	X 109 XX 2X0	Принятие объекта, созданного собственными силами
	X 101 XX 310	X 110 XX 2X0	Признание объекта, полученного в результате биотрансформации
Изменение стоимости основных средств	X 101 XX 310	X 106 XX 310	Увеличение стоимости основных средств в результате работ по их достройке, реконструкции, модернизации, дооборудованию
	X 101 XX 310	X 401 10 1X0	Отражение финансового результата от дооценки основных средств до справедливой стоимости
	X 101 XX 310	X 401 30 000	Положительная переоценка стоимости основного средства по законодательству
Перемещение основных средств	X 101 XX 310	X 101 XX 310	Внутреннее перемещение объекта основных средств между ответственными лицами
Прекращение признания основных средств	X 104 XX 410	X 101 XX 410	Списана ранее начисленная амортизация при выбытии ОС
	X 401 10 1X0	X 101 XX 410	Реклассификация, разукрупнение, частичная ликвидация ОС
	X 401 20 2X0	X 101 XX 410	Безвозмездная передача ОС
	X 215 XX 5X0	X 101 XX 410	Списана остаточная стоимость ОС при вложении: – в уставный фонд ГУП, МУП; – в уставный капитал хозяйственных обществ
	X 304 XX XX0	X 101 XX 410	Передача основных средств между головным и обособленным подразделением

Такой подход упрощает структуру учёта и снижает количество обязательных аналитических разрядов, однако требует самостоятельного выбора уровня детализации внутри каждой группы.

На уровне стандарта системно закрепили проводки по признанию объектов, поступающих вместе с начисленной амортизацией, созданных собственными силами учреждения или полученных в результате биотрансформации. Это позволяет более корректно формировать первоначальную стоимость и учитывать экономическую сущность операций, ранее отражавшихся косвенными способами.

Операции по изменению стоимости основных средств также получили уточнённую структуру. Разграничены проводки модернизации и реконструкции, дооценки по справедливой стоимости

и переоценки в соответствии с требованиями законодательства. Такой подход усиливает контроль над качеством активов и позволяет более объективно отражать их стоимость в отчётности. Введение проводок по дооценке и обесценению сближает бюджетный учёт с международными стандартами финансовой отчётности и повышает аналитическую ценность информации.

Переработан порядок внутреннего перемещения основных средств: унифицированная проводка Дт 101 – Кт 101 обеспечивает единообразие учётных записей и снижает риск ошибок при перераспределении имущества между материально-ответственными лицами. Это особенно важно для крупных учреждений с разветвлённой структурой подразделений и значительным объёмом иму-

щества.

Процедуры прекращения признания основных средств также получили систематизацию. Отдельно регламентированы операции по списанию амортизации, безвозмездной передаче, частичной ликвидации, реклассификации и вложению в уставные фонды. Это позволило систематизировать ранее разрозненные случаи выбытия активов.

Учёт нематериальных активов структурно приближен к учёту основных средств. Введено признание через счёт 106 (Дт Х 102 ХХ 320 – Кт Х 106 ХХ 3Х0), детализированы операции безвозмездного поступления (Дт Х 102 ХХ 320 – Кт Х 401 10 1Х0), обесценения (Дт Х 114 ХХ 420 – Кт Х 102 ХХ 420) и дооценки (Дт Х 102 ХХ 320 – Кт Х 401 30 000). Такой подход устраняет

прежние методические разрывы между группами нефинансовых активов и формирует единую логику их оценки и отражения в отчётности.

Впервые расширен набор проводок по учёту непроизведённых активов. Особое значение имеет отражение объектов с убытком от обесценения (Дт Х 103 ХХ 330 – Кт Х 114 ХХ 430), а также уточнённый порядок работы с кадастровой стоимостью – как по её увеличению (Дт Х 103 ХХ 330 – Кт Х 401 10 1Х0), так и по дооценке (Дт Х 103 ХХ 330 – Кт Х 401 30 000). Процедуры списания (Дт Х 114 ХХ 430 – Кт Х 103 ХХ 430; Дт Х 304 ХХ ХХ0 – Кт Х 103 ХХ 430) приведены к единым принципам, что повышает сопоставимость данных [4].

Дополнительные изменения затронули счета 107, 109, 110 и 111 (табл. 3).

Таблица 2. Новые проводки для счетов 107,109,110,111 [составлено автором]
Table 2. Новые проводки для счетов 107,109,110,111 [compiled by the author]

Содержание операции	Дебет	Кредит
1	2	3
Признание (принятие к бухгалтерскому учету) нефинансовых активов в пути	Х 107 ХХ 3Х0	Х 401 10 1Х0
Перемещение нефинансовых активов в пути	Х 107 ХХ 3Х0	Х 106 ХХ 3Х0
Признание (принятие к бухгалтерскому учету) затрат на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг	Х 109 Х0 2ХХ	Х 109 Х0 2ХХ
Признание (принятие к бухгалтерскому учету) затрат на биотрансформацию	Х 110 Х0 2ХХ	Х 110 Х0 2ХХ
Прекращение признания (выбытие с бухгалтерского учета) затрат на биотрансформацию	Х 401 20 2Х0	Х 110 Х0 2ХХ
Прекращение признания (выбытие с бухгалтерского учета) прав пользования нефинансовыми и нематериальными активами	Х 304 ХХ 830	Х 111 ХХ 450
	Х 401 20 2Х0	Х 111 ХХ 450

Появилась возможность корректно отражать нефинансовые активы в пути, затраты на изготовление продукции и биотрансформацию, а также прекращение прав пользования активами. Это расширяет аналитические возможности и позволяет более точно фиксировать движение ресурсов в процессе хозяйственной деятельности.

Вместе с тем переход на Федеральный стандарт № 133н сопровождается рядом серьёзных трудностей, которые в 2026 году становятся особенно актуальными. Основной проблемой остаётся недостаточность методических разъяснений: стандарт определяет принципы, но не содержит конкретных алгоритмов, из-за чего учреждения вынуждены самостоятельно формировать локальные подходы и детализировать аналитику. В рамках перехода учреждениям необходимо проанализировать введённые ана-

литические коды Рабочего плана счетов. Структура не может быть шире, чем предусмотрено Единым планом счетов, включая такие примеры, как счёт 106 КС, предназначенный для капитальных вложений в строительство или реконструкцию. Стандарт допускает только использование дополнительных разрядов аналитики и забалансовых счетов, и любое расширение сверх этих требований может быть расценено как нарушение правил бухгалтерского и бюджетного учёта.

Особое внимание требуется уделить аналитическому учёту расчётов с дебиторами и кредиторами. По-прежнему обязательным является указание идентификатора контрагента, правового основания обязательства и даты его исполнения. Именно дата исполнения определяет, относится задолженность к просроченной или текущей, долгосрочной или краткосрочной. Ошибки в этих

характеристиках приводят к искажению бюджетной отчётности. Судебная практика 2025 года подтверждает, что неотражение просроченной задолженности квалифицируется как нарушение порядка ведения бухгалтерского учёта и искажение отчётности.

Важным аспектом остаётся и порядок отражения документов, поступивших с опозданием. Методология бюджетного учёта не допускает проведения первичных документов «задним числом». Они должны быть зарегистрированы не позднее следующего дня после поступления в бухгалтерию. Если документы пришли позднее, к учёту их принимают датой фактического получения или последним днём отчётного периода, но уже как исправление ошибки. Поэтому учреждение должно предусмотреть в учётной политике правила документооборота, сроки предоставления первичных документов и порядок подтверждения расчётов до получения первички [5].

Отдельные трудности возникают из-за миграции данных с разных планов счетов, которые использовались последние годы: 157н, 162н, 174н и 183н. Такая неоднородность требует согласования остатков, устранения расхождений и корректного переноса данных в единую модель. Это существенно увеличивает нагрузку на бухгалтерские службы. Дополнительным вызовом становится различие практики учёта между учреждениями, что снижает сопоставимость отчётности в государственном секторе.

Для успешного перехода учреждениям необходимо предпринять ряд шагов. В этих условиях особую роль приобретает расширенная учётная политика, которая должна быть приведена в соответствие с новыми стандартами, прежде всего за счёт исключения ссылок на утратившие силу нормативные акты. В её структуре должны быть закреплены аналитические разряды, правила признания нефинансовых активов, порядок выбора типовых корреспонденций, регламент документооборота и перечень основных хозяйственных операций. Это позволяет систематизировать подходы к учёту и снизить вероятность произвольных трактовок стандартов.

Существенное значение приобретает и система внутреннего контроля. Проведение взаимных проверок, внутренний аудит наиболее сложных операций и формирование процедур контроля качества данных, передаваемых в государственные информационные системы и «Электронный бюджет», становятся не-

обходимыми элементами новой модели учёта [6]. Не менее важной является адаптация бухгалтерских информационных систем, которые должны поддерживать обновлённую структуру счетов, многомерную аналитику и новые требования к отчётности.

Отдельного внимания требует анализ введённых кодов счетов Рабочего плана счетов, поскольку учреждению необходимо убедиться, что структура аналитики не выходит за рамки, установленные Единым планом счетов. Нарушение этих границ может привести к формированию некорректных данных и затруднить автоматизированный контроль со стороны вышестоящих органов.

В перспективе значимым становится сопоставление базовых корреспонденций, закреплённых в новых стандартах, с положениями ранее действующих инструкций. Это позволяет выявить методологические расхождения, оценить потенциальные риски и заранее скорректировать внутренние процедуры учёта. Дополняющим элементом выступает повышение квалификации сотрудников: изучение положений федеральных стандартов, разбор типовых операций и сложных ситуаций, проведение внутренних методических консультаций, что позволяет снизить риск ошибок в первые периоды применения стандартов.

В итоге переход на новые федеральные стандарты воспринимается не как разовая техническая процедура, а как последовательный и длительный процесс пересмотра всей системы учёта и внутреннего контроля в государственном учреждении. Он затрагивает не только формальные правила отражения операций, но и профессиональную роль бухгалтера, который всё чаще выступает не исполнителем инструкций, а носителем профессионального суждения и ключевым участником формирования достоверной финансовой информации.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что переход на новые федеральные стандарты меняет не отдельные элементы учёта, а всю его методологическую основу. Отказ от детальных инструкций, введение признаков счетов, переработка состава проводок и перенос ответственности на бухгалтерскую службу усиливают значимость профессионального суждения и локальной нормативной базы. При этом недостаток разъяснений и необходимость адаптации аналитики создают риски искажения данных и несопоставимости отчётности.

В итоге новые стандарты обеспечивают большую гибкость, сближают бюджетный учёт с международной практикой и позволяют точнее отражать операции с нефинансовыми активами, включая био-трансформацию, модернизацию, переоценку и перемещение. Однако положительный эффект возможен только при условии разработки расширенной учётной политики, обновления информационных систем, усиления внутреннего контроля и повышения квалификации специалистов.

Таким образом, переход на федеральные стандарты требует не только

технического переноса данных, но и перестройки методики учёта. Это позволяет рассматривать реформу не как формальное обновление нормативной базы, а как изменение профессиональной роли бухгалтера и самой логики формирования финансовой информации в государственном секторе. Итоговая эффективность зависит от того, насколько качественно учреждения организуют систему аналитики, внутренние регламенты и контрольные процедуры, обеспечивая корректное применение новых стандартов и достоверность финансовой информации государственного сектора.

Список источников

1. Об утверждении программы разработки федеральных стандартов бухгалтерского учета государственных финансов на 2024–2027 гг. : приказ Минфина России от 06.05.2024 № 179. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=307185-prikaz_minfina_rossii_ot_06.05.2024__179_ob_utverzhdenii_programmy_razrabotki_federalnykh_standartov_bukhgalterskogo_ucheta_gosudarstvennykh_finansov_na_2024__2027_gg
2. Переход на новые стандарты учета в госсекторе // Хэндисофт : официальный сайт. 2026. URL: <https://handy-soft.ru/blog/perehod-na-novye-standarty-ucheta-v-gossektore/>
3. Отмена инструкций по учету и новые стандарты с 2026 года: на что обратить внимание учреждениям // КонсультантПлюс : официальный сайт. 2026. URL: <https://www.consultant.ru/legalnews/28928/>
4. Новые стандарты с 2026 года вместо Инструкций № 157н, 174н, 183н, 162н и 184н // Госфинансы : официальный сайт. 2026. URL: <https://gosfinansy.ru/#/document/86/776449>
5. Как бюджетникам облегчить переход на новые стандарты бухучета с 2026 года // Гарант.Ру : официальный сайт. 2026. URL: <https://www.garant.ru/news/1893950/>
6. ПФХД 2026 и новые ФСБУ: как бюджетным и автономным учреждениям подготовиться к изменениям // Е-Бюджет : официальный сайт. 2026. URL: <https://www.garant.ru/news/1893950/>

References

1. On approval of the program for the development of federal accounting standards for public finance for 2024–2027: Order of the Ministry of Finance of Russia dated 06 May 2024 No. 179. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=307185-prikaz_minfina_rossii_ot_06.05.2024__179_ob_utverzhdenii_programmy_razrabotki_federalnykh_standartov_bukhgalterskogo_ucheta_gosudarstvennykh_finansov_na_2024__2027_gg (In Russ.)
2. The transition to new accounting standards in the public sector. Handisoft: official website. 2026. URL: <https://handy-soft.ru/blog/perehod-na-novye-standarty-ucheta-v-gossektore/> (In Russ.)
3. Cancellation of accounting instructions and new standards from 2026: what institutions should pay attention to. ConsultantPlus: official website. 2026. URL: <https://www.consultant.ru/legalnews/28928> (In Russ.)
4. New standards from 2026 instead of Instructions No. 157n, 174n, 183n, 162n and 184n. Gosfinansy: official website. 2026. URL: <https://gosfinansy.ru/#/document/86/776449> (In Russ.)
5. How to facilitate the transition to new accounting standards for public sector employees starting in 2026. Garant: official website. 2026. URL: <https://www.garant.ru/news/1893950> (In Russ.)
6. PFHD 2026 and new FAS: how budgetary and autonomous institutions can prepare for changes. E-Budget: official website. 2026. URL: <https://www.garant.ru/news/1893950> (In Russ.)

Научный руководитель:
Кондрашова Т. Н., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры учета и аудита,
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 11.01.2026
 Поступила после рецензирования 04.02.2026
 Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

Научно-теоретическая статья
УДК 336.2
JEL classification: H21
EDN: NKCYZQ

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОПТИМИЗАЦИИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ И ДЕЙСТВУЮЩИЕ МЕТОДИКИ РАСЧЕТА НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ КОМПАНИИ

Кузьмищев В.А.,

обучающийся бакалавриата экономики и экономической безопасности,
Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС
Орел, Орловская область, Российская Федерация
E-mail: vladislavkuzmishev@yandex.ru

Аннотация. Цель. В современных условиях развития экономики и усиления роли налоговой системы в формировании доходной части бюджета государства проблема оптимизации налогообложения приобретает особую актуальность для хозяйствующих субъектов. Налоговая нагрузка является одним из ключевых факторов, определяющих финансовые результаты деятельности организаций, уровень их конкурентоспособности и инвестиционную привлекательность, что обуславливает необходимость поиска эффективных и одновременно законных способов снижения налогового бремени.

Материалы и методы. В работе рассматриваются теоретические и практические аспекты определения налоговой нагрузки компаний, анализируются основные отечественные методики её расчёта, предложенные М. Н. Крейниной, Е. А. Кировой и М. И. Литвиным, раскрываются их особенности, преимущества и ограничения с точки зрения полноты учёта налоговых обязательств и влияния налогов на финансовый результат предприятия. Дополнительно освещаются зарубежные подходы к оценке налоговой нагрузки, применяемые в международной практике, что позволяет расширить аналитические возможности и обеспечить сопоставимость показателей.

Результаты. Значительное внимание уделено принципам оптимизации налогообложения, включая законность, экономическую обоснованность, системность, прозрачность, допустимый уровень риска и комплексный подход, которые формируют основу корректной и устойчивой налоговой политики организации. Рассматриваются основные элементы и виды налоговой оптимизации в зависимости от типа налога, вида деятельности, категории налогоплательщика и временного горизонта планирования, а также проводится разграничение между законными и незаконными стратегиями минимизации налоговых обязательств.

Заключение. Делается вывод о том, что рациональная налоговая оптимизация позволяет предприятиям снижать налоговую нагрузку в рамках действующего законодательства, минимизировать финансовые и налоговые риски, повысить эффективность использования ресурсов и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: налоговая нагрузка, оптимизация налогообложения.

Для цитирования: Кузьмищев, В.А. Основные принципы оптимизации налогообложения и действующие методики расчета налоговой нагрузки компании. «Феноменус». 2026. № 1(33). С. 84-92. EDN: NKCYZQ



Scientific and theoretical article

UDC 336.2

JEL classification: H21

EDN: NKCYZQ

BASIC PRINCIPLES OF TAX OPTIMIZATION AND CURRENT METHODS OF CALCULATING THE COMPANY'S TAX BURDEN

Vladislav A. Kuzmishchev,

Bachelor's degree student in Economics and Economic Security,

Central Russian Institute of Management - branch of RANEPA

Orel, Oryol region, Russian Federation

E-mail: vladislavkuzmishev@yandex.ru

Annotation. Objective. In modern conditions of economic development and the strengthening of the role of the tax system in the formation of the revenue side of the state budget, the problem of tax optimization is becoming particularly relevant for business entities. The tax burden is one of the key factors determining the financial performance of organizations, their level of competitiveness and investment attractiveness, which necessitates the search for effective and at the same time legitimate ways to reduce the tax burden.

Materials and methods. The paper examines the theoretical and practical aspects of determining the tax burden of companies, analyzes the main domestic methods of calculating it, proposed by M. N. Kreinina, E. A. Kirova and M. I. Litvin, reveals their features, advantages and limitations in terms of completeness of accounting for tax liabilities and the impact of taxes on the financial result of the enterprise. Additionally, foreign approaches to assessing the tax burden used in international practice are highlighted, which makes it possible to expand analytical capabilities and ensure comparability of indicators.

Results. Considerable attention is paid to the principles of tax optimization, including legality, economic validity, consistency, transparency, acceptable risk level and an integrated approach, which form the basis of a correct and sustainable tax policy of the organization. The main elements and types of tax optimization are considered, depending on the type of tax, type of activity, taxpayer category and time horizon of planning, and a distinction is made between legitimate and illegal strategies for minimizing tax liabilities.

Conclusion. It is concluded that rational tax optimization allows enterprises to reduce their tax burden within the framework of current legislation, minimize financial and tax risks, increase resource efficiency and ensure sustainable development in the long term.

Keywords: tax burden, tax optimization.

For citation: Kuzmishchev, V.A., (2026). Basic principles of tax optimization and current methods of calculating the company's tax burden. Phenomenus, 1(33), 84-92. EDN: NKCYZQ

Постановка проблемы в общем виде

В современных условиях функционирования экономики Российской Федерации организации сталкиваются с необходимостью одновременного соблюдения требований налогового законодательства и обеспечения собственной финансовой устойчивости. Отсутствие единого подхода к определению и расчёту налоговой нагрузки, а также многообразии существующих методик и инструментов налоговой оптимизации усложняют процесс принятия управленческих решений. В связи с этим актуализируется

проблема выбора объективных способов оценки налоговой нагрузки и разработки эффективных, экономически обоснованных и законных механизмов её оптимизации, позволяющих минимизировать налоговые риски и повысить результативность деятельности компании.

Цель исследования

Целью данного исследования является анализ основных принципов налоговой оптимизации и действующих методик расчёта налоговой нагрузки организации, а также обоснование возможности их применения в практике налогового планирования для снижения



налоговой нагрузки и повышения финансовой устойчивости компании в рамках действующего законодательства.

Изложение основного материала исследования

Налоги являются неотъемлемой обязанностью всех налогоплательщиков – как физических лиц, так и организаций. Они обеспечивают поступление средств в бюджет и служат основным источником финансирования государственных функций. Однако для большинства хозяйствующих субъектов налоговые платежи представляют собой значительную часть расходов, что напрямую влияет на их финансовые результаты. В связи с этим организации стремятся уменьшить налоговую нагрузку, используя различные методы и инструменты оптимизации. При этом часть из них действует строго в рамках законодательства, применяя законные налоговые льготы, вычеты и специальные режимы, в то время как другие прибегают к сомнительным или незаконным способам минимизации налогов, что может привести к налоговым рискам и ответственности [1].

Прежде чем переходить к рассмотрению способов оптимизации налогообложения, необходимо определить уровень налоговой нагрузки организации.

В научной литературе отсутствует единый подход к определению налоговой нагрузки, и различные авторы предлагают собственные методики её расчёта. Так, методика М. Н. Крейниной рассматривает налоговую нагрузку через влияние прямых налогов на финансовый результат организации. Расчёт осуществляется по формуле [2]:

$$НН = \frac{В-З-Пч}{Пч} \times 100\% (1),$$

Где: В – выручка без НДС;

З – себестоимость за вычетом НДС по приобретённым ценностям;

Пч – чистая прибыль.

Преимуществом методики является возможность определить, как прямые налоги воздействуют на конечный финансовый результат предприятия. Однако её недостатком является то, что она не позволяет оценить влияние косвенных налогов на чистую прибыль, что ограничивает комплексность анализа.

Методика Е. А. Кировой предлагает рассчитывать налоговую нагрузку в двух вариантах – абсолютную и относительную. Абсолютная налоговая нагрузка определяется как сумма налоговых платежей и страховых взносов [3]:

$$ННА = НП + СВ + НД (2),$$

Где: ННА – абсолютная налоговая нагрузка;

НП – налоговые платежи;

СВ – страховые взносы;

НД – недоимка по налогам и взносам.

Относительная налоговая нагрузка зависит от величины вновь созданной стоимости:

$$ННО = \frac{ННА}{ВСС} \times 100\% (3),$$

где вновь созданная стоимость рассчитывается как:

$$ВСС = В - МЗ - АО + ВД - ВР (4),$$

Где: В – выручка от реализации (с учётом НДС);

МЗ – материальные затраты;

АО – амортизационные отчисления;

ВД – внереализационные доходы;

ВР – внереализационные расходы без учёта налогов.

Преимуществом методики является связь налоговой нагрузки с источником её формирования – добавленной стоимостью. Однако включение недоимки в расчёт абсолютного показателя вызывает дискуссии, поскольку недоимка уже учитывалась в предыдущих периодах.

Методика М. И. Литвина также направлена на комплексный анализ налоговой нагрузки и предлагает следующую формулу [4]:

$$НН = \frac{НП_{нач} + СВ_{нач}}{ИП} \times 100\% (5),$$

Где: НП_{нач} – начисленные налоговые платежи;

СВ_{нач} – начисленные страховые взносы;

ИП – источник платежей (выручка, добавленная стоимость, прибыль до или после налогообложения).

Данная методика во многом схожа с подходом Е. А. Кировой, однако её особенностью является использование начисленных, а не уплаченных налогов, что делает анализ более точным с точки зрения учёта реальных налоговых обязательств. Возможность выбора источника платежей обеспечивает гибкость и адаптацию методики для организаций с различной структурой доходов.

В международной практике также используются разные методы оценки налоговой нагрузки. Во многих странах ОЭСР применяется показатель Total Tax Rate (TTR) – совокупный налоговый коэффициент, отражающий долю налоговых платежей и социальных взносов в прибыли компании до налогообложения. Всемирный банк использует показатель

Paying Taxes, который учитывает как величину налоговой нагрузки, так и сложность налогового администрирования. В странах ЕС применяется методика оценки доли налогов в валовой добавленной стоимости, позволяющая сравнивать налоговое бремя компаний разных отраслей и уровней экономического развития [5].

Расчёт налоговой нагрузки позволяет объективно оценить, какую долю своих доходов предприятие направляет на уплату налогов и обязательных платежей. Этот показатель служит важным инструментом анализа финансового состояния компании, эффективности её налоговой политики и степени фискального давления со стороны государства [6].

Для оценки уровня налоговой нагрузки используется следующая общепринятая формула:

Налоговая нагрузка =

$$\frac{\text{Сумма начисленных налогов и сборов за год}}{\text{Выручка за год}} \times 100\% \quad (6),$$

Где: Сумма начисленных налогов и

сборов за год – это совокупность всех налоговых платежей, внесённых организацией в бюджет и внебюджетные фонды за определённый период (включая НДС, налог на прибыль, имущественные налоги, страховые взносы и др.);

Выручка за год – общий объём поступлений от реализации товаров, работ и услуг без учёта НДС и акцизов.

Данная формула позволяет определить долю доходов, направляемую на уплату налогов, и используется как для внутреннего анализа компании, так и при оценке её налоговой устойчивости контролирующими органами.

Для расчёта нагрузки по отдельным налогам можно использовать следующие формулы, представленные в таблице 1.

Понимание уровня налоговой нагрузки является отправной точкой для выбора наиболее эффективных инструментов её снижения. Именно поэтому следующим важным этапом выступает изучение сущности и механизмов налоговой оптимизации.

Налоговая оптимизация – это законная деятельность организации, направ-

Таблица 1. Формулы расчета налоговой нагрузки по основным группам налогов
Table 1. Formulas for calculating the tax burden by main tax groups

Вид налога	Формула	Пояснения
Налог на прибыль	$ННп = \frac{Нп}{Др + Двн} \times 100\%,$	ННп – налоговая нагрузка по налогу на прибыль; Нп – налог на прибыль, начисленный к уплате по декларации; Др – доход от реализации, определенный по данным декларации по прибыли; Двн – внереализационный доход, определенный по данным декларации по прибыли.
Налог на добавленную стоимость	$ННндс = \frac{Нндс}{НБрф} \times 100\%,$	ННндс – налоговая нагрузка по НДС; Нндс – НДС, начисленный к уплате по декларации; НБрф – налоговая база, определенная по данным, раздела 3 декларации по НДС.
Налог на доходы физических лиц	$ННндфл = \frac{Нндфл}{В} \times 100\%,$	ННндфл – налоговая нагрузка по НДФЛ; Нндфл – сумма исчисленного НДФЛ за отчетный период; В – общая сумма выручки организации.

ленная на снижение налоговой нагрузки за счёт рационального использования предусмотренных законодательством налоговых льгот, вычетов, специальных режимов и других инструментов [7].

Основная цель налоговой оптимизации заключается не в уклонении от уплаты налогов, а в поиске наиболее выгодных форм ведения хозяйственной деятельности, которые позволяют минимизировать налоговые обязательства в рамках правового поля [8].

Переходя к принципам оптимизации налогообложения, следует отметить, что эффективное снижение налоговой на-

грузки возможно только при соблюдении определённых правил и подходов, обеспечивающих законность принимаемых решений.

Принципы оптимизации налогообложения представляют собой основные направления и требования, на которых должна строиться деятельность организации по снижению налоговых обязательств. Они обеспечивают баланс между интересами государства и бизнеса, способствуют повышению финансовой устойчивости предприятия и минимизируют риски налоговых нарушений [9].

К основным принципам оптимиза-

ции налогообложения относятся следующие принципы, представленные на рисунке 1.

Законность – использование только тех способов снижения налоговой нагрузки, которые прямо предусмотрены

налоговым законодательством РФ. Любые схемы, выходящие за рамки правового поля, могут квалифицироваться как уклонение от уплаты налогов и повлечь юридическую ответственность.

Экономическая обоснованность – все



Рисунок 1. Основные принципы оптимизации налогообложения компании [9].
Figure 1. Basic principles of company tax optimization [9].

действия по оптимизации должны иметь под собой реальные хозяйственные основания, связанные с деятельностью организации (например, изменение структуры расходов, внедрение новых технологий, выбор выгодного режима налогообложения).

Системность – понятность и экономическая обоснованность схемы как в целом, так и всех без исключения ее составных частей.

Прозрачность – организация должна обеспечивать достоверное отражение всех хозяйственных операций в учётных документах и отчётности, чтобы не вызвать подозрений у налоговых органов.

Допустимый уровень риска – Не следует применять схемы, за которыми государство осуществляет особый контроль, непосредственно в том виде, в каком они представлены. В данном случае речь идет о том, что воспользовавшись уже известной, исходной схемой по оптимизации налогообложения, её предварительно следует модифицировать, принимая во внимание специфику налогоплательщика, чтобы привнести в неё уникальность.

Комплексный подход – При выборе способов налоговой оптимизации не

следует концентрировать свое внимание лишь на единственном таком методе. Значимый результат может быть получен после применения как минимум двух из нескольких методов, что будет свидетельствовать об использовании организацией комплексного подхода.

После рассмотрения принципов налоговой оптимизации целесообразно перейти к анализу её основных элементов, так как именно они представляют собой практические инструменты реализации данных принципов в деятельности организации. Если принципы формируют теоретическую основу и общие направления оптимизации, то элементы отражают конкретные способы и механизмы, с помощью которых предприятие может законно и эффективно снизить налоговую нагрузку (рисунок 2) [10].

Все перечисленные элементы налоговой оптимизации образуют практическую основу для снижения налоговой нагрузки организации. В зависимости от того, какие цели преследует компания, какие методы и инструменты она использует, выделяют различные виды налоговой оптимизации. Каждый вид ориентирован на конкретные аспек-

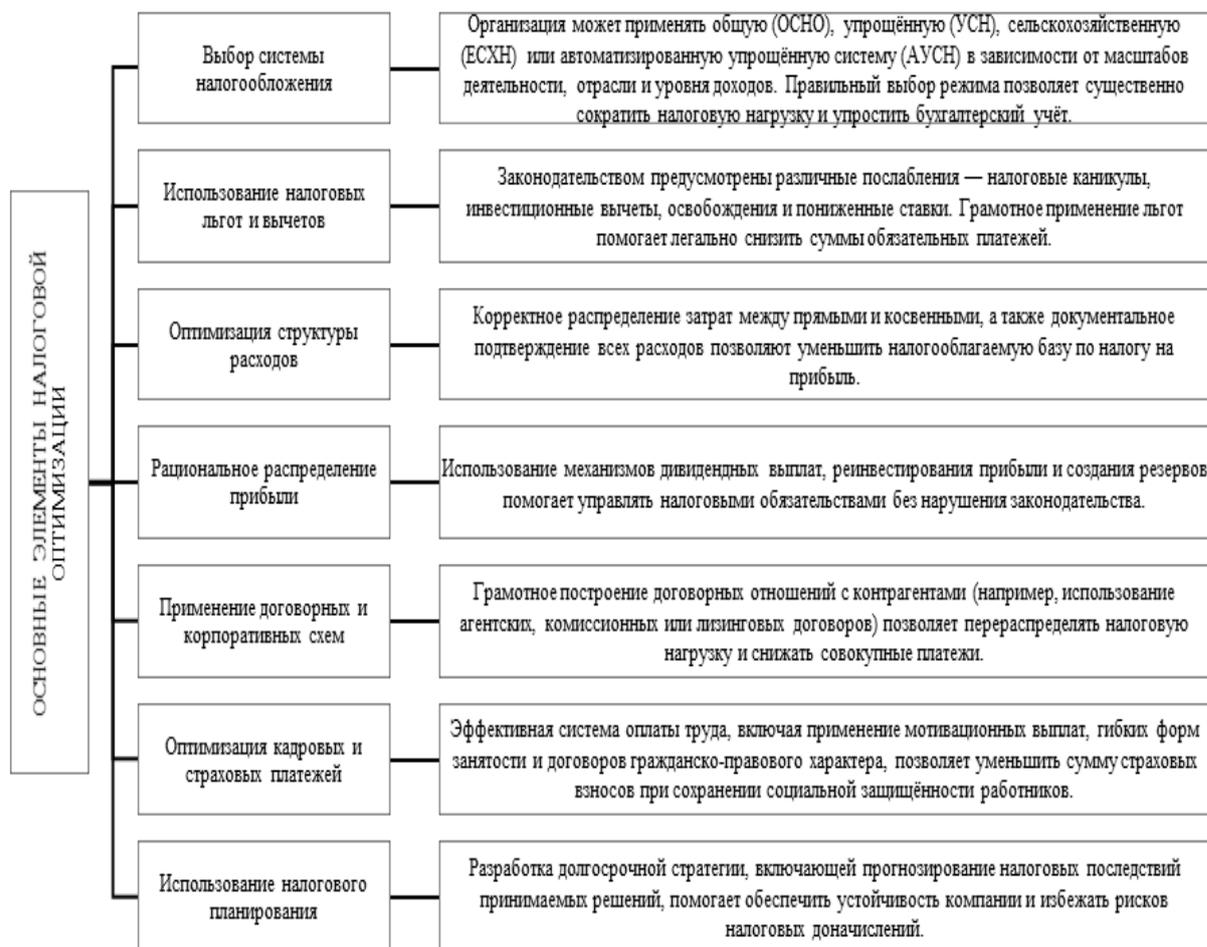


Рисунок 2. Основные элементы налоговой оптимизации компании [1].
Figure 2. The main elements of a company's tax optimization [1].

ты деятельности и позволяет реализовать выбранные элементы оптимизации с учётом масштабов, организационно-правовой формы и финансовых возможностей компании [1].

К основным видам налоговой оптимизации относятся:

1. По типу налогообложения:

Для НДС к таким инструментам относятся применение нулевой ставки, использование раздельного учёта, своевременное оформление первичных документов, а также корректное применение налоговых вычетов. Оптимизация налога на прибыль осуществляется через управление расходами, амортизационной политикой, корректное применение налоговых льгот, специальных коэффициентов и инвестиционных вычетов. Для налога на имущество организация может выбирать метод оценки (кадастровая или среднегодовая стоимость – если закон допускает), применять пониженные ставки и льготы, учитывать возможность вывода объектов из налогооблагаемой базы. Оптимизация НДФЛ затрагивает вопросы применения вычетов, корректного оформления заработной платы, использования льготных

режимов для отдельных категорий работников и компенсационных выплат, не облагаемых налогом. Аналогичные подходы применимы и к другим налогам, включая транспортный, земельный и акцизный, – через использование льгот, правильное определение налоговой базы и структуры активов.

2. По типу деятельности организации:

Для финансовых организаций (банков, страховых компаний, инвестиционных фондов) значимыми инструментами оптимизации являются особенности признания доходов и расходов, применение специальных резервов, использование сложной структуры операций, регулируемых отдельными положениями Налогового кодекса.

Для предприятий аграрного сектора характерно применение льгот по налогу на прибыль, сниженных ставок по страховым взносам, а также использование специальных налоговых режимов, например, ЕСХН. Кроме того, существенную роль играет государственная поддержка в форме субсидий, которые также учитываются в налоговой политике.

Для организаций, предоставляющих услуги населению, часто используются

льготные ставки по отдельным налогам, налоговые каникулы (в некоторых регионах), применение патентной системы для отдельных видов деятельности, а также оптимизация структуры расходов, поскольку в сфере услуг ключевую роль играет грамотное документальное подтверждение затрат, непосредственно связанных с оказанием услуг.

3. По категории плательщика налога:

Крупные организации чаще ориентируются на стратегическую налоговую политику, включая управление инвестиционными расходами, применение трансфертного ценообразования, налоговое планирование внутри групп компаний и использование возможностей международного налогообложения. Средние предприятия уделяют больше внимания оптимизации текущих расходов, выбору подходящей системы учета, правильному документальному оформлению затрат, применению налоговых льгот и преференций на региональном уровне. Малый бизнес, напротив, использует преимущественно специальные налоговые режимы – УСН, ПСН, ЕСХН, АУСН что позволяет значительно сократить административные и налоговые издержки. Индивидуальные предприниматели, не являющиеся юридическими лицами, имеют расширенный доступ к льготным режимам, могут учитывать профессиональные вычеты, использовать патенты, оптимизировать обязательные платежи за счет выбора системы налогообложения и корректной организации расходов.

Оптимизация для физических лиц – предпринимателей (самозанятых, ИП без работников, лиц, оказывающих услуги в личном качестве) основывается на выборе специальных льготных режимов и минимизации обязательств за счет корректной квалификации доходов. Для самозанятых действует налог на профессиональный доход, обладающий минимальной ставкой и упрощенным порядком учета. ИП, работающие без образования юридического лица, могут снижать налоговую нагрузку за счет профессиональных вычетов, использования патентной системы для определенных видов деятельности, а также применения пониженных страховых взносов при определенных условиях (например, временное отсутствие деятельности или отсутствие работников). Правильный выбор режима и документальное подтверждение расходов позволяют физическим лицам-предпринимателям значительно уменьшить совокупное на-

логовое бремя, оставаясь в рамках действующего законодательства.

4. По времени действия:

Текущая (оперативная) оптимизация – проводится в рамках уже действующей системы налогообложения с целью рационального использования налоговых льгот, вычетов, амортизационной политики, учета расходов и других законных способов снижения налоговой базы.

Стратегическая (долгосрочная) оптимизация – направлена на долгосрочное планирование налоговой политики организации, выбор наиболее подходящей системы налогообложения, структуры бизнеса, формы собственности и регионов ведения деятельности.

Разнообразие видов налоговой оптимизации позволяет организациям выбирать наиболее подходящие инструменты в зависимости от целей, масштабов деятельности и особенностей бизнес-процессов. Однако для того, чтобы выбранные меры были эффективными и не приводили к налоговым рискам, важно понимать не только классификацию оптимизационных подходов, но и общие стратегии, на которых они основаны. Эти стратегии определяют, будет ли оптимизация осуществляться строго в рамках закона или же принимать рискованный характер, связанный с нарушением налогового законодательства. В зависимости от этого все методы минимизации налоговой нагрузки условно делятся на законные и незаконные [12].

Законные стратегии оптимизации. Законная оптимизация предполагает применение всех предусмотренных законодательством возможностей для снижения налоговой нагрузки. К таким стратегиям можно отнести: использование налоговых льгот и вычетов, выбор оптимального режима налогообложения, корректное распределение расходов, применение специальных налоговых режимов в рамках группы компаний, участие в инвестиционных проектах, дающих право на пониженные ставки по отдельным налогам, использование освобождений от уплаты НДС, применение налоговых каникул, а также грамотное структурирование договоров и сделок. Данные методы соответствуют нормам Налогового кодекса РФ и не несут рисков привлечения к ответственности.

Незаконные стратегии оптимизации. Незаконная оптимизация включает действия, направленные на умышленное сокрытие доходов, искажение налоговой базы, создание фиктивных расхо-

дов или использование «технических» компаний. К незаконным методам можно отнести применение схем с фирмами-«однодневками», дробление бизнеса для неправомерного получения льгот или перехода на специальные режимы, введение в бухгалтерский учёт фиктивных операций, сокрытие выручки, невыплату НДС, занижение заработной платы работников («серые» схемы), а также подделку документов. Подобные действия приводят к уклонению от уплаты налогов и влекут серьёзные налоговые, административные и уголовные санкции.

Выводы.

Таким образом, налоги являются обязательным элементом финансовой деятельности организаций и напрямую влияют на их экономические результаты. Определение уровня налоговой нагрузки позволяет объективно оценить финансовую устойчивость предприятия и эффективность действующей налоговой политики. Налоговая оптимизация, будучи законной деятельностью, направленной на снижение налоговых обязательств, обеспечивает баланс между интересами государства и бизнеса, способствует рациональному распределению ресурсов и повышению финансо-

вой устойчивости компании.

Принципы оптимизации налогообложения – законность, экономическая обоснованность, системность, прозрачность, допустимый уровень риска и комплексный подход – формируют теоретическую основу для корректного использования практических инструментов оптимизации. Элементами этой системы являются выбор системы налогообложения, использование льгот и вычетов, оптимизация структуры расходов, рациональное распределение прибыли, применение договорных и корпоративных схем, оптимизация кадровых и страховых платежей, а также долгосрочное налоговое планирование.

Реализация перечисленных элементов может осуществляться через различные виды налоговой оптимизации в зависимости от целей, масштаба деятельности и финансовых возможностей организации. Применение комплексного подхода к налоговой оптимизации позволяет предприятиям минимизировать налоговую нагрузку в рамках закона, снизить финансовые риски и повысить эффективность своей деятельности, что делает данный аспект управления неотъемлемой частью стратегического планирования организации.

Список источников

1. Брянцева Л. В., Еловацкая Т. А. Современные способы снижения налоговой нагрузки коммерческой организации // Теория и практика инновационных технологий в АПК: материалы национальной научно-практической конференции, Воронеж, 15–19 апреля 2024 года. Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2024. С. 34–40. EDN RNWJUX. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=72443296>
2. Крейнина М. Н. Влияние налоговой системы на финансовое состояние предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 1997. № 4. С. 34–35.
3. Кирова Е. А. Методология определения налоговой нагрузки на хозяйствующие субъекты // Финансы. 1998. № 8. С. 32.
4. Литвин М. И. Налоговая нагрузка и экономические интересы предприятий // Финансы. 1998. № 5. С. 29–31.
5. Попова И. В., Головащенко А. А. Оптимизация развития налоговой культуры в условиях международной налоговой конкуренции // Экономический рост и приоритеты правовой политики: монография. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2017. С. 37–47. EDN ZPZDMJ. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30433079>
6. Крашельникова А. А. Налоговая нагрузка и налоговая устойчивость организации // Калужский экономический вестник. 2024. № 2. С. 14–17. EDN QNRORW. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=70673840>
7. Кочелорова Г. В. Оптимизация налоговой нагрузки организации малого бизнеса // Экономика и управление в современных условиях: материалы Международной научно-практической конференции, Красноярск, 23–26 октября 2024 года. Красноярск: Сибирский институт бизнеса, управления и психологии, 2024. С. 134–139. EDN IPAZTJ. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=74479583>
8. Губанова Е. В., Фатеева Т. Н. Оптимизация налоговой нагрузки организации на основе анализа финансовых результатов организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 9-2. С. 176–182. DOI: 10.17513/vaael.3717. EDN AQHBZE. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=72801085>
9. Глушко Т. Я. Базовые принципы оптимизации налогообложения // Форум молодых ученых. 2020. № 1(41). С. 119–121. EDN SYHXDO. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42651601>
10. Лайпанова З. М., Хубиева А. Б. Структура налоговой системы Российской Федерации: особенности и составные элементы // Индустриальная экономика. 2024. № 5. С. 93–98. DOI: 10.47576/2949-1886.2024.5.5.014. EDN WGWQJM. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75083422>
11. Хаджила К. Виды налоговой оптимизации // Вклад молодых ученых в инновационное развитие АПК России: сборник материалов Международной научно-практической конференции молодых ученых, Пенза, 30 октября – 01 ноября 2024 года. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. С. 207–210. EDN SXROIV. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75061071>
12. Хайруллина А. М., Нуриева Л. И., Семенова С. А., Долонина Е. А. Стратегии оптимизации налогообложения и повышения финансовой эффективности бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5(55). С. 464–467. EDN UNDEQZ. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=77179509>

References

1. Bryantseva, L.V., Yelovatskaya, T.A. (2024). Modern ways to reduce the tax burden of a commercial organization. In: Theory and Practice of Innovative Technologies in Agriculture: Proceedings of the National Scientific and Practical Conference, Voronezh, April 15–19, 2024. Voronezh: Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I, pp. 34–40. EDN RNWJUX. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=72443296> (In Russ.).
2. Kreinina, M.N. (1997). The influence of the tax system on the financial condition of the enterprise. Management in Russia and Abroad, No. 4, pp. 34–35. (In Russ.).
3. Kirova, E.A. (1998). Methodology for determining the tax burden on business entities. Finance, No. 8, p. 32. (In Russ.).
4. Litvin, M.I. (1998). The tax burden and economic interests of enterprises. Finance, No. 5, pp. 29–31. (In Russ.).
5. Popova, I.V., Golovashchenko, A.A. (2017). Optimization of the development of tax culture in the context of international tax competition. In: Economic Growth and Priorities of Legal Policy: Monograph. Penza: Science and Enlightenment (IP Gulyaev G.Yu.), pp. 37–47. EDN ZPZDMJ. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30433079> (In Russ.).
6. Krashelnikova, A.A. (2024). The tax burden and tax sustainability of an organization. Kaluga Economic Bulletin, No. 2, pp. 14–17. EDN QNRORW. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=70673840> (In Russ.).
7. Kochelороva, G.V. (2024). Optimization of the tax burden of small business organizations. In: Economics and Management in Modern Conditions: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Krasnoyarsk, October 23–26, 2024. Krasnoyarsk: Siberian Institute of Business, Management and Psychology, pp. 134–139. EDN IPAZTJ. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=74479583> (In Russ.).
8. Gubanovа, E.V., Fateeva, T.N. (2024). Optimization of the tax burden of the organization based on the analysis of financial results. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law, No. 9-2, pp. 176–182. DOI: 10.17513/vaael.3717. EDN AQHBZE. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=72801085> (In Russ.).
9. Glushko, T.Ya. (2020). Basic principles of tax optimization. Forum of Young Scientists, 1(41), pp. 119–121. EDN SYHXDO. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42651601> (In Russ.).
10. Laipanovа, Z.M., Khubieva, A.B. (2024). The structure of the tax system of the Russian Federation: features and components. Industrial Economics, No. 5, pp. 93–98. DOI: 10.47576/2949-1886.2024.5.5.014. EDN WGWQJM. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75083422> (In Russ.).
11. Khadjila, K. (2024). Types of tax optimization. In: The Contribution of Young Scientists to the Innovative Development of the Russian Agro-Industrial Complex: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference of Young Scientists, Penza, October 30–November 1, 2024. Penza: Penza State Agrarian University, pp. 207–210. EDN SXROI. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75061071> (In Russ.).
12. Khairullina, A.M., Nurieva, L.I., Semenova, S.A., Dolonina, E.A. (2024). Strategies for optimizing taxation and increasing financial efficiency of business. Natural Sciences and Humanities Research, 5(55), pp. 464–467. EDN UNDEQZ. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=77179509> (In Russ.).

Научный руководитель:
Кружкова И.И., канд. эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики и экономической безопасности,
Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС
Орел, Орловская область,
Российская Федерация

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 11.01.2026
 Поступила после рецензирования 02.02.2026
 Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

Научно-практическая статья
УДК 349.2
JEL classification: K31
EDN: OXTMQH

Особенности законодательного регулирования труда подростков: анализ отдельных положений Российского законодательства о труде

Колчанова К. В.,

обучающийся специалитета по специальности «Судебная и прокурорская деятельность», Института прокуратуры,
Саратовская государственная юридическая академия,
г. Саратов, Саратовская область, Российская Федерация.
E-mail: ikarina772005@gmail.com

Аннотация. Цель. В статье проводится комплексный анализ отдельных положений законодательства, регулирующего трудовые отношения с участием несовершеннолетних в Российской Федерации. Рассматривается юридическая природа и специфика правового регулирования трудового договора с участием лиц, не достигших восемнадцати лет, а также даётся обоснование необходимости учёта их особого статуса в трудовых отношениях. Исследуется понятие легкого труда, предусмотренное Конвенцией Международной организации труда (МОТ) № 138 «О минимальном возрасте для приема на работу», а также анализируется практика его имплементации в российскую правовую систему.

Материалы и методы. В работе проводится сопоставление международных стандартов регулирования труда несовершеннолетних с действующими положениями национального законодательства, выделяются ключевые различия и общие тенденции в подходах к определению минимального возраста для приема на работу, условиям осуществления трудовой деятельности, времени работы, характеристикам выполняемых работ и гарантиям защиты прав несовершеннолетних работников.

Результаты. Особое внимание уделяется вопросу правовой неопределённости понятия «лёгкий труд» в российском праве, поскольку в отечественном законодательстве отсутствует чёткое определение и исчерпывающий перечень критериев, позволяющих однозначно квалифицировать ту или иную работу в качестве лёгкой. Анализируются существующие судебные решения и позиция государственных органов по вопросам применения законодательства о труде несовершеннолетних. Кроме того, обращается внимание на необходимость дальнейшего совершенствования российского законодательства с целью устранения пробелов и повышения эффективности механизмов защиты трудовых прав несовершеннолетних.

Заключение. В заключении вырабатываются предложения по развитию правового регулирования труда несовершеннолетних в Российской Федерации с учётом международного опыта и рекомендаций МОТ, а также приводятся выводы относительно направлений дальнейших изменений законодательства в части конкретизации категории «лёгкий труд» и порядка допуска несовершеннолетних к трудовой деятельности.

Ключевые слова: труд несовершеннолетних, Конвенция МОТ № 138, легкий труд, минимальный возраст, защита прав несовершеннолетних работников, Трудовой кодекс РФ.

Для цитирования: Колчанова К.В. Особенности законодательного регулирования труда подростков: анализ отдельных положений российского законодательства о труде. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 93–100. EDN: OXTMQH



Scientific and practical article

UDC 349.2

JEL classification: K31

EDN: OXTMQH

Features of legislative regulation of the labor of teenagers: analysis of certain provisions of Russian labor legislation

Karina V. Kolchanova,

Specialist degree student in Judicial and Prosecutorial Activities,

Institute of Prosecutor's Office,

Saratov State Law Academy,

Saratov, Saratov region, Russian Federation.

E-mail: ikarina772005@gmail.com

Annotation. Objective. The article provides a comprehensive analysis of certain provisions of the legislation regulating labor relations involving minors in the Russian Federation. It examines the legal nature and specifics of the legal regulation of employment contracts involving individuals under the age of eighteen, and justifies the need to take into account their special status in labor relations. The article explores the concept of light work as defined by the International Labour Organization (ILO) Convention No. 138 on the Minimum Age for Admission to Employment, and analyzes the practice of its implementation in the Russian legal system.

Materials and methods. The paper compares international standards for the regulation of the labor of minors with the current provisions of national legislation, highlighting key differences and common trends in approaches to determining the minimum age for employment, working conditions, working hours, the characteristics of work performed, and guarantees for protecting the rights of minors.

Results. Special attention is paid to the issue of legal uncertainty regarding the concept of «light work» in Russian law, as there is no clear definition or comprehensive list of criteria in domestic legislation that allows for unambiguous classification of a particular job as «light». The article analyzes existing court decisions and the position of government agencies regarding the application of legislation on the employment of minors. Additionally, it highlights the need for further improvement of Russian legislation to address gaps and enhance the effectiveness of mechanisms for protecting the labor rights of minors.

Conclusion. In conclusion, the paper develops proposals for the development of legal regulation of the employment of minors in the Russian Federation, taking into account international experience and recommendations of the ILO, and provides conclusions regarding the directions of further changes in legislation regarding the specification of the category of «light work» and the procedure for allowing minors to engage in labor activities.

Keywords: child labor, ILO Convention No. 138, light labor, minimum age, protection of the rights of minor workers, Labor Code of the Russian Federation.

For citation: Kolchanova, K. V., (2026) Features of Legislative Regulation of the Labor of Teenagers: Analysis of Certain Provisions of Russian Labor Legislation. Phenomenus, 1(33), 93–100. EDN: OXTMQH

Постановка проблемы в общем виде

Правовое регулирование трудовых отношений с участием несовершеннолетних является важнейшим институтом трудового права, отражающим уровень социальной ответственности государства и степень его заботы о подрастающем поколении. Именно в этой сфере

максимально проявляется приоритет охраны прав и законных интересов детей, необходимость формирования условий для успешной адаптации молодежи к самостоятельной трудовой деятельности, а также предотвращения любых негативных последствий для здоровья и развития несовершеннолетних [2, с. 15].

Российское законодательство в сфе-



ре труда несовершеннолетних призвано решать двойственную задачу: с одной стороны, способствовать профессиональной социализации молодых людей и их ранней экономической самостоятельности, с другой – обеспечивать повышенную защиту их здоровья, нравственного и психического развития [4, с. 19]. Такая социальная функция трудового права нашла отражение как в международных актах, так и в национальном законодательстве, главным образом – в Трудовом кодексе Российской Федерации (ТК РФ) и сопутствующих подзаконных нормативных актах.

Однако несмотря на наличие солидной нормативной базы, правоприменительная практика выявляет ряд существенных проблем, связанных с пробелами и коллизиями законодательства. Особенно остро стоит проблема неопределённости понятийного аппарата, в частности – отсутствия легального определения термина «лёгкий труд», являющегося ключевым для допуска несовершеннолетних лиц к трудовой деятельности [13, с. 56].

Цель исследования

Целью настоящего исследования является комплексный анализ действующего российского законодательства, регулирующего труд несовершеннолетних, выявление пробелов и противоречий правового регулирования, а также разработка предложений по совершенствованию нормативной базы в части определения и применения категории «лёгкий труд».

Изложение основного материала исследования

Основа современного регулирования труда несовершеннолетних заложена международными актами, прежде всего – Конвенцией Международной организации труда № 138 «О минимальном возрасте для приема на работу» 1973 г., ратифицированной Российской Федерацией [1, с. 33]. В соответствии со ст. 7 этой Конвенции, несовершеннолетние могут быть приняты на работу, если речь идёт о «лёгком труде», который не наносит вреда их здоровью и развитию и не мешает образовательному процессу. Аналогичные положения закреплены в Конвенции о правах ребенка (ст. 32).

Имплементация этих требований в российское право имела свои исторические особенности, начиная с законодательства РСФСР, где также делался акцент на охрану труда молодежи [6, с. 22]. Современное регулирование базируется на главе 42 ТК РФ «Особенности

регулирования труда работников в возрасте до восемнадцати лет», где содержится ряд гарантийных и ограничительных норм.

Значительное внимание уделяется таким вопросам, как определение минимального возраста для приема на работу, условия и длительность рабочего времени, перечень запрещённых профессий и видов работ, обязательность к медицинским осмотрам [3, с. 15]. Тем не менее, российский законодатель до сих пор не дал чёткого и развернутого определения «лёгкого труда», что вызывает споры на практике и в научной литературе [9, с. 45].

По мнению большинства ученых-правоведов, понятие «лёгкий труд» носит оценочный и неопределённый характер, что создаёт сложности как для работодателей, так и для органов надзора [12, с. 101]. Так, И.А. Шкловец подчёркивает, что отсутствие легального определения «трудовой функции» в ТК РФ приводит к разночтениям в квалификации реальных трудовых отношений [9, с. 45]. А.Я. Петров указывает, что использование оценочных категорий без их нормативного толкования противоречит принципу правовой определённости, усложняя эффективную защиту трудовых прав несовершеннолетних, а также повышая юридические риски для работодателей [8, с. 87].

В научной литературе выделяется несколько подходов к понятию «лёгкий труд». Э.А. Михайлова предлагает определять его через анализ физиологических и гигиенических критериев, включая оценку совокупности факторов: вредность (наличие ОВПФ), тяжесть, концентрация внимания, режим труда и отдыха [17, с. 248]. По мнению В.Н. Толкунова, допустимость такой работы должна оцениваться также с учетом образовательного статуса и социальной адаптированности подростка, поскольку один и тот же вид деятельности (например, работа с ПК или в логистике) для одного несовершеннолетнего может быть допустимым, а для другого – нет [10, с. 66].

В рамках Конвенции МОТ № 138 «лёгкий труд» определяется как работа, «которая не кажется вредной для их здоровья или развития и не наносит ущерба посещаемости школы, их участию в утверждённых компетентными органами власти программах профессиональной ориентации или подготовки либо их способности воспользоваться полученным обучением» [1, с. 2]. В российском трудовом законодательстве, напротив, данное понятие не раскрывается через

конкретные критерии, а формы и виды допустимого труда определяются преимущественно путём исключения (через перечни запрещённых профессий, видов работ и норму о минимальном возрасте для трудоустройства).

Так, согласно ст. 63 ТК РФ, заключение трудового договора с лицами 14–15 лет допускается исключительно для выполнения лёгкого труда, не причиняющего вреда их здоровью и не нарушающего процесса обучения [2, с. 48]. В ст. 265 ТК РФ установлен запрет на труд несовершеннолетних на тяжёлых работах, работах с вредными и/или опасными условиями, а также на работах, способных причинить вред их моральному развитию (например, связанных с производством, хранением и торговлей спиртными напитками, табачными изделиями, наркотиками) [2, с. 53].

В отсутствие легальной дефиниции «лёгкий труд» на практике наполняется содержанием через систему специальных подзаконных актов, опирающихся на три группы критериев:

1. Санитарно-эпидемиологические и гигиенические требования.

Предельно допустимые условия труда для работников до 18 лет устанавливаются СанПиН 2.4.6.2553-09 [6, с. 32]. К тяжёлым и вредным относятся работы, где на рабочем месте присутствуют химикаты I и II классов опасности, вредные физические факторы (шум, вибрация, инфразвук, электромагнитные поля), экстремальные значения температур, повышенная или пониженная влажность, чрезмерная монотонность, высокая напряжённость трудового процесса [6, с. 35].

2. Ограничения по физическим и психоэмоциональным нагрузкам.

Конкретные требования к допустимым физическим нагрузкам для несовершеннолетних содержатся в Постановлении Минтруда России от 07.04.2025 № 7 [5, с. 16]. Здесь индикаторы дифференцированы по полу и возрасту, а превышение хотя бы одного значения автоматически запрещает принятие подростка на работу по соответствующей профессии.

Таблица 1. Предельно допустимые нормы нагрузок для подростков при подъеме и перемещении тяжестей вручную [составлено автором]
Table 1. Maximum permissible load limits for teenagers when lifting and moving weights manually [compiled by the author]

Показатель	Юноши 14-15 лет	Девушки 14-15 лет	Юноши 16-17 лет	Девушки 16-17 лет
Разовый подъем и перемещение груза (постоянно в течение смены)	3 кг	2 кг	4 кг	3 кг
Разовый подъем и перемещение груза (при чередовании с другой работой, до 2 раз в час)	6 кг	7 кг	13 кг	6 кг
Суммарная масса груза, перемещаемого в течение смены (подъем с рабочей поверхности)	400 кг	125 кг	700 кг	200 кг
Суммарная масса груза, перемещаемого в течение смены (подъем с пола)	300 кг	60 кг	350 кг	100 кг

Соблюдение этих норм обязательно для работодателей. Любая работа, требующая превышения указанных лимитов, не может считаться «лёгкой» и запрещена для несовершеннолетних [5, с. 20].

3. Метод исключения: перечень запрещённых видов работ.

Перечень тяжёлых работ и работ с вредными/опасными условиями труда для лиц моложе 18 лет утверждён Постановлением Правительства РФ от 25.02.2000 № 163 [3, с. 30]. Он содержит более 2 000 профессий и видов работ, а также отдельные категории – например, работа в игорном бизнесе, продаже алкоголя, ночных клубах – для дополнительной охраны морального и психиче-

ского здоровья [3, с. 31].

Системный анализ вышеуказанных источников позволяет сделать вывод о наличии фрагментарности и неполноты российского законодательства в части регулирования труда несовершеннолетних. Отсутствие точного, законодательного (а не только подзаконного) определения понятия «лёгкий труд» становится причиной как неоднородности правоприменения, так и возможности субъективного толкования норм, что отмечают ведущие исследователи трудового права [10, с. 59].

Отсутствие в Трудовом кодексе РФ унифицированного определения «лёгкого труда» приводит к тому, что боль-

шинство работодателей вынуждены самостоятельно трактовать допустимость привлечения подростков к определённым видам деятельности [12, с. 103]. Как следствие, органам надзора приходится либо по формальным основаниям отказывать в признании таких работ легкими, либо, наоборот, проявлять необоснованную лояльность к работодателю, что создает почву для злоупотреблений и коррупционных рисков [11, с. 88].

Согласно судебной практике и анализу материалов инспекции по труду, достаточно часто встречаются случаи, когда подростки формально заняты на «лёгких» должностях (курьер, промоутер, помощник продавца), однако фактические обязанности выходят за рамки допустимых физических и психоэмоциональных нагрузок или осуществляются в условиях, не соответствующих санитарно-гигиеническим нормативам. Например, как указывает Е.А. Грибкова, ответственность за нарушение законодательства в этой части может грозить не только штрафом, но и при неблагоприятных последствиях – дисквалификацией ответственных лиц [13, с. 114].

Кроме того, бремя доказывания того, что работа не была легкой и привела к нарушениям прав подростка, зачастую ложится на самого работника и его законных представителей, что несомненно снижает уровень защиты несовершеннолетних [8, с. 89].

Правовое регулирование предполагает необходимость более четкого регламентирования иных сторон труда несовершеннолетних. Современный рынок труда значительно изменился за счет внедрения электронных коммуникаций и новых дистанционных форм занятости, которые пока не получили должного отражения в нормативной базе для несовершеннолетних [4, с. 76]. К примеру, подростки активно привлекаются к ведению социальных сетей компаний, работе в интернет-магазинах и иных видах онлайн-подработок. Официально эти профессии не входят в запрещённые, однако фактически могут быть связаны с воздействием деструктивного контента, нарушением режима труда и отдыха, а также с высоким уровнем психологического стресса [14, с. 159].

Сложность и неоднозначность регулирования, а также страх работодателей перед санкциями ведут к тому, что значительная часть подростков трудоустроивается неофициально, нередко — с нарушением базовых прав (без оформления трудового договора, страхования,

отпуска, нормативного рабочего времени) [16, с. 185]. Согласно статистике, лишь 30–35% несовершеннолетних официально оформляют трудовые отношения на время летних каникул, остальные же работают по разовым «устным» договорённостям либо на аутсорсинговых платформах [7, с. 31].

Специалисты указывают, что перечни запрещённых профессий и нормативы, утверждённые десятки лет назад, заметно отстают от реальных процессов в экономике и не учитывают специфики современных отраслей, например, IT или креативных индустрий [15, с. 207]. Это ещё раз подчеркивает необходимость динамической и постоянной актуализации нормативной базы.

Однако несмотря на отмеченные положительные стороны нормативного регулирования, отсутствие чёткого определения понятия «лёгкий труд» в ТК РФ, а также недостаточная детализация порядка допуска подростков к труду продолжают порождать неоднородность правоприменительной практики и высокий уровень правовых рисков для работодателей [10, с. 68]. Это подтверждается как теоретическими подходами в отечественной доктрине трудового права, так и анализом реальных кейсов, связанных с трудовыми спорами и проверками со стороны контролирующих органов [13, с. 120].

В странах ЕС и некоторых развитых экономиках Азии «легкий труд» закреплён на уровне закона со строгой процедурой сертификации рабочих мест и должностей для несовершеннолетних. Например, в Германии применяется Закон о защите работающей молодежи («Jugendarbeitsschutzgesetz»), согласно которому работодатели обязаны запрашивать экспертное заключение о соответствии работы критериям «легкого труда» [18, с. 22]. В Великобритании, согласно The Children and Young Persons Act, ни один подросток не может работать сверх 2–4 часов в день (в зависимости от возраста) без медицинского допуска и разрешения органов местной власти [19, с. 70].

В Японии и Южной Корее существует система специальных квот и перечней допустимых профессий, причем каждая вакансия для подростков проходит согласование в префектурах либо департаментах труда. Такой подход не только минимизирует правовые спорные ситуации, но и способствует более активному участию молодежи в формальном секторе экономики [20, с. 91].

Стоит также упомянуть социологические исследования, согласно которым для 67% подростков ключевой мотивацией к труду становится желание самостоятельного заработка, ещё 21% рассматривают работу как способ профессионального ориентирования, а среди главных барьеров испытуемые называют отсутствие подходящих вакансий (42%) и недостаток информации о правах (28%) [21, с. 153].

На основании выявленных проблем и с учетом отечественного и зарубежного опыта представляется целесообразным реализовать несколько предложений по оптимизации правового регулирования подростков. [16, с. 186].

С целью оптимизации правового регулирования внести в ТК РФ легальное определение «легкого труда» с перечислением санитарных, гигиенических, психоэмоциональных и организационных критериев.

Под легким трудом следует понимать выполнение работ, не входящих в перечень тяжёлых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, осуществляемых в оптимальных или допустимых санитарно-гигиенических условиях и не связанных с выполнением физических и нервно-психических нагрузок, превышающих установленные специальные нормы, утвержденные Правительством РФ [2, с. 49]. В соответствии с вышеуказанным под легким трудом следует понимать такие виды работ, которые не причиняют вреда здоровью несовершеннолетних работников, их моральному и нравственному развитию и не оказывают негативного психологического воздействия.

Необходимо регулярно обновлять перечни запрещённых для подростков профессий, с учетом развития цифровой экономики, фриланса, дистанционной и домашней занятости, а также перечня профессий, рекомендованных для лёгкой детской и подростковой работы [3, с. 32].

Следует внести в ТК РФ в необходимых случаях обязанность работодателя организовывать наставничество и сопровождение подростков на рабочем месте [13, с. 117]. В образовательных учреждениях внедрять специальные программы по повышению правовой грамотности молодежи, информируя о правах и возможностях легального трудоустройства.

Заключение

Таким образом, современное российское законодательство о труде не-

совершеннолетних накопило значительный позитивный потенциал в сфере защиты прав детей и подростков.

Следует отметить положительные стороны российского трудового законодательства. В соответствии с положениями статьи 266 ТК РФ, при трудоустройстве обязателен предварительный медицинский осмотр несовершеннолетних граждан, а также регулярный медосмотр в процессе трудовой деятельности. Работодатель не имеет права заключать трудовой договор с лицом, не достигшим совершеннолетия, до момента получения им заключения о состоянии здоровья по результатам комплексного медицинского обследования.

Режим рабочего времени несовершеннолетних работников должен быть установлен таким образом, чтобы работа не препятствовала продолжению получения основного общего образования. В этом случае в соответствии со статьей 57 ТК РФ обязательным условием трудового договора для несовершеннолетних должен быть режим рабочего времени.

Системный подход к устранению правовой неопределённости требует не только законодательных и организационных мер, но и комплексной просветительской работы с вовлечением работодателей, родителей и самих подростков, что полностью соответствует логике социального государства и принципам устойчивого развития молодежи [21, с. 158].

Российской Федерации необходимо продолжить гармонизацию трудового права в отношении несовершеннолетних с международными стандартами, прежде всего с положениями Конвенций МОТ [18, с. 33]. Только сочетание строгих нормативных критериев и современных механизмов информирования, медицинского и психологического сопровождения, а также создание гибкой системы сопровождения подросткового труда позволят преодолеть существующие барьеры и достичь качественно нового уровня социальной защиты ребёнка-работника [14, с. 168].

В целом, реализация обозначенных предложений, включая введение легального определения «лёгкого труда», периодическую ревизию перечней запрещённых и разрешённых работ, создание цифровых инструментов учёта и контроля, а также развитие консультационной поддержки, создаст условия для повышения прозрачности, привлекательности и защищённости подросткового труда в России [7, с. 42]. Это не толь-

ко повысит уровень доверия общества к институтам трудового права, но и усилит социальные гарантии самого уязвимо- го слоя работников, формируя прочную, долгосрочную основу для всесторонне- го развития будущих поколений.

Список источников

1. Международная организация труда. Конвенция № 138 о минимальном возрасте для приема на работу. Женева : МОТ, 1973. 15 с.
2. Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными и (или) опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда лиц моложе 18 лет : постановление Правительства РФ от 25.02.2000 № 163.
3. Об утверждении норм предельно допустимых нагрузок для лиц моложе восемнадцати лет при подъеме и перемещении тяжестей вручную : постановление Министерства труда и социальной защиты РФ от 07.04.2025 № 7.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации. Москва : Проспект, 2023. 320 с.
5. Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG): Gesetz zum Schutz der arbeitenden Jugend. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2022. 44 S.
6. The Children and Young Persons Act 1933 (UK). London : UK Government, 2021. 112 p.
7. Labour Standards Law (Japan). Tokyo : Government of Japan, 2022. 68 p.
8. Альфимова Т. В. Электронные формы занятости и несовершеннолетние: вызовы трудового права XXI века // Журнал труда и права. 2022. № 2. С. 70–78.
9. Боровская А. С. Летнее трудоустройство подростков: итоги и перспективы // Вопросы молодежной политики. 2023. № 4. С. 27–44.
10. Бурмистрова О. Г. Современные профессии и подростки: вызовы российскому трудовому законодательству // Трудовое право сегодня. 2023. № 5. С. 204–216.
11. Грибкова Е. А. Ответственность работодателей при нарушении прав несовершеннолетних работников // Практика трудового законодательства. 2023. № 2. С. 112–122.
12. Ершова М. Е. Концепция обновления трудового законодательства в сфере молодежной занятости // Экономика и право. 2021. № 10. С. 180–187.
13. Иванова Л. Л. Социологические исследования мотивации подростков к труду // Молодёжная политика. 2022. № 7. С. 150–159.
14. История трудового права России и зарубежных стран / под ред. Л. В. Чикановой. Москва : Норма, 2020. 384 с.
15. Михайлова Э. А. Физиологические критерии оценки «лёгкого труда» подростков // Гигиена и санитария. 2019. № 3. С. 246–253.
16. Мишина С. В. Труд несовершеннолетних: проблемы надзора и контроля // Юридическая практика. 2023. № 8. С. 80–90.
17. Пахомова Н. Б. Коллизии и пробелы в подростковом трудовом праве // Административное и трудовое право. 2022. № 5. С. 99–109.
18. Петров А. Я. Правовая определенность в российском трудовом праве // Трудовое право. 2021. № 3. С. 83–93.
19. Шкловец И. А. Трудовые функции подростков: проблемы и решения // Закон и образование. 2021. № 1. С. 44–52.
20. Толкунов В. Н. Оценка рисков в трудовых отношениях с несовершеннолетними // Трудовое право России и зарубежных стран. 2020. № 6. С. 55–69.
21. Щербакова Д. В. Психологические аспекты труда подростков в современных условиях // Психология и право. 2022. № 4. С. 156–169.

References

1. International Labour Organization (1973) Convention No. 138 on the Minimum Age for Admission to Employment. Geneva: ILO, 15 p.
2. Decree of the Government of the Russian Federation No. 163 dated 25 February 2000 On approval of the list of heavy works and works with harmful and (or) dangerous working conditions in which the use of labor of persons under the age of 18 is prohibited. (In Russ.)
3. Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation (2025) Resolution No. 7 dated 07 April 2025 On approval of the standards for maximum permissible loads for persons under the age of eighteen when lifting and moving heavy objects manually. (In Russ.)
4. Labor Code of the Russian Federation (2023) Moscow: Prospekt, 320 p. (In Russ.)
5. Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG): Gesetz zum Schutz der arbeitenden Jugend (2022) Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 44 p.
6. The Children and Young Persons Act 1933 (UK) (2021) London: UK Government, 112 p.
7. Labour Standards Law (Japan) (2022) Tokyo: Government of Japan, 68 p.
8. Alfimova, T.V. (2022) Electronic forms of employment and minors: challenges of labor law in the 21st century. Journal of Labor and Law, 2, 70–78. (In Russ.)
9. Borovskaya, A.S. (2023) Summer employment of teenagers: results and prospects. Issues of Youth Policy, 4, 27–44. (In Russ.)

10. Burmistrova, O.G. (2023) Modern professions and teenagers: challenges for Russian labor legislation. *Labor Law Today*, 5, 204–216. (In Russ.)
11. Gribkova, E.A. (2023) Employers' liability for violations of the rights of minors. *Labor Law Practice*, 2, 112–122. (In Russ.)
12. Ershova, M.E. (2021) The concept of updating labor legislation in the field of youth employment. *Economics and Law*, 10, 180–187. (In Russ.)
13. Ivanova, L.L. (2022) Sociological research on the motivation of teenagers for work. *Youth Policy*, 7, 150–159. (In Russ.)
14. *History of Labor Law in Russia and Foreign Countries (2020)* Edited by L.V. Chikanova. Moscow: Norma, 384 p. (In Russ.)
15. Mikhailova, E.A. (2019) Physiological criteria for assessing “light labor” of teenagers. *Hygiene and Sanitation*, 3, 246–253. (In Russ.)
16. Mishina, S.V. (2023) Labor of minors: problems of supervision and control. *Legal Practice*, 8, 80–90. (In Russ.)
17. Pakhomova, N.B. (2022) Collisions and gaps in adolescent labor law. *Administrative and Labor Law*, 5, 99–109. (In Russ.)
18. Petrov, A.Ya. (2021) Legal certainty in Russian labor law. *Labor Law*, 3, 83–93. (In Russ.)
19. Shklovets, I.A. (2021) Labor functions of adolescents: problems and solutions. *Law and Education*, 1, 44–52. (In Russ.)
20. Tolkunov, V.N. (2020) Assessment of risks in employment relations with minors. *Labor Law of Russia and Foreign Countries*, 6, 55–69. (In Russ.)
21. Shcherbakova, D.V. (2022) Psychological aspects of teenagers' work in modern conditions. *Psychology and Law*, 4, 156–169. (In Russ.)

Научный руководитель:
Якушенко С.М., старший преподаватель
кафедры трудового права
Саратовской государственной юридической академии
Саратов, Саратовская область,
Российская Федерация

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 12.01.2026
Поступила после рецензирования 30.01.2026
Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

Научно-теоретическая статья

УДК 658.114

JEL classification: M14

EDN: QCDTUY

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Маншилина М.В.,

обучающийся магистратуры кафедры менеджмента

внешнеэкономической деятельности,

Донецкий филиал РАНХиГС,

г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Аннотация. Цель. Статья посвящена исследованию корпоративной социальной ответственности (КСО), фокусируясь на разрыве между устоявшимися теоретическими рамками, разработанными для крупных корпораций, и недостаточно изученными механизмами реализации КСО на малых и средних предприятиях (МСП).

Материалы и методы. Методология основана на систематическом обзоре литературы, историческом анализе генезиса КСО и сравнительном изучении глобальных моделей КСО (американской, европейской, японской). Теоретическую основу составляют стейкхолдерский подход, пирамида КСО А. Кэрролла и ресурсная теория для анализа специфики КСО в МСП.

Результаты. Анализ подтверждает трансформацию КСО от благотворительности к компоненту стратегического менеджмента. Для МСП характерны неформальные, персонифицированные практики, движимые внутренней ценностно-ориентированной мотивацией владельцев, что контрастирует со структурированными, репутационно-ориентированными подходами крупных фирм. Ключевой вывод — выявление значительных пробелов в реализации КСО в МСП, особенно в интеграции в основную стратегию при ограниченности ресурсов. Сравнительный анализ подчеркивает решающую роль национальных институциональных контекстов в формировании моделей КСО. Современные регуляторные тренды (например, CSRD в ЕС), давление цепочек поставок и цифровизация создают двойной вызов для МСП, требуя от них развития системных, измеримых практик КСО вопреки ограниченности ресурсов. В статье предлагается многоуровневый концептуальный механизм реализации КСО, подчеркивающий необходимость адаптивной институциональной среды, основанной на социальном партнёрстве и поддерживающей государственной политике, а не на жёсткой регламентации.

Заключение. Практическая значимость заключается в предоставлении основы для разработки адаптированных организационно-правовых инструментов, переводящих принципы КСО в повседневные управленческие практики МСП.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность (КСО), малые и средние предприятия (МСП), стейкхолдерская теория, пирамида Кэрролла, реализация КСО, институциональная среда.

Для цитирования: Маншилина М.В. Организационно-правовые механизмы реализации корпоративной социальной ответственности в малом бизнесе. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 101–113. EDN: QCDTUY



Scientific and practical article
UDC 658.114
JEL classification: M14
EDN: QC DTUY

ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS FOR THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SMALL BUSINESS

Marina V. Manshilina,

Master's degree student of the Department of Foreign Economic Activity Management,
Donetsk Branch of RANEPa,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

Annotation. Objective. The article examines corporate social responsibility (CSR), focusing on the gap between well-established theoretical frameworks developed for large corporations and the under-researched mechanisms for CSR implementation in small and medium-sized enterprises (SMEs).

Materials and methods. The methodology is based on a systematic literature review, historical analysis of CSR genesis, and a comparative study of global CSR models (American, European, Japanese). The theoretical foundation integrates stakeholder theory, Carroll's pyramid of CSR, and the resource-based view to analyze CSR specifics in SMEs.

Results. The analysis confirms the transformation of CSR from philanthropy into a strategic management component. For SMEs, CSR is characterized by informal, personalized practices driven by internal, value-based motivations of owners, contrasting with the structured, reputation-driven approaches of large firms. A key finding is the identification of significant implementation gaps in SMEs, particularly in integrating CSR into core strategy under resource constraints. The comparative analysis highlights the decisive role of national institutional contexts in shaping CSR models. Modern regulatory trends (e.g., EU's CSRD), supply chain pressures, and digitalization pose a dual challenge for SMEs, requiring them to develop systematic, measurable CSR practices despite limited resources. The article proposes a multi-level conceptual mechanism for CSR implementation, emphasizing the need for an adaptive institutional environment based on social partnership and supportive state policy rather than rigid regulation.

Conclusion. The practical significance lies in providing a framework for developing tailored organizational and legal tools to translate CSR principles into daily management practices for SMEs.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), small and medium-sized enterprises (SMEs), stakeholder theory, Carroll's pyramid, CSR implementation, institutional environment.

For citation: Manshilina, M.V., (2026) Organizational and legal mechanisms for the implementation of corporate social responsibility in small business. *Phenomenus*, 1(33), 101–113. EDN: QC DTUY

Введение

Теоретическое осмысление корпоративной социальной ответственности имеет долгую историю и широко представлено в трудах как зарубежных, так и российских учёных. Классической основой для большинства исследований остаётся пирамида КСО А. Кэрролла, разделяющая ответственность на экономическую, правовую, этическую и филантропическую. Эволюция концепции от благотворительности к интеграции в бизнес-стратегию раскрыта в работах Х. Агиниса и А. Главаса, которые системати-

зировали знания о связи КСО с результативностью компании. Стейкхолдерский подход, сформулированный Р.Э. Фрименом, заложил основу для понимания КСО как управления отношениями со всеми заинтересованными сторонами [1].

Однако данные фундаментальные исследования в основном сфокусированы на крупных компаниях. Специфика малого бизнеса стала предметом пристального изучения относительно недавно. Систематический обзор 62 академических статей, проведённый Де ла О Кордеро и Брионес Пеньяльвер, выя-



вил устойчивый рост научного интереса к КСО в малых и средних предприятиях (МСП), пик которого пришёлся на 2023 год [2]. Исследования консолидировались вокруг пяти ключевых областей: 1) общие принципы КСО; 2) стратегическое управление; 3) восприятие КСО владельцами и менеджерами; 4) роль лидерства; 5) влияние на финансовые результаты. При этом авторы отмечают сохраняющуюся фрагментарность и несистемность подходов к КСО в МСП, где инициативы часто носят неформальный, персонифицированный характер и слабо интегрированы в организационную стратегию [1-6].

Важный вклад в понимание мотивации малого бизнеса внесли С. Гримстад и соавторы, показавшие, что для МСП преобладает внутренняя, ценностно-ориентированная мотивация («потому что это правильно»), в отличие от внешней, репутационно-ориентированной мотивации крупных корпораций [2]. Эмпирическое исследование на примере индонезийских производственных МСП, проведённое Э.Д. Ринавиянти и коллегами, выявило дифференцированное влияние различных аспектов КСО на

результативность. Наиболее значимое положительное воздействие на клиентские, кадровые, операционные и финансовые показатели оказывает правовая ответственность (следование нормам), за ней следуют экономическая и филантропическая ответственности, в то время как этическая ответственность не показала статистически значимой связи с эффективностью в данной выборке [1].

Таким образом, обзор литературы позволяет сделать вывод о неравномерной степени разработанности темы. Если общетеоретические основы КСО и её влияние на крупный бизнес исследованы глубоко, то механизмы практической реализации, адаптированные под ресурсные и организационные ограничения малого бизнеса, остаются «белым пятном». Особенно это касается синтеза управленческих (организационных) процедур и требований формирующегося правового поля, что и составляет суть предложенной темы исследования.

Контекст реализации КСО в 2026 году определяется рядом взаимосвязанных трендов, которые создают как новые возможности, так и вызовы для малого бизнеса (табл. 1).

Таблица 1. Современные тренды в реализации принципов корпоративной социальной ответственности [составлено автором]
Table 1. Modern trends in the implementation of the principles of corporate social responsibility [compiled by the author]

Тренд	Сущность и влияние на МСП
1	2
Регуляторное ужесточение и каскадное воздействие	Введение таких директив, как CSRD и CSDDD в ЕС, а также законов в Калифорнии и Индии, напрямую затрагивает крупные компании, но их обязательства «каскадом» передаются поставщикам, включая МСП. Малый бизнес вынужден соответствовать множеству различных требований, что приводит к дублированию и росту административной нагрузки.
Смещение акцента с филантропии на интеграцию и вовлечённость	КСО эволюционирует от разовых благотворительных акций к интеграции в операционную деятельность и стратегию. Успех всё чаще измеряется не объёмом пожертвований, а уровнем вовлечённости сотрудников (волонтерство, проактивные инициативы).
Технологизация и управление данными	Использование ИИ для анализа вовлечённости, управления программами и отчётности становится конкурентным преимуществом. Для МСП ключевым становится доступ к недорогим платформам, которые автоматизируют рутинные операции КСО.
Политизация и правовые риски	Усиление политической и судебной проверки программ в области разнообразия, равенства и инклюзивности (DEI) заставляет компании пересматривать фокус инициатив в пользу более широких, «беспристрастных» тем, таких как образование и развитие местных сообществ.
Усиление роли цепочек поставок	Ориентация на прозрачность и этичность цепочек создания стоимости, а также законодательные инициативы по борьбе с принудительным трудом требуют от МСП углублённого картирования собственных поставщиков и проведения комплексной проверки.

Эти тренды формируют современный вызов: малым предприятиям необходимо выстраивать системные, измеримые и юридически устойчивые практики КСО в условиях ограниченности ресурсов, кадрового потенциала и растущего давления со стороны регуляторов и контрагентов. Исследование организационно-правовых механизмов призвано предложить ответ на этот вызов.

Актуальность темы обусловлена разрешением научного противоречия между богатой теоретической базой КСО и недостаточной проработкой специфических механизмов её реализации в малом бизнесе, а также практической потребностью малых предприятий в адаптации к новым реалиям, где социальная ответственность становится фактором устойчивости, конкурентоспособности и выполнения рыночных требований.

Цель и методы исследования

Исследование направлено на разработку конкретных организационно-правовых инструментов, что позволит перевести концепцию КСО для малого бизнеса из плоскости абстрактных принципов в плоскость управленческой повседневности.

Методология предстоящего исследования базируется на синтезе нескольких взаимодополняющих подходов, что позволит достичь комплексного и практико-ориентированного результата.

Теоретико-концептуальный фундамент составляют:

- стейкхолдерская теория (Р.Э. Фримен) будет использована для идентификации ключевых заинтересованных сторон малого бизнеса (сотрудники, местное сообщество, клиенты, крупные компании-партнёры, государство) и анализа баланса их интересов;

- подход А. Кэрролла (пирамида КСО) послужит основой для структурирования областей ответственности и анализа, какие из них (экономическая, правовая, этическая, филантропическая) наиболее значимы и реализуемы в условиях МСП;

- ресурсная теория позволит проанализировать ограничения (финансовые, временные, экспертные) малого бизнеса и предложить механизмы, оптимальные с точки зрения ресурсоэффективности.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследования исторической эволюции корпоративной социальной ответственности (КСО) демонстрируют её поступательное развитие от индивидуальных благотворительных актов до системной составляющей современного

стратегического менеджмента. Данная трансформация отражает динамику отношений между бизнесом и социумом.

Фактическое проявление социальных обязательств со стороны владельцев производства отмечается в практике XVIII-XIX столетий. Отдельные предприниматели, мотивированные персональными нравственными или религиозными принципами, брали на себя опеку над работниками своих мануфактур и фабрик, что, однако, носило характер исключения, а не правила [6].

Теоретическое осмысление данного феномена было инициировано в середине XX века. основополагающий вклад принадлежит американскому экономисту Г. Боуэну, который в 1953 году в монографии «Социальная ответственность бизнесмена» ввёл в научный оборот сам термин. Учёный постулировал, что долгом деловых людей является следование таким курсом, который согласуется с целями и приоритетами общества в целом [4]. Вслед за этим К. Дэвис аргументировал необходимость рассмотрения социальной ответственности в плоскости управленческих решений. Он указывал, что она связана с решениями, принимаемыми бизнесменами по соображениям, выходящим за узкие рамки экономической или технологической целесообразности их предприятий [5].

Историко-экономический анализ позволяет выделить три последовательные фазы институционализации КСО в США и странах Западной Европы в течение XX века.

Первый этап (1950-е – середина 1970-х годов) ознаменовался формированием концептуальных основ и доминированием традиционной филантропии. Ключевым событием, снявшим правовые и общественные барьеры, стало решение Верховного Суда США в 1950-х годах, легитимизировавшее корпоративную благотворительность и участие компаний в социальной сфере. В обществе сформировались ожидания, что бизнес-структуры должны добровольно способствовать решению общественных проблем, выходя за пределы сугубо экономических и юридических обязательств [6].

Второй этап (вторая половина XX века) связан с зарождением капиталистической филантропии, когда крупнейшие корпорации публично заявили о своей обязанности направлять ресурсы на общественное благо. Наиболее ярким примером служит деятельность Дж. Рокфеллера, пожертвовавшего на социальные нужды сотни миллионов долларов

и основавшего соответствующий фонд. К этому периоду большинство ведущих компаний уже имели внутреннюю политику в области КСО, а для продвижения данной концепции стали создаваться специализированные бизнес-ассоциации, что стимулировало её глубокую научную и экспертную проработку.

Третий этап (с конца 1980-х годов) характеризуется переходом к парадигме стратегических социальных инвестиций. Происходит консолидация усилий коммерческого, общественного и государственного секторов для решения локальных проблем. Для компаний характерен синтез бизнес-интересов с учётом потребностей всех партнёрских групп. Ключевыми признаками этапа являются: принятие долгосрочных обязательств по

конкретным социальным программам; разнообразие форм поддержки (не только денежные гранты); децентрализация благотворительных бюджетов; формирование стратегических альянсов для достижения социальных целей [6].

Таким образом, произошла фундаментальная трансформация критериев оценки бизнеса. На смену исключительно финансовым показателям пришла комплексная оценка, включающая социальные и экологические последствия деятельности, а также качество отношений с сотрудниками, потребителями, инвесторами и контрагентами, что впоследствии было концептуализировано в теории стейкхолдеров. Генезис понятия социальной ответственности систематизирован в табл. 2.

Таблица 2. Генезис понятия «социальная ответственность» предприятия [составлено на основе [4, 7, 8]]

Table 2. The genesis of the concept of «social responsibility» of an enterprise [compiled based on [4, 7, 8]]

Автор понятия	Содержание понятия
1	2
Г. Боуэн	Социальная ответственность бизнеса – это реализация той политики, принятия таких решений, или соблюдение такой линии поведения, которая была бы желательна с позиции целей и ценностей общества
А. Кэрролл	Корпоративная социальная ответственность – соответствие экономическим, правовым, этическим и дискреционным ожиданиям, которые выдвигаются обществом организации в данное время
«Устойчивый бизнес»	Использование ИИ для анализа вовлечённости, управления программами и отчётности становится конкурентным преимуществом. Для МСП ключевым становится доступ к недорогим платформам, которые автоматизируют рутинные операции КСО.
(Sustainable Business – деловой журнал в области КСО и устойчивого развития)	Социальная ответственность бизнеса – достижение делового успеха при одновременном почтённом отношении к этическим нормам, гражданскому обществу и окружающей естественной среде. Корпоративная социальная ответственность требует принятия решений в соответствии с законодательными, этическими, коммерческими и другими требованиями к бизнесу со стороны общества, а также с учётом потребностей всех основных стейкхолдеров
«Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию» (WBCSD создан по инициативе Международной торговой палаты в январе 1995 года)	Корпоративная социальная ответственность – это постоянное обязательство бизнеса содействовать экономическому развитию, работая с рабочими, их семьями, местной общиной и обществом в целом для улучшения качества их жизни
«Европейская комиссия» (Высший орган исполнительной власти Евросоюза, создан в 1951 году)	Корпоративная социальная ответственность – концепция, что позволяет интегрировать в повседневную деятельность коммерческих предприятий социальные и экологические аспекты, а также учитывать их в процессе добровольного взаимодействия с заинтересованными сторонами
«Ассоциация менеджеров» (деловое объединение Российской Федерации, создано в 1999 году)	Социальная ответственность бизнеса – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, который прямо связан с основной деятельностью компании и выходит за рамки определённого закона минимума

1	2
Ф. Котлер, Н. Ли	Корпоративная социальная ответственность – свободный выбор компании в пользу повышения уровня благосостояния местной общины с помощью соответствующего подхода к ведению бизнеса и предоставлению корпоративных ресурсов
«Меморандум о социальной ответственности бизнеса в Украине» (после презентации ГД ООН в 2006 году)	Социальная ответственность бизнеса – ответственное отношение любой компании к своему продукту или услуге, потребителям, работникам, партнёрам. Активная социальная позиция компании, которая заключается в гармоничном сосуществовании, взаимодействии и постоянном диалоге с обществом, участие в решении острейших социальных проблем

В контексте настоящего исследования под социальной ответственностью предприятия предлагается понимать его ориентированность на соответствие экономическим, правовым и этическим ожиданиям социума, актуальным для конкретного исторического периода. Данное соответствие достигается путём системной интеграции социальных и экологических аспектов в операционную деятельность, а также посредством добровольного взаимодействия с кругом заинтересованных сторон.

Различия в историческом развитии, культурных традициях, политических системах и социальном устройстве государств предопределили формирование национально-специфичных подходов к реализации социальной ответственности бизнеса, что проявляется в разнообразии её форм, объектов и конкретных мероприятий. В процессе теоретической эволюции оформились три базовые концепции корпоративной социальной ответственности (КСО), послужившие основой для последующих теоретических производных.

Первая, концепция корпоративного эгоизма, была сформулирована лауреатом Нобелевской премии по экономике М. Фридменом. Её сущность заключается в утверждении, что единственная обязанность бизнеса в свободном обществе — увеличение прибыли для своих акционеров, действуя в рамках закона и основных этических норм. Согласно этой точке зрения, решение социальных проблем является прерогативой государственных институтов, а не частных корпораций [9]. Аналогичной позиции придерживался экономист П. Хейне, полагавший, что социальная ответственность исчерпывается добросовестным выполнением прямых обязательств: выплатой заработной платы, уплатой налогов и соблюдением условий контрактов [10]. Таким образом, КСО в данной парадигме сводится к максимизации финансового результата,

а социальная активность рассматривается как личное право собственников, регулируемое внутрикорпоративными кодексами, а не внешним законодательством.

Вторая, концепция корпоративного альтруизма, предложенная Комитетом по экономическому развитию США, постулирует более широкую роль бизнеса. Поскольку компании функционируют как открытые системы и активно влияют на общество через лоббирование и спонсорство, они не могут игнорировать его проблемы. Следовательно, бизнес должен добровольно вносить вклад в повышение качества жизни граждан, решение социально-экономических вопросов и сохранение окружающей среды, не ограничиваясь задачей роста прибыли [11].

Третья, концепция разумного эгоизма, занимает компромиссную позицию. Она признаёт, что социальные расходы сокращают прибыль в краткосрочной перспективе, однако в долгосрочном периоде создают стабильную и благоприятную среду для ведения бизнеса. Это в конечном итоге способствует максимизации прибыли, в том числе через формирование позитивной репутации и смягчение фискального давления.

Четвёртая, интегрированная концепция, фокусируется на стратегической концентрации социальных и благотворительных усилий компании в областях, непосредственно связанных с её основной деятельностью. Главное преимущество такого подхода – смягчение противоречий между интересами бизнеса и ожиданиями общества.

Пятая, нормативно-инструментальная концепция, рассматривает КСО как механизм управления внешними рисками и средство диалога с обществом. Социальные инвестиции выступают здесь в двойной роли: как инструмент коммуникации для построения доверительных отношений и как норматив, отражаю-

щий принятые компанией моральные обязательства. Эффективная коммуникация создаёт нематериальные активы и служит гарантией против претензий со стороны внешней среды [12].

Совместное влияние четвёртой и пятой концепций способствовало формированию концепции заинтересованных сторон (стейкхолдеров), системно изложенной Р. Фрименом [11].

Шестая, концепция социального партнёрства, предполагает распределение ответственности за решение общественно значимых задач между бизнесом, государством и гражданским обществом, а также создание механизмов общественного контроля за выполнением государством своих социальных обязательств [12].

В современной научной литературе принято выделять три ключевые модели реализации КСО: американскую, европейскую и японскую. Иные модели (британская, англосаксонская, континентальная) обычно рассматриваются как их модификации или производные.

Американская модель, сформировавшаяся в XIX веке, базируется на принципах максимальной свободы предпринимательства и филантропии. Ключевая роль отводится поведению компании на рынке и её отношениям с местными властями. Социальная ответственность традиционно реализуется через благотворительные взносы корпоративных фондов, волонтерские программы для сотрудников и поддерживается систе-

мой налоговых льгот. Влияние государства при этом носит косвенный, опосредованный характер [13].

Европейская модель формируется при активном и прямом участии государства, часто выступающего партнёром бизнеса через представительство в органах управления или владение пакетами акций. Европейские компании фокусируются на трёх основных сферах: экономической устойчивости, занятости населения и охране окружающей среды. Государство финансирует социальные программы преимущественно за счёт налоговых поступлений, что отличает эту модель от американской [14].

Японская модель также характеризуется сильным влиянием государства, однако бизнес исторически сосредоточен на внутренних социальных программах, создающих для работника среду, подобную семье. Культивируя принцип «Наше богатство — человеческие ресурсы», компании инвестируют в жильё, обучение и развитие персонала. Внешняя составляющая КСО (коммуникация с общественностью, отчётность) также получает значительное внимание при активной роли специально созданных департаментов [15].

На практике в деятельности компаний редко встречаются «чистые» формы указанных моделей; чаще наблюдается их сочетание и взаимовлияние. Сравнительная характеристика мировых моделей социальной ответственности представлена в табл. 3.

Таблица 3. Сравнительная характеристика мировых моделей социальной ответственности [составлено на основе [13-15]]

Table 3. Comparative characteristics of global models of social responsibility [compiled based on [13-15]]

Признак сравнения	Модель		
	американская	европейская	японская
1	2	3	4
Сфера применения	Любая. Финансирование социальных программ происходит через неприбыльные организации или напрямую	Ограничивается ценностями и бизнес-стратегией	«Производственная семья» – все работники компании
Специфика социальной ответственности	Приближена к филантропии	Является составляющей бизнес-стратегии	Формируется под влиянием культурных традиций
Правовое регулирование	Применение принципов прецедентного права	Кодификация законодательства	Отсутствует законодательное регулирование. Действуют внутренние корпоративные директивы
Вид ответственности	Индивидуальная	Коллективная солидарная	Коллективная

1	2	3	4
Целевой ориентир	Безукоризненная репутация	Добрая воля сделать больше, чем установлено	Реализация заданий и целей в пределах института «пожизненного найма»
Связь бизнеса с его социальными проектами	Тяготеет к минимальному	Тесная, поскольку реализация социального проекта связана с бизнес-стратегией	Тесная (поддержка работников на протяжении всей их жизни)
Отношения со стейкхолдерами	Этичные отношения являются залогом наилучшего удовольствия интересов владельцев	Равное отношение ко всем заинтересованным лицам	Равное отношение ко всем, но особенное внимание «производственной семье»
Роль государственного регулирования реализации СО	Отсутствующая. Бизнес самостоятельно определяет необходимость и степень влияния на решение общественных проблем	Существенная. Требования относительно социализации бизнеса закреплены на законодательном уровне	Активная в направлении влияния на стратегическое планирование бизнеса

Степень восприятия, понимания, содержательное наполнение и механизмы реализации социальной ответственности существенно варьируются в зависимости от её субъектов, уровней и конкретной сферы приложения.

Вместе с тем, актуальность и востребованность процессов институционализации социальной ответственности продолжают неуклонно возрастать как на национальном, так и на глобальном уровне. Конкретные формы и механизмы её реализации неизбежно адаптируются в соответствии со стадией экономического развития отдельного государства, его культурно-историческими особенностями и приоритетами в решении общепланетарных задач [16-21].

В государствах с развитой экономикой социальная ответственность корпоративного сектора формируется, прежде всего, на фундаменте безусловного соблюдения прав и свобод человека, а также предполагает активный и чуткий отклик на запросы гражданского общества и требования, формулируемые государством. В большинстве таких стран именно государственные институты играют ведущую роль в стимулировании и направлении развития корпоративной социальной ответственности. Эта роль реализуется посредством комплексного обеспечения, включающего формирование соответствующей правовой базы, создание необходимых институтов, развитие информационной и образовательной инфраструктуры, а также внедрение специализированных организацион-

но-управленческих механизмов.

В любом социуме, вне зависимости от достигнутого уровня социально-экономического прогресса, существует множество объективных и субъективных предпосылок для возникновения конфликтов между государственными институтами, хозяйствующими субъектами и гражданским обществом. Центральной объективной причиной подобных противоречий выступает коллизия разнонаправленных экономических, экологических и социальных интересов. Данная коллизия находит выражение в устойчивом несовпадении между ожиданиями и интересами каждой из взаимодействующих сторон и их фактическими возможностями по реализации этих ожиданий в практической плоскости.

По своей сути, социальная ответственность служит базисом для формирования социального государства и гражданского общества как системы институтов, признающих свою обязанность по обеспечению базовых потребностей граждан и предпринимателей для этого целенаправленные практические шаги.

Экономические кризисы, экологические катастрофы и социальные потрясения последних десятилетий спровоцировали глубокий кризис доверия к центральной парадигме бизнеса, ориентированной исключительно на извлечение прибыли. Эти события наглядно продемонстрировали, что глобальному сообществу необходимо трансформировать внутреннюю суть продуктивной деятельности, в первую очередь в эконо-

мической сфере.

Действенным механизмом предотвращения негативных тенденций в социально-экономическом развитии может выступить социальная ответственность, рассматриваемая как элемент комплексной стратегии по достижению общественного консенсуса. Реализация данной стратегии должна базироваться на принципах социального партнёрства.

Концепция социального партнёрства как эффективного инструмента разрешения конфликтов в социально-трудовой сфере начала формироваться в XIX – начале XX века. В современных условиях социальное партнёрство эволюционировало в универсальный механизм решения широкого спектра социально-экономических проблем в различных сферах общественной жизни. Хотя практика партнёрских отношений развивается относительно недавно, и, несмотря на доказанную эффективность в достижении согласия между ключевыми экономическими субъектами, подобные отношения не находят повсеместного признания во всех странах, а также среди всех участников социально-трудовых отношений, государственных органов и общественных организаций [19].

В экономически развитых странах социальное партнёрство служит основой для бесконфликтного регулирования социальных отношений и опирается на ряд общих принципов. Эволюционный характер становления данного института обуславливает существование национальных моделей, различия между которыми определяются спецификой конкретной страны. Эта национальная специфика, в свою очередь, рассматривается в качестве ключевого принципа реализации социального партнёрства в каждом отдельном государстве.

Становление и развитие института социального партнёрства возможны при соблюдении ряда условий, среди которых центральное место занимает формирование необходимой институциональной среды и адекватного нормативно-правового обеспечения. В этой связи можно выделить общие черты, присущие всем национальным моделям:

- формирование и признание идеологии социального партнёрства в противовес идеологии конфронтации;
- наличие мотивации у субъектов к активному участию в системе партнёрских отношений;
- законодательное закрепление базовых принципов социального партнёрства;
- создание и развитие социально-э-

кономических и правовых институтов, обеспечивающих реализацию соответствующих отношений.

Социальное партнёрство представляет собой систему взаимосвязей между работниками (их представителями), работодателями (их представителями), органами государственной власти и местного самоуправления. Эта система, объединяющая указанных участников, направлена на согласование интересов работников и работодателей в вопросах регулирования трудовых и иных тесно связанных с ними отношений.

Для повышения эффективности социального партнёрство должно осуществляться на нескольких уровнях: общегосударственном, региональном (территориальном), отраслевом (межотраслевом) и локальном (уровень отдельного предприятия). К формам такого сотрудничества относятся: проведение консультаций в процессе разработки государственных решений, законопроектов, концепций и стратегий в социально-экономической сфере; создание постоянно действующих трёхсторонних комиссий и иных специализированных органов; формирование условий труда посредством коллективно-договорного регулирования; участие работников в управлении организацией.

В данном контексте особую актуальность приобретают предложения по формированию институциональной среды развития социальной ответственности. Под институциональной средой традиционно понимается совокупность формальных и неформальных правил, регулирующих те сферы общественной жизни, в которых происходит взаимодействие между различными сторонами.

Структура институциональной среды социальной ответственности должна находиться в состоянии динамического развития: нормы и правила должны регулярно возникать, эволюционировать, пополняться новыми положениями и выводиться из практики по мере их устаревания. Устойчивость институциональной системы социальной ответственности обеспечивается сбалансированностью связей между её отдельными элементами.

В свою очередь, социальная ответственность формирует целостную институциональную систему, находящуюся в иерархической взаимосвязи с другими социальными, экономическими и политическими институтами.

Институциональная среда развития социальной ответственности определя-

ется как упорядоченная совокупность политических, экономических, правовых и социальных институтов, а также методов и процедур взаимодействия промышленных предприятий и органов

государственной власти. Основу этого взаимодействия составляют нормы и правила, принятые в обществе, а также деловые обыкновения предпринимательского сообщества (рис. 1).

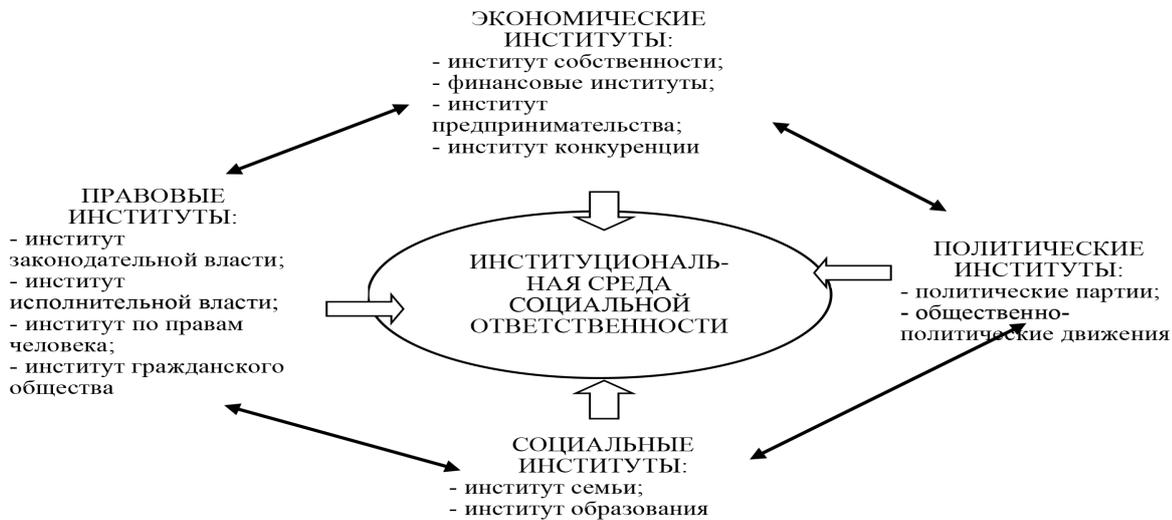


Рисунок 1. Институциональная среда социальной ответственности [составлено автором]
Figure 1. Institutional environment of social responsibility [compiled by the author]

Институциональная система, регулирующая социальную ответственность, обеспечивает координированное взаимодействие хозяйствующих субъектов. Такое взаимодействие направлено на реализацию не только сиюминутных экономических интересов, но и долгосрочных стратегических целей, связанных с ростом благосостояния личности и общества в целом. Эволюция институциональных основ для диалога между государством, бизнесом и гражданским обществом в данной сфере способствует укреплению взаимного доверия и повышает общую результативность социальных взаимодействий. Однако достижение эффективности в реализации принципов социальной ответственности возможно лишь при наличии четко функционирующего управленческого механизма.

Под механизмом реализации социальной ответственности промышленных предприятий предлагается понимать целостную систему взаимосвязанных компонентов и их элементов. Каждый из этих элементов выполняет определенный набор функций и процедур, а их совокупное воздействие в заданных условиях детерминирует достижение генеральной цели данного механизма – обеспечение устойчивого социально-экономического развития. Соответственно, концептуальная модель такого механизма может быть визуализирована (рис. 2).

Таким образом, процесс обеспече-

ния социальной ответственности должен осуществляться не только на микроуровне (отдельное предприятие или их группа), но и на мезо- и макроуровнях (регион, государство в целом). Для этого проектируемый механизм должен выполнять ряд ключевых функций:

- формировать единое, однозначное понимание сущности и значимости социальной ответственности среди всех стейкхолдеров;
- обеспечивать регламентацию процессов, гарантирующих доступность, прозрачность и достоверность информации о результативности социально ответственной деятельности предприятия и региона в экономической, экологической, социальной и этической сферах;
- способствовать эффективному регулированию внутрикорпоративных отношений, а также выстраиванию продуктивного взаимодействия предприятия со всеми заинтересованными сторонами;
- гарантировать объективность и обоснованность при выборе сфер приложения, направлений и конкретных форм реализации социальных программ и проектов;
- обеспечивать устойчивость практик социальной ответственности к колебаниям факторов внешней среды;
- создавать условия для стимулирования распространения принципов социальной ответственности за пределы отдельных хозяйствующих субъектов;
- учитывать специфические особен-

ности промышленных предприятий, такие как значительное воздействие на окружающую среду, создание большого количества рабочих мест, высокая капиталоемкость и другие;

- повышать роль крупных интегрированных структур (холдингов, корпораций) в процессе реализации социально-экономических интересов регионов их присутствия.

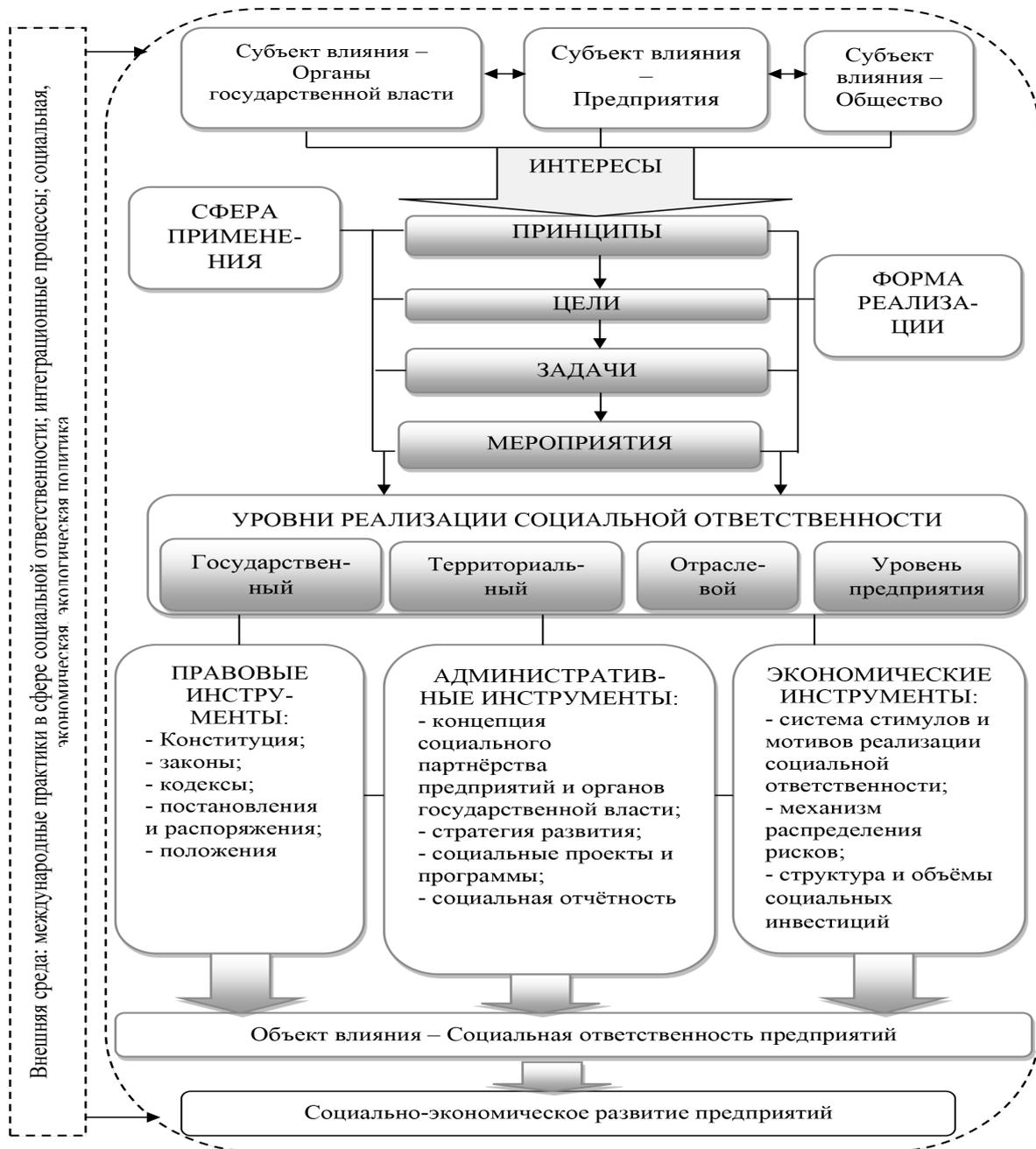


Рисунок 2. Концептуальный механизм реализации социальной ответственности [составлено автором]
Figure 2. The conceptual mechanism of social responsibility implementation [compiled by the author]

Необходимо подчеркнуть, что фундаментальным условием для формирования эффективной институциональной среды, стимулирующей социальную ответственность бизнеса, является наличие соответствующей и непротиворечивой нормативно-правовой базы.

Выводы

Проведённое исследование позволило осуществить комплексный теоретический анализ корпоративной социальной ответственности (КСО) как социально-экономического феномена, сформировать теоретико-методологический фундамент и концептуальную модель механизма её реализации, адаптированного к специфике малого бизнеса.

Анализ генезиса и эволюции концепции КСО подтвердил её трансформацию от частной благотворительности к

стратегическому элементу современно-го менеджмента. Установлено, что классические теоретические конструкции (пирамида КСО А. Кэрролла, стейкхолдерская теория Р. Фримена) сформировали прочный концептуальный базис. Однако выявлена существенная асимметрия в степени изученности проблемы: если принципы КСО для крупных корпораций исследованы обстоятельно, то специфика её реализации субъектами малого предпринимательства остаётся областью с фрагментарным научным покрытием. Это определило научную новизну работы, сфокусированной на преодолении указанного противоречия через синтез управленческих и правовых аспектов.

Систематизация ключевых концепций (корпоративного эгоизма, альтруизма, разумного эгоизма и др.) и сравнительный анализ мировых моделей КСО (американской, европейской, японской) продемонстрировали, что подходы к социальной ответственности детерминированы историческим, культурным и институциональным контекстом. Это обусловило вывод о невозможности механического переноса корпоративных практик крупного бизнеса в среду МСП и подтвердило необходимость разработки специализированных механизмов.

Специфика КСО в малом бизнесе коренится в его ресурсных ограничениях, персонифицированном управлении и преобладании внутренней, ценностно-ориентированной мотивации владельцев. Практики КСО в МСП носят зачастую неформальный, ситуативный характер и слабо интегрированы в стратегию, что снижает их эффективность и устойчивость.

Современные вызовы (регуляторное ужесточение, каскадное распространение требований по цепям поставок, необходимость технологизации) создают для МСП внешнее давление, требующее системного ответа. Это формирует практическую потребность в адаптивных организационно-правовых инструментах, позволяющих малым предприятиям соответствовать новым ожиданиям стейкхолдеров, сохраняя конкурентоспособность.

Механизм реализации КСО должен

быть многоуровневым, охватывая не только уровень отдельного предприятия, но и региональный, и национальный уровни. Его ядро составляет институциональная среда, основанная на принципах социального партнёрства. Ключевыми функциями такого механизма являются: формирование единых стандартов понимания КСО, обеспечение прозрачности и отчётности, объективный выбор социальных приоритетов, учёт отраслевой специфики и стимулирование распространения лучших практик.

Нормативно-правовое обеспечение выступает фундаментальным условием эффективности. Для стимулирования КСО в малом бизнесе необходима не жёсткая регламентация, а гибкая система мер государственной поддержки (налоговые стимулы, информационно-консультационное сопровождение, развитие институтов публичной отчётности), создающая благоприятные условия для добровольных социальных инвестиций.

Практическая значимость работы заключается в обосновании подхода к КСО в малом бизнесе как к объекту целенаправленного управления, а не спонтанной благотворительности. Разработанная концептуальная модель механизма реализации и перечень его ключевых функций могут служить основой для:

- разработки типовых организационных решений (политик, регламентов, программ) для малых предприятий;
- формирования пакета типовых правовых документов (шаблонов отчётности, положений о взаимодействии со стейкхолдерами);
- выработки рекомендаций для органов государственной власти по созданию стимулирующей институциональной среды.

Перспективы дальнейших исследований видятся в операционализации предложенной концептуальной модели через эмпирическую апробацию – проведение анкетирования и экспертных интервью с представителями малого бизнеса для выявления барьеров внедрения, тестирования разработанных инструментов и оценки их практической применимости в различных отраслевых и региональных контекстах.

Список источников

1. Rinawiyanti E.D., Huang X., As-Saber S. The Impacts of Corporate Social Responsibility on Small and Medium Enterprises Performance // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 39(12). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i12.602>.

2. Ortega T.M., Cordero D. de la O., Briones Peñalver A.J. Corporate Social Responsibility Actions and the Economic Sustainability of Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review // *Tec Empresarial*. 2025. № 19(2). С. 90–111. DOI: <https://dx.doi.org/10.18845/te.v19i2.7966>.

3. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 292 p.
4. Боуэн Г. Социальная ответственность бизнесмена. Нью-Йорк: Harper & Brothers, 1953. 276 с.
5. Дэвис К. Можно ли бизнесу избежать социальной ответственности? // California Management Review. 1960. Т. 4, № 3. С. 70–76.
6. Котлер Ф., Ли Н. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества. Москва: Вильямс, 2005. 400 с.
7. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits // The New York Times Magazine. 1970. 13 September.
8. Heyne P. The Economic Way of Thinking. 8th ed. Prentice Hall, 1997. 480 p.
9. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 292 p.
10. Carroll A.B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39–48.
11. Kotler P., Lee N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 320 p.
12. Matten D., Moon J. "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility // Academy of Management Review. 2008. Vol. 33, No. 2. P. 404–424.
13. Wokutch R.E. Corporate Social Responsibility Japanese Style // Academy of Management Executive. 1990. Vol. 4, No. 2. P. 56–74.
14. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник СПбГУ. Серия 8: Менеджмент. 2002. № 4. С. 76–92.
15. Демчук О.Н., Ефремова Т.А. Теория организации: учебное пособие. Москва: Флинта, 2009. 264 с.
16. Долгов А.И. Теория организации: учебное пособие. 3-е изд., стер. Москва: Флинта, 2011. 224 с.
17. Исаев Р.А. Основы менеджмента: учебник. Москва: Дашков и К°, 2010. 264 с.
18. Коренченко Р.А. Общая теория организации: учебник. Москва: Юнити-Дана, 2003. 286 с.
19. Макарова Н.Н. Организационное проектирование: учебное пособие. Томск: Изд-во ТПУ, 2013. 93 с.

References

1. Rinawiyanti, E.D., Huang, X., As-Saber, S. (2021) The impacts of corporate social responsibility on small and medium enterprises performance. Studies of Applied Economics, 39(12). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i12.6025>
2. Ortega, T.M., Cordero, D. de la O., Briones Peñalver, A.J. (2025) Corporate social responsibility actions and the economic sustainability of small and medium-sized enterprises: a systematic literature review. Tec Empresarial, 19(2), 90–111. DOI: <https://dx.doi.org/10.18845/te.v19i2.7966>
3. Freeman, R.E. (1984) Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 292 p.
4. Bowen, H.R. (1953) Social responsibility of the businessman. New York: Harper & Brothers, 276 p.
5. Davis, K. (1960) Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, 4(3), 70–76.
6. Kotler, P., Lee, N. (2005) Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. Moscow: Williams, 400 p. (In Russ.)
7. Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, 13 September.
8. Heyne, P. (1997) The economic way of thinking. 8th ed. Prentice Hall, 480 p.
9. Freeman, R.E. (2010) Strategic management: a stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press, 292 p.
10. Carroll, A.B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39–48.
11. Kotler, P., Lee, N. (2005) Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. Hoboken: John Wiley & Sons, 320 p.
12. Matten, D., Moon, J. (2008) "Implicit" and "Explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. Academy of Management Review, 33(2), 404–424.
13. Wokutch, R.E. (1990) Corporate social responsibility Japanese style. Academy of Management Executive, 4(2), 56–74.
14. Greiner, L.E. (2002) Evolution and revolution in the process of organizational growth. Vestnik of Saint Petersburg University. Series 8: Management, 4, 76–92. (In Russ.)
15. Demchuk, O.N., Efremova, T.A. (2009) Theory of organization. Moscow: Flinta, 264 p. (In Russ.)
16. Dolgov, A.I. (2011) Theory of organization. 3rd ed. Moscow: Flinta, 224 p. (In Russ.)
17. Isaev, R.A. (2010) Fundamentals of management. Moscow: Dashkov i K°, 264 p. (In Russ.)
18. Korenchenko, R.A. (2003) General theory of organization. Moscow: Unity-Dana, 286 p. (In Russ.)
19. Makarova, N.N. (2013) Organizational design. Tomsk: TPU Publishing House, 93 p. (In Russ.)

Научный руководитель:
Науменко С.Н., д-р экон. наук, доцент,
профессор кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 24.12.2025
 Поступила после рецензирования 04.02.2026
 Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

Научно-практическая статья
УДК 338.225
JEL classification: I21, I28
EDN: VJPOGN

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СПОСОБОВ ИНЖЕНЕРИИ ТРЕБОВАНИЙ К ПРОГРАММНОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

Аникин Н.К.,

обучающийся магистратуры кафедры информационных технологий,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
E-mail: smart.rebook@gmail.com

Аннотация. Цель. Разработать понятную и проверяемую методику выбора способов фиксации требований к программному обеспечению и определить минимально достаточные связки артефактов для разных задач, с отдельным акцентом на интеграционные сценарии.

Материалы и методы. В качестве материалов рассмотрены основные артефакты инженерии требований: SRS, пользовательские истории и критерии приёмки (в т.ч. Gherkin), BPMN, UML (диаграммы последовательностей и состояний), DFD/контекстная диаграмма, ER-модель и словарь данных, а также контракты API (OpenAPI, AsyncAPI). Сравнение выполнено по критериям понятности, проверяемости, полноты/непротиворечивости, трудоёмкости сопровождения, трассируемости к NFR и пригодности к интеграциям, с балльной оценкой по шкале 0–5 и весами критериев; применена экспертная оценка и сведение результатов в матрицу «задача/артефакт» и итоговую таблицу баллов.

Результаты. Получена матрица соответствия задач и артефактов и подтверждающая её количественная оценка. Показано, что для интеграций наиболее результативна связка «контекст + DFD + контракты API (OpenAPI/AsyncAPI) + UML sequence», а при координации шагов между системами уместно добавление фрагмента BPMN. Для описания процессов лидирует BPMN, для жизненного цикла сущностей – UML state, для данных и отчётности – ER-модель и словарь данных; SRS демонстрирует стабильно высокую ценность за счёт полноты и трассируемости к NFR, но не заменяет поведенческие и интеграционные модели.

Заключение. Предложенная методика помогает выбирать артефакты по задаче и избегать избыточной документации, удерживая принцип «минимально достаточного набора». Это снижает риск несогласованности требований и дефектов на стыках систем, повышая проверяемость, трассируемость к NFR/SLA и управляемость изменений в проектах разработки и интеграции.

Ключевые слова: инженерия требований, SRS, пользовательские истории, BPMN, UML, DFD, ER, API (OpenAPI, AsyncAPI), NFR, SLA, интеграции, матрица выбора артефактов.

Для цитирования: Аникин Н.К., Сравнительный анализ способов инженерии требований к программному обеспечению. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 114–122. EDN: VJPOGN



Scientific and practical article
UDC 338.225
JEL classification: I21, I28
EDN: VJPOGN

COMPARATIVE ANALYSIS OF SOFTWARE REQUIREMENTS ENGINEERING METHODS

Nikita K. Anikin,

Master's degree student of the Department of Information Technology,
Donetsk Branch of RANEPa,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.
E-mail: smart.rebook@gmail.com

Annotation. Objective. To develop a clear and verifiable methodology for selecting methods for capturing software requirements and to determine the minimum sufficient set of artifacts for different tasks, with a separate focus on integration scenarios.

Materials and methods. The main artifacts of requirements engineering are considered as materials: SRS, user stories and acceptance criteria (including Gherkin), BPMN, UML (sequence and state diagrams), DFD/context diagram, ER model and data dictionary, as well as API contracts (OpenAPI, AsyncAPI). The comparison was made based on the criteria of clarity, verifiability, completeness/consistency, maintenance complexity, traceability to NFR, and suitability for integration, with a score on a scale of 0–5 and criterion weights; Expert assessment was applied and the results were compiled into a “task/artifact” matrix and a final score table.

Results. A matrix of task and artifact correspondence and a quantitative assessment confirming it were obtained. It was shown that for integrations, the most effective combination is “context + DFD + API contracts (OpenAPI/AsyncAPI) + UML sequence,” and when coordinating steps between systems, it is appropriate to add a BPMN fragment. BPMN is the leader for describing processes, UML state for the entity lifecycle, and the ER model and data dictionary for data and reporting. SRS demonstrates consistently high value due to its completeness and traceability to NFR, but does not replace behavioral and integration models.

Conclusion. The proposed methodology helps to select artifacts for the task and avoid excessive documentation, adhering to the principle of a “minimally sufficient set.” This reduces the risk of inconsistencies in requirements and defects at system interfaces, increasing verifiability, traceability to NFR/SLA, and manageability of changes in development and integration projects.

Keywords: requirements engineering, SRS, user stories, BPMN, UML, DFD, ER, API (OpenAPI, AsyncAPI), NFR, SLA, integrations, artifact selection matrix.

For citation: Anikin, N.K., (2026). Comparative analysis of software requirements engineering methods. Phenomenus, 1(33), 114-122. EDN: NKCYZQ

Постановка проблемы в общем виде

В проектах по созданию программного обеспечения команды используют разные способы фиксации требований: текстовые документы (например, спецификация требований – SRS), модели процессов и поведения (BPMN, UML), модели потоков и данных (DFD, ER-модель), а также контракты интерфейсов для интеграций (API на основе OpenAPI или AsyncAPI). На практике эти артефакты создаются неравномерно: где-то ограничиваются пользовательскими историями, где-то рисуют только диаграммы, а

где-то подробно описывают контракты, но не показывают контекст процессов. В результате повышаются риски несогласованности, растут сроки согласования и стоимость сопровождения [1].

При этом под «фиксацией требований» понимаются не только формальные документы, но и любые согласованные представления о том, что именно должна делать система, в каких условиях, с какими ограничениями и как будет проверяться результат. В современных командах требования нередко существуют одновременно в нескольких формах: в виде описания бизнес-целей, набора



пользовательских сценариев, схем данных, диаграмм взаимодействий и технических контрактов. Однако, чем больше распределена команда и чем больше участников у процесса (аналитики, разработчики, тестировщики, представители бизнеса, внешние подрядчики), тем важнее становится единый и понятный способ описания, который снижает риск разночтений и уменьшает «шум» при обсуждениях.

Корневая проблема – отсутствие понятных правил выбора «какой артефакт нужен под какую задачу». Одни задачи требуют представить цели пользователей и границы системы, другие – описать маршрут бизнес-процесса, третьи – зафиксировать обмен данными между системами и его ошибки. Если вместо целевого артефакта использовать неподходящий, теряется проверяемость требований, ухудшается трассируемость к нефункциональным требованиям (NFR), возрастает вероятность конфликтов в данных и дефектов на этапе валидации.

На практике выбор артефактов часто происходит стихийно: команда использует то, что привычнее, быстрее или «принято в компании», а не то, что лучше подходит под конкретную задачу. Например, пользовательские истории удобны для планирования разработки, но плохо раскрывают структуру данных и интеграционные зависимости; диаграммы процессов помогают понять последовательность шагов, но не фиксируют формат сообщений и правила ошибок; спецификация требований хорошо покрывает полноту и ограничения, но без моделей поведения может оставлять неоднозначности в сценариях. В итоге один и тот же вопрос («как система должна реагировать?») обсуждается по нескольким кругам, а разрозненные описания начинают противоречить друг другу.

Сложнее всего обстоит дело с интеграциями проектов нескольких систем. Большинство инцидентов возникает не из-за алгоритмов, а на стыках систем на уровне интерфейсов обмена: неочевидные зависимости, неформализованные политики повторов, отсутствие идемпотентности (устойчивости к повторной обработке одного и того же запроса без изменения результата), разночтения в версиях схем. Когда контекст и потоки данных не показаны явно, контракты API не согласованы с диаграммами последовательностей, а целевые уровни сервиса (SLA) не привязаны к шагам взаимодействия, команда теряет управляемость. Это приводит к росту числа дефектов,

ручным обходным операциям и «бумажным» согласованиям, которые не помогают при эксплуатации [2].

Интеграционные контуры обычно включают множество «невидимых» требований, которые редко формулируются в начале проекта, но критичны для стабильной работы: ограничения по времени ответа, лимиты запросов, правила повторной отправки сообщений, обработка частичных отказов, логирование и трассировка, требования к мониторингу и уведомлениям, требования к безопасности и разграничению доступа. Отдельное место занимают вопросы согласования версий: изменение формата сообщения или поля в схеме может нарушить работу внешнего потребителя, даже если сама логика внутри системы не менялась. Поэтому интеграции требуют не просто описания функций, а согласования контекстной картины, потоков данных и поведения при ошибках, чтобы эксплуатация не превращалась в постоянный ручной «разбор полётов».

Дополнительная проблема – избыточная документация. Попытка «описать всё сразу» создаёт тяжёлый набор артефактов, которые сложно поддерживать в актуальном состоянии. Через несколько итераций часть материалов устаревает, и разработчики перестают им доверять [3]. Нужен принцип минимально достаточного набора: столько и таких артефактов, сколько требуется для согласования решений, проектирования, тестирования и сопровождения, без лишнего.

Таким образом, существует практическая потребность в системном сравнении способов инженерии требований с опорой на признанные стандарты и руководства (например, ISO/IEC/IEEE 29148 и 12207, SWEBOK, BABOK, спецификации BPMN, UML, OpenAPI и AsyncAPI) [4]. Требуется показать, какой артефакт решает какую задачу, как связать их между собой и как учесть интеграционные аспекты: контекст, потоки, контракты, последовательности, NFR и SLA.

Цель исследования – разработать понятную и проверяемую методику выбора способов фиксации требований к программному обеспечению, которая связывает типовые задачи анализа и проектирования с подходящими артефактами (спецификация требований – Software Requirements Specification, SRS; Business Process Model and Notation, BPMN; Unified Modeling Language, UML; Data Flow Diagram, DFD; ER-модель; контракты Application Programming Interface, API на основе OpenAPI и AsyncAPI) и задаёт

минимально достаточные связи для интеграций.

Данная методика опирается на признанные стандарты и руководства (SWEBOOK, BABOK) и учитывает критерии понятности, проверяемости, трассируемости к нефункциональным требованиям, трудоёмкости сопровождения и соответствия целям интеграции.

Практическая значимость методики заключается в том, что она помогает командам быстрее достигать согласования между участниками проекта, снижать число правок на этапе тестирования и уменьшать риск интеграционных дефектов при вводе в эксплуатацию. Теоретическая значимость связана с формированием структурированного подхода к сопоставлению артефактов инженерии требований и уточнением их роли в обеспечении качества требований, особенно в условиях интеграции нескольких информационных систем. В перспективе предложенный подход может быть расширен за счёт учёта отраслевых требований, специфики регуляторных ограничений и применения автоматизированных инструментов трассируемости.

Изложение основного материала исследования

В основе сравнения лежит простая идея: каждый способ фиксации требований решает свою задачу и даёт ценность при определённых условиях. Чтобы выбор был осознанным, сначала различим четыре класса артефактов, затем определим критерии оценки и покажем, как эти артефакты работают вместе в интеграционных сценариях. Опора – международные руководства по инженерии требований и жизненному циклу программного обеспечения, а также отраслевые спецификации моделирования и описания интерфейсов.

Текстовая спецификация требований (Software Requirements Specification, SRS) [5] фиксирует границы системы, словарь терминов и проверяемые функциональные и нефункциональные требования. Этот документ даёт единое поле смыслов для команды и внешних участников. В нём удобно поддерживать трассируемость к целям и метрикам качества, так как структура стандартизована.

На практике SRS удобна тем, что позволяет фиксировать требования в «проверяемой» форме: каждое требование можно связать с источником (стейкхолдером), бизнес-целью, риском или метрикой качества, а также с тестом или приёмочным критерием. Кроме того,

именно текстовая спецификация чаще всего используется как основа для формального согласования между подразделениями и внешними контрагентами, поскольку она легче воспринимается участниками, которые не работают с диаграммами. Однако, при высокой динамике изменений SRS требует дисциплины сопровождения: если документ не обновляется синхронно с изменениями, он перестаёт быть «единым источником истины» и теряет управленческую ценность.

Сценарии использования (use case) [6] описывают цели акторов, основные и альтернативные сценарии, условия начала и конца. Они хорошо подходят для согласования ожиданий и для связи с приёмочными испытаниями. Там, где важны параллельные ветви и регламенты, одних прецедентов мало, их дополняют моделями процессов. Шаблоны Алистера Коберна и Карла Вигерса учитывают в явном виде параллельные ветви [7].

В данной статье под use case понимается структурированный сценарий взаимодействия актора с системой, оформленный по шаблону, где явно фиксируются: цель актора, основной поток событий, альтернативные потоки (включая исключения), пред- и постусловия, а также бизнес-правила и ограничения. Такой формат позволяет отделять «желательное поведение» от «допустимого поведения» и сразу задавать точки контроля для тестирования. При необходимости use case может быть дополнен диаграммой последовательности для уточнения сообщений между компонентами или диаграммой процесса BPMN – если требуется показать регламент и участие нескольких ролей/систем. Таким образом, use case выступает мостом между «пользовательской целью» и дальнейшей формализацией поведения.

Модели бизнес-процессов в нотации Business Process Model and Notation (BPMN) отражают роли, маршруты, ветвления и события. Нотация помогает согласовать регламенты, формализовать таймауты, компенсации и эскалации. Это особенно полезно, когда одна бизнес-цель достигается несколькими системами.

Диаграммы потоков данных (Data Flow Diagram, DFD) и контекст-диаграмма отвечают на вопрос, где возникают и куда уходят данные, через какие каналы и в каком направлении. Эти артефакты быстро выявляют недостающие источники и потребителей данных. Они не

показывают хронологию шагов, поэтому требуют дополнения поведенческими моделями.

Диаграммы последовательностей Unified Modeling Language (UML) фиксируют взаимодействия участников во времени. На таких диаграммах удобно согласовывать протоколы каскада вызовов, поведение при сбоях, повторы и идемпотентность. Они естественным образом связываются с контрактами интерфейсов.

В интеграционных сценариях диаграммы последовательностей часто становятся ключевым инструментом согласования «поведения при проблемах»: что происходит при таймауте, как выглядит повторная отправка, кто инициирует компенсацию, какие ответы считаются временными, а какие – финальными. Они также позволяют фиксировать ожидания по порядку вызовов и зависимостям (например, нельзя подтверждать операцию до получения определённого события). В результате команда получает не только описание интерфейса, но и согласованную модель взаимодействия, которая помогает тестированию (в том числе интеграционному и нагрузочному).

Диаграммы состояний UML описывают жизненный цикл ключевой сущности. Этот инструмент задаёт допустимые и запрещённые переходы и тем самым снижает количество ошибок бизнес-логики, связанных с некорректными статусами.

На практике диаграммы состояний особенно важны для сущностей, которые «живут долго» и участвуют в интеграции: заявки, платежи, заказы, обращения, талоны, результаты обследований и т.п. Если состояния не определены, то разные участники начинают трактовать статусы по-разному, что приводит к несогласованным действиям и конфликтам. Формализация жизненного цикла позволяет связывать каждое состояние с допустимыми операциями, правами доступа, условиями перехода и событиями интеграции (например, какие статусы отправляются наружу и какие – остаются внутренними).

Модель данных уровня сущностей и связей (ER-модель) и словарь данных создают основу для проверок целостности, отчётности и обмена. Эти артефакты фиксируют термины и форматы, поэтому их удобно связывать с требованиями к качеству данных.

Помимо структуры, данные имеют «качество»: полноту, корректность, уникальность, актуальность и согласован-

ность. Эти характеристики особенно критичны при обмене между системами, где разные источники могут по-разному называть одни и те же сущности или хранить разные форматы. Словарь данных выполняет роль общего языка: он фиксирует определения, допустимые значения, формат, единицы измерения и правила преобразования. Это снижает риск «тихих» ошибок, когда интеграция формально работает, но данные оказываются непригодными для отчётности или принятия решений.

Контракты интерфейсов Application Programming Interface (API) на основе OpenAPI или AsyncAPI задают структуру сообщений, правила версионирования, обязательные поля и коды ошибок. Они служат источником для генерации стабов и тестов и обеспечивают проверяемость интеграций.

Важно отметить, что контракт API – это не только описание полей, но и соглашение о поведении: семантика кодов ошибок, правила обработки частичных отказов, требования к идемпотентности, ограничения по частоте запросов, а также политика совместимости версий. Для событийных интеграций (AsyncAPI) дополнительно значимы вопросы гарантии доставки, порядок событий, дедупликация и обработка повторов. Таким образом, контракты выступают основой для технической «гарантии совместимости» между системами и позволяют автоматизировать значительную часть проверок за счёт контрактного тестирования.

Руководство SWEBOOK [6] раскрывает область «Software Requirements» практическими разделами: обзоры требований, прототипирование, валидация моделей, приёмочные испытания. Отдельные параграфы посвящены атрибутам требований, трассировке и измерениям качества требований; даются ориентиры по инструментам. Это источник прикладных приёмов «как проверять требования на практике» и чем подкреплять требования тестами и метриками.

В рамках статьи SWEBOOK используется как опорный источник для того, чтобы связать обсуждение артефактов с реальными практиками разработки: выявление требований, анализ и согласование, документирование, валидация и управление изменениями. Это важно, потому что требования – не статичный результат, а процесс: они уточняются по мере появления новых ограничений, обратной связи и интеграционных рисков. Следовательно, эффективность артефакта определяется тем, насколько он

поддерживает жизненный цикл требований и снижает издержки изменений.

Руководство BABOK [7] формализует анализ потребностей и артефакты бизнес-анализа: от выявления заинтересованных сторон и постановки целей до критериев приёмки. Материал задаёт терминологию и структуру работ, которые предшествуют и сопутствуют SRS: как формировать пользовательские истории, как фиксировать допущения и ограничения, как согласовывать ожидаемые результаты с бизнесом. Для нашей данной темы BABOK полезен тем, что объясняет, где уместны Use case и как их привязать к приёмочным сценариям.

Кроме того, BABOK делает акцент на управлении ожиданиями: фиксации допущений, ограничений и критериев успеха. Эти элементы часто воспринимаются как второстепенные, но именно они становятся причиной конфликтов, когда проект выходит на стадию внедрения или интеграции. В рамках выбранной темы это позволяет подчеркнуть: качественная инженерия требований включает не только «перечень функций», но и согласование того, что считается корректным результатом, кто и как его принимает, и какие показатели качества считаются достаточными.

Спецификация BPMN 2.0.2 [4] определяет нотацию процессов: роли, события, шлюзы, границы, а также расширения для ошибок, таймаутов и компенсаций. Документ подчёркивает двуединую цель: диаграммы должны быть понятны участникам процесса и при этом достаточно формальны, чтобы поддерживать автоматизацию. В контексте статьи BPMN – это средство описания маршрута процесса и исключительных ситуаций, особенно когда целевая бизнес-цель достигается через несколько систем.

Методика сравнительной оценки. Методика применяется для воспроизводимого сравнения способов фиксации требований и не зависит от предпочтений участников проекта. В оценку включаются спецификация требований (SRS), прецеденты, диаграммы BPMN, диаграммы последовательностей и состояний UML, DFD и контекстная диаграмма-диаграмма, ER-модель и словарь данных, контракты API по OpenAPI или AsyncAPI, а также пользовательские истории с критериями приёмки. Сравнение проводится для типовых задач: описание процесса, формулирование пользовательских целей, интеграция систем, данные и отчётность, жизненный цикл сущности. Квалификационный выбор по

задачам зафиксирован в матрице соответствий артефактам, представленной в таблице 1; именно она служит входом для количественной части.

При формировании матрицы соответствия учитывается, что один артефакт редко закрывает задачу полностью: чаще требуется связка, где разные представления дополняют друг друга. Поэтому матрица не рассматривает артефакты как взаимоисключающие, а показывает их «основную» и «вспомогательную» роль. Например, use case может задавать цель и сценарии, BPMN – регламент процесса, UML sequence – технический протокол взаимодействия, а контракт API – формат и правила ошибок. Такой взгляд позволяет не просто выбрать «лучший артефакт», а собрать минимально достаточную конфигурацию для конкретного типа проекта.

Количественная оценка опирается на шесть критериев, отражающих требования стандартов и практику эксплуатации: понятность для заинтересованных сторон, проверяемость и готовность к тестированию, полнота и непротиворечивость, трудоёмкость сопровождения, трассируемость к нефункциональным требованиям, пригодность к интеграциям. Применяется шкала от нуля до пяти, где ноль означает непригодность, три – приемлемость с оговорками, пять – полное соответствие назначению. Для фиксации приоритетов используются веса: для понятности и проверяемости – по 0,20; для полноты, трудоёмкости, трассируемости и пригодности к интеграциям – по 0,15; сумма равна единице.

Процедура включает подготовку по каждой задаче актуального пакета артефактов и их связей, независимую оценку двумя экспертами по указанной шкале, согласование расхождений и расчёт средневзвешенных значений по каждому артефакту в контексте задачи [8, 9, 10]. Итоги сводятся во вторую таблицу с числовыми результатами (таблица 2): в ней приведены баллы по критериям и итоговый средневзвешенный балл, что позволяет ранжировать артефакты и подтвердить выводы из таблицы 1 количественно. Если разрыв между лидером и ближайшим вариантом меньше 0,2 балла, оба решения считаются приемлемыми, окончательный выбор делается с учётом отраслевого контекста.

Отдельно подчёркивается, что методика ориентирована на воспроизводимость: при одинаковом наборе задач и одинаковых критериях разные эксперты должны приходить к близким

оценкам, а расхождения должны быть объяснимыми. Поэтому важной частью процедуры является фиксация аргументов к выставленным баллам (почему артефакт получил именно такую оценку по конкретному критерию). Это повышает прозрачность сравнения и превращает оценку не просто в «таблицу чисел», а в инструмент обоснования проектных решений.

После получения результатов проверяется принцип минимально достаточного набора. Если артефакт получает ниже трёх баллов по двум и более критериям, он исключается из базовой связки для соответствующей задачи, а его роль закрывается более сильным артефактом [11, 12]. Для проектов интеграции систем дополнительно проверяется полнота описания контекста и потоков данных,

Таблица 1. Соответствие задач артефактам [составлено автором]
Table 1. Matching tasks to artifacts [compiled by the author]

Артефакт \ Задача	Описание процесса	Пользовательские цели	Интеграция	Жизненный цикл сущности	Данные и отчётность
Use Case	дополняющий	основной	избыточен	дополняющий	избыточен
BPMN	основной	дополняющий	дополняющий	избыточен	избыточен
DFD и контекст	дополняющий	избыточен	основной	избыточен	дополняющий
UML Sequence	дополняющий	дополняющий	основной	избыточен	избыточен
UML State	избыточен	избыточен	избыточен	основной	избыточен
ER и словарь	избыточен	избыточен	избыточен	дополняющий	основной
Stories и Gherkin	дополняющий	дополняющий	избыточен	избыточен	избыточен
OpenAPI и AsyncAPI	избыточен	избыточен	основной	избыточен	избыточен

наличие формального контракта API с версиями и кодами ошибок, отражение успешных и аварийных сценариев на диаграммах последовательностей с правилами повторов и идемпотентности, а при координации выполнения шагов между системами – корректность фрагмента BPMN и соответствие целевым уровням сервиса.

Для обеспечения качества сохраняются оценочные листы, версии артефактов и принятые веса критериев; повторная оценка выполняется после существенных изменений требований или архитектуры. Такой порядок обеспе-

чивает прозрачность сравнения и применимость рекомендаций при проектировании и сопровождении [13, 14, 15].

Выводы.

Матрица соответствий задачам и артефактам, представленная в таблице 1, показала устойчивую картину распределения ролей. Устойчивость картины означает, что артефакты проявляют себя предсказуемо в разных типах задач: одни лучше «держат» смысл и границы, другие – формализуют поведение, третьи – стабилизируют данные и интеграционный обмен. Это важно для практики, поскольку позволяет заранее

Таблица 2. Оценка артефактов по критериям и итоговый балл [составлено автором]
Table 2. Evaluation of artifacts by criteria and final score [compiled by the author]

Артефакт	Понятность	Проверяемость	Полнота и согласованность	Сопровождение	Трассируемость к NFR	Пригодность к интеграциям	Итог (взвеш.)
SRS	4	4	5	4	4	3	4,00
Use Case	5	3	3	4	3	2	3,40
BPMN	4	4	4	3	3	4	3,70
DFD и контекст	4	3	3	5	3	5	3,80
UML Sequence	3	5	4	3	4	5	4,00
UML State	3	4	4	4	3	2	3,35
ER и словарь	3	3	5	4	4	3	3,60
Stories и Gherkin	4	4	3	4	3	2	3,40
OpenAPI и AsyncAPI	3	5	4	4	4	5	4,15

выбирать набор артефактов не по привычке команды, а по ожидаемому эффекту: снижению рисков, ускорению согласований и уменьшению числа дефектов на приёмке и в эксплуатации. Для описания процессов наилучший результат даёт BPMN как каркас маршрутизации, который дополняется прецедентами для фиксации целей и пользовательскими историями для проверяемости. Такая тройка работает как «слоёная структура»: BPMN задаёт маршрут и роли (кто и когда участвует), прецеденты фиксируют пользовательскую цель и варианты развития сценария (что считается успехом/неуспехом), а пользовательские истории с критериями приёмки обеспечивают проверяемость результата на уровне тестов и задач разработки. В результате команда получает одновременно понятную картину процесса и возможность однозначно подтвердить выполнение требований, не превращая описание в чрезмерно детализированный документ. Интеграционные сценарии требуют пакета из контекстной схемы и DFD, формальных контрактов API на основе OpenAPI или AsyncAPI и диаграмм последовательностей UML для согласования протоколов и поведения при сбоях; при наличии координации выполнения шагов между системами уместно добавить фрагмент BPMN. Задачи данных и отчётности опираются на ER-модель и словарь, тогда как жизненный цикл сущности надёжнее всего описывается диаграммой состояний UML.

Количественные оценки в таблице 2 подтвердили эти выводы цифрами. Контракты API и диаграммы последовательностей получили максимальные баллы по проверяемости и пригодности к интеграциям, DFD и контекстная диаграммная диаграмма – по сопровождению и интеграционной ясности, BPMN – по понятности и управляемости процесса. SRS удерживает высокий итоговый балл благодаря полноте и трассируемости к нефункциональным требованиям, но не заменяет поведенческие и интеграционные модели. Разрыв итоговых баллов между лидерами в пределах одной задачи невелик, что указывает на полезность комбинированных связей, однако, избыточные артефакты легко распознаются по низким оценкам сразу по нескольким критериям.

Практический эффект состоит в снижении риска несогласованности и избыточной документации. Применение принципа минимально достаточного набора позволяет исключить артефакты, которые не повышают проверяемость и не улучшают интеграции, и оставить то, что действительно поддерживает проектирование, тестирование и эксплуатацию. Связка артефактов должна быть привязана к измеримым целям по нефункциональным требованиям и соглашениям об уровне сервиса, чтобы поддерживать управляемость изменений и прозрачность на стыках систем.

Привязка к NFR/SLA позволяет сделать требования измеримыми: не просто «быстро», «надёжно» и «без ошибок», а с конкретными показателями времени ответа, доступности, допустимого процента ошибок, требований к восстановлению и правилами реагирования на инциденты. Для интеграций это особенно критично, потому что обмен может быть формально корректным, но непригодным по качеству сервиса (например, из-за частых таймаутов или нестабильной доставки сообщений). Поэтому методика предполагает согласование не только формата данных, но и ожидаемого уровня качества взаимодействия.

Предложенные решения согласуются с положениями международных стандартов и руководств по инженерии требований и жизненному циклу программного обеспечения, а также со спецификациями нотаций и описания интерфейсов. Это обеспечивает воспроизводимость подхода и даёт возможность применять его в проектах с разной отраслевой спецификой без наращивания «бумажного» объёма.

Итоговый вывод состоит в том, что предложенный подход формирует практическую «карту выбора» артефактов, которая применима как для новых проектов, так и для модернизации существующих систем. Он обеспечивает единый язык описания требований для разных ролей, повышает проверяемость и снижает риск интеграционных дефектов. Благодаря опоре на стандарты и спецификации подход может быть внедрён в организационные регламенты разработки и использоваться как основа для шаблонов документации и чек-листов контроля качества требований.

Список источников

1. ISO/IEC/IEEE 29148:2018. Systems and software engineering – Life cycle processes – Requirements engineering. Geneva: ISO/IEC/IEEE, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/72089.html>
2. ISO/IEC/IEEE 12207:2017. Systems and software engineering – Software life cycle processes. Geneva: ISO/IEC/IEEE, 2017. URL: <https://www.iso.org/standard/63712.html>

3. ISO/IEC 25010:2011. Systems and software engineering – Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) – System and software quality models. Geneva: ISO/IEC, 2011. URL: <https://www.iso.org/standard/35733.html>
4. OMG. Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2: Specification. Needham: Object Management Group, 2013. URL: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/About-BPMN>
5. OMG. Unified Modeling Language (UML) Version 2.5.1: Specification. Needham: Object Management Group, 2017. URL: <https://www.omg.org/spec/UML/2.5.1/About-UML>
6. IEEE Computer Society. Guide to the Software Engineering Body of Knowledge (SWEBOK V3.0). Los Alamitos: IEEE CS, 2014. 336 p. URL: <https://ieeecs-media.computer.org/media/education/swebok/swebok-v3.pdf>
7. IIBA. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide), Version 3. Toronto: International Institute of Business Analysis, 2015. URL: <https://www.iiba.org/career-resources/a-business-analysis-professionals-foundation-for-success/babok/>
8. IREB. Certified Professional for Requirements Engineering (CPRE). Foundation Level Syllabus. Version 3.2. 2023. URL: https://isqi.org/media/7f/9a/3e/1744288053/cpre_foundationlevel_syllabus_EN_v.3.2.pdf
9. OpenAPI Initiative. OpenAPI Specification. Version 3.1.0. 2021. URL: <https://spec.openapis.org/oas/v3.1.0.html>
10. AsyncAPI Initiative. AsyncAPI Specification (latest). 2025. URL: <https://www.asyncapi.com/docs/reference/specification/latest>
11. Cockburn A. Writing Effective Use Cases. Boston: Addison-Wesley, 2001. 270 p.
12. van Lamsweerde A. Requirements Engineering: From System Goals to UML Models to Software Specifications. Chichester: John Wiley & Sons, 2009. 682 p. URL: <https://www.wiley.com/en-nz/Requirements%2BEngineering%3A%2BFrom%2BSystem%2BGoals%2Bto%2BUML%2BModels%2Bto%2BSoftware%2BSpecifications-p-9780470012703>
13. DeMarco T. Structured Analysis and System Specification. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979. 352 p. URL: <https://archive.org/details/structuredanalysis0000dema>
14. ГОСТ 34.602–2020. Информационные технологии. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Техническое задание на создание автоматизированной системы. Введ. 01.01.2022. Москва: Росстандарт, 2022. URL: <https://protect.gost.ru/document1.aspx>
15. ГОСТ Р ИСО/МЭК 25010–2015. Информационные технологии. Системная и программная инженерия. Требования и оценка качества систем и программного обеспечения (SQuaRE). Модели качества систем и программных продуктов. Москва: Росстандарт, 2015. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200121069>

References

1. ISO/IEC/IEEE (2018) ISO/IEC/IEEE 29148:2018. Systems and software engineering – Life cycle processes – Requirements engineering. Geneva: ISO/IEC/IEEE. Available at: <https://www.iso.org/standard/72089.html>
2. ISO/IEC/IEEE (2017) ISO/IEC/IEEE 12207:2017. Systems and software engineering – Software life cycle processes. Geneva: ISO/IEC/IEEE. Available at: <https://www.iso.org/standard/63712.html>
3. ISO/IEC (2011) ISO/IEC 25010:2011. Systems and software engineering – Systems and software quality requirements and evaluation (SQuaRE) – System and software quality models. Geneva: ISO/IEC. Available at: <https://www.iso.org/standard/35733.html>
4. Object Management Group (OMG) (2013) Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2: Specification. Needham: Object Management Group. Available at: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/About-BPMN>
5. Object Management Group (OMG) (2017) Unified Modeling Language (UML) Version 2.5.1: Specification. Needham: Object Management Group. Available at: <https://www.omg.org/spec/UML/2.5.1/About-UML>
6. IEEE Computer Society (2014) Guide to the Software Engineering Body of Knowledge (SWEBOK V3.0). Los Alamitos: IEEE Computer Society, 336 p. Available at: <https://ieeecs-media.computer.org/media/education/swebok/swebok-v3.pdf>
7. International Institute of Business Analysis (IIBA) (2015) A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide), Version 3. Toronto: IIBA. Available at: <https://www.iiba.org/career-resources/a-business-analysis-professionals-foundation-for-success/babok/>
8. International Requirements Engineering Board (IREB) (2023) Certified Professional for Requirements Engineering (CPRE). Foundation Level Syllabus, Version 3.2. Available at: https://isqi.org/media/7f/9a/3e/1744288053/cpre_foundationlevel_syllabus_EN_v.3.2.pdf
9. OpenAPI Initiative (2021) OpenAPI Specification, Version 3.1.0. Available at: <https://spec.openapis.org/oas/v3.1.0.html>
10. AsyncAPI Initiative (2025) AsyncAPI Specification (latest). Available at: <https://www.asyncapi.com/docs/reference/specification/latest>
11. Cockburn, A. (2001) Writing effective use cases. Boston: Addison-Wesley, 270 p.
12. van Lamsweerde, A. (2009) Requirements engineering: from system goals to UML models to software specifications. Chichester: John Wiley & Sons, 682 p. Available at: <https://www.wiley.com/en-nz/Requirements%2BEngineering%3A%2BFrom%2BSystem%2BGoals%2Bto%2BUML%2BModels%2Bto%2BSoftware%2BSpecifications-p-9780470012703>
13. DeMarco, T. (1979) Structured analysis and system specification. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 352 p. Available at: <https://archive.org/details/structuredanalysis0000dema>
14. Rosstandart (2022) GOST 34.602–2020. Information technology. System of standards for automated systems. Technical specification for the creation of an automated system. Moscow: Rosstandart. Available at: <https://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&id=241754> (In Russ.)
15. Rosstandart (2015) GOST R ISO/IEC 25010–2015. Information technology. Systems and software engineering. Systems and software quality requirements and evaluation (SQuaRE). Quality models for systems and software products. Moscow: Rosstandart. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/1200121069> (In Russ.)

Научный руководитель:
Литвак Е.Г., доцент, канд. экон. наук
кафедры информационных технологий,
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 25.12.2025
 Поступила после рецензирования 04.02.2026
 Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

Научно-практическая статья
УДК 004
JEL classification: O33, C61
EDN: XEYUMQ

Разработка телеграм-бота как альтернативы мобильным приложениям для доставки товаров и услуг

Оганесян В.И.,

обучающийся магистратуры кафедры информационных технологий,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
E-mail: vlad_oganesyan_77@mail.ru

Аннотация. Цель. Разработка и обоснование концепции использования телеграм-бота в качестве пользовательского интерфейса информационной системы для автоматизации процессов доставки товаров и услуг, а также анализ эффективности данного подхода по сравнению с традиционными мобильными приложениями.

Материалы и методы. Исследование основано на системном и структурно-функциональном подходах к проектированию информационных систем. В работе использованы методы анализа предметной области, моделирования бизнес-процессов, проектирования пользовательских интерфейсов и сравнительного анализа цифровых платформ. Эмпирической базой послужили материалы технической документации Telegram Bot API, практические примеры реализации телеграм-ботов, а также данные о существующих сервисах доставки. В рамках исследования применялись методы функционального моделирования (IDEFO, UML), проектирования архитектуры клиент-серверных приложений и анализа требований пользователей.

Результаты. В ходе исследования разработана архитектурная модель информационной системы агрегатора доставки на базе телеграм-бота, обеспечивающая интеграцию взаимодействия между клиентами, поставщиками и курьерскими службами. Определены ключевые функциональные модули системы, включающие управление каталогом товаров, оформление и обработку заказов, информирование пользователей о статусе доставки и хранение данных. Установлено, что использование телеграм-бота в качестве пользовательского интерфейса позволяет снизить затраты на разработку и сопровождение системы, повысить доступность сервиса за счёт кроссплатформенности и упростить взаимодействие пользователей с системой без необходимости установки специализированного программного обеспечения. Также выявлено, что применение готовой инфраструктуры мессенджера обеспечивает высокую масштабируемость и устойчивость решения.

Заключение. Результаты исследования подтверждают целесообразность использования телеграм-ботов в качестве эффективного инструмента для построения пользовательских интерфейсов информационных систем в сфере доставки товаров и услуг. Показано, что данный подход способствует оптимизации бизнес-процессов, повышению оперативности обработки заказов и улучшению качества обслуживания пользователей. Использование телеграм-бота может рассматриваться как перспективная альтернатива традиционным мобильным приложениям, особенно для малых и средних предприятий, ориентированных на быстрое внедрение цифровых сервисов с минимальными затратами.

Ключевые слова: телеграм-бот; агрегатор доставки; мобильные приложения; автоматизация; цифровизация услуг; Telegram Bot API; логистика; электронная коммерция.

Для цитирования: Оганесян В.И. Разработка телеграм-бота как альтернативы мобильным приложениям для доставки товаров и услуг. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 123–131. EDN: XEYUMQ



Scientific and practical article
UDC 004
JEL classification: O33, C61
EDN: XEYUMQ

DEVELOPMENT OF A TELEGRAM BOT AS AN ALTERNATIVE TO MOBILE APPLICATIONS FOR THE DELIVERY OF GOODS AND SERVICES

Vladislav I. Oganessian,

Master's degree student of the Department of Information Technology,
Donetsk Branch of RANEPa,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.
E-mail: vlad_oganesyan_77@mail.ru

Annotation. Objective. Development and justification of the concept of using a telegram bot as the user interface of an information system for automating the delivery of goods and services, as well as an analysis of the effectiveness of this approach in comparison with traditional mobile applications.

Materials and methods. The research is based on systemic and structural-functional approaches to the design of information systems. The paper uses methods of domain analysis, business process modeling, user interface design, and comparative analysis of digital platforms. The empirical basis was the materials of the technical documentation of the Telegram Bot API, practical examples of the implementation of telegram bots, as well as data on existing delivery services. The research applied methods of functional modeling (IDEFO, UML), architecture design of client-server applications and analysis of user requirements.

Results. In the course of the research, an architectural model of the delivery aggregator information system based on a telegram bot was developed, which ensures the integration of interaction between customers, suppliers and courier services. The key functional modules of the system have been identified, including product catalog management, order processing, informing users about the delivery status, and data storage. It has been established that using a telegram bot as a user interface makes it possible to reduce the cost of developing and maintaining the system, increase the availability of the service due to cross-platform compatibility and simplify user interaction with the system without the need to install specialized software. It was also revealed that the use of a ready-made messenger infrastructure ensures high scalability and stability of the solution.

Conclusion. The results of the study confirm the expediency of using telegram bots as an effective tool for building user interfaces of information systems in the field of delivery of goods and services. It is shown that this approach helps to optimize business processes, increase the efficiency of order processing and improve the quality of user service. Using a telegram bot can be considered as a promising alternative to traditional mobile applications, especially for small and medium-sized enterprises focused on the rapid implementation of digital services with minimal costs.

Keywords: telegram bot; delivery aggregator; mobile applications; automation; digitalization of services; Telegram Bot API; logistics; e-commerce.

For citation: Oganessian, V. I., (2026) Development of a telegram bot as an alternative to mobile applications for the delivery of goods and services. Phenomenus, 1(33). 123–131. EDN: XEYUMQ

Постановка проблемы в общем виде

Современные компании, работающие в сфере доставки товаров и услуг, активно внедряют цифровые решения, направленные на повышение эффективности взаимодействия с клиентами. Наиболее распространённым инструментом являются мобильные приложения, однако их создание и поддержка требуют значительных финансовых и временных

ресурсов. В то же время использование мессенджеров, в частности Telegram, открывает новые возможности для создания функциональных, доступных и недорогих систем обслуживания.

Проблема заключается в отсутствии интегрированных решений, которые позволяли бы объединить участников процесса доставки (клиентов, поставщиков, курьеров) в едином цифровом пространстве с минимальными затратами и



высокой скоростью взаимодействия.

Таким образом, возникает необходимость в разработке телеграм-бота, способного выполнять функции агрегатора доставки товаров и услуг, обеспечивая удобный доступ к сервису без установки дополнительных приложений.

Цель исследования

Цель исследования – обоснование возможности использования телеграм-бота в качестве пользовательского интерфейса информационной системы для автоматизации процессов доставки товаров и услуг, а также выявление его преимуществ по сравнению с традиционными формами цифровых интерфейсов.

Объект исследования – информационные системы в сфере логистики и доставки товаров и услуг.

Предмет исследования – методы и средства проектирования пользовательских интерфейсов на базе телеграм-ботов, а также архитектурные и функциональные особенности их применения для автоматизации логистических процессов.

Изложение основного материала исследования

В условиях стремительного развития цифровых технологий и роста объемов электронной коммерции особое значение приобретают системы, обеспечивающие быструю и удобную доставку товаров и услуг конечному потребителю. Для современного пользователя ключевым критерием выбора сервиса становится не только ассортимент и цена, но и удобство взаимодействия с платформой. В последние годы наблюдается тенденция перехода пользователей от классических веб-сайтов и мобильных приложений к более простым и доступным интерфейсам, интегрированным в привычные мессенджеры. Одним из наиболее перспективных направлений в этой области стало использование телеграм-ботов, которые выступают в роли интеллектуальных ассистентов и способны выполнять функции полноценной платформы обслуживания.[1]

Мессенджер Telegram изначально создавался как средство быстрой и безопасной коммуникации, однако с развитием Telegram Bot API его возможности значительно расширились. Сегодня боты используются не только для информационных и маркетинговых целей, но и как инструмент для автоматизации бизнес-процессов, предоставления услуг, проведения платежей и доставки товаров. Простота взаимодействия, кроссплатформенность, высокая скорость работы и отсутствие необходимости установки дополнительных приложений делают Telegram-ботов эффективной альтернативой традиционным мобильным решениям.[2]

В отличие от мобильных приложений, разработка которых требует значительных затрат на программирование, тестирование, публикацию в магазинах приложений и постоянные обновления, телеграм-боты создаются быстрее и дешевле. Их основное преимущество заключается в возможности использования стандартного интерфейса Telegram, что избавляет разработчика от необходимости проектировать визуальный дизайн и навигацию с нуля. Кроме того, пользователи получают доступ к сервису мгновенно — достаточно просто открыть диалог с ботом, без установки или регистрации на сторонних платформах. [3]

Одной из наиболее перспективных сфер применения телеграм-ботов является организация систем доставки товаров и услуг. Современные агрегаторы доставки, такие как Glovo, Яндекс Еда, Ситимобил и другие, используют мобильные приложения в качестве основной платформы взаимодействия с пользователями. Однако такие приложения требуют высокой вычислительной мощности, устойчивого интернет-соединения и постоянных обновлений. Для малого и среднего бизнеса в регионах, где наблюдается ограниченный доступ к современным цифровым решениям, создание собственного приложения является дорогостоящим и трудоёмким процессом. В этой связи использование телеграм-бота как агрегатора доставки становится экономически и технологически обоснованной альтернативой.

Телеграм-бот способен выполнять широкий спектр функций: от регистрации пользователей и обработки заказов до отслеживания статусов доставки и обратной связи. Используя встроенные возможности Telegram Bot API, можно реализовать различные сценарии взаимодействия с пользователем: выбор категории товара, формирование корзины, оплата заказа, получение уведомлений о статусе доставки и оценка качества обслуживания. Кроме того, бот может быть интегрирован с внешними базами данных и логистическими системами, что позволяет ему выступать в роли полноценного цифрового посредника между клиентом и поставщиком.

При разработке телеграм-бота как альтернативы мобильным приложениям особое внимание уделяется архитектуре системы и принципам её взаимодействия с пользователем. Основной акцент делается на простоте, интуитивности и надёжности. Пользователь не должен тратить время на освоение интерфейса или поиск нужных функций — все действия выполняются через стандартные элементы Telegram, такие как кнопки, команды и встроенные меню. Это значительно повышает удобство использова-

ния и снижает порог вхождения для новых клиентов. [4]

Немаловажным преимуществом Telegram является высокий уровень безопасности. Все сообщения, передаваемые через платформу, защищены протоколом шифрования MTProto, что обеспечивает конфиденциальность данных и снижает риск их несанкционированного доступа. Для сервисов доставки, где обрабатываются персональные данные клиентов, информация о заказах и контактные сведения, данный фактор играет ключевую роль. Таким образом, телеграм-бот сочетает в себе простоту, безопасность и широкие функциональные возможности, что делает его эффективным инструментом цифровизации сервисных услуг.

С точки зрения экономики проекта, использование телеграм-бота также оправдано. [5] Разработка мобильного приложения обычно требует участия команды программистов, дизайнеров, тестировщиков и маркетологов, а также значительных затрат на публикацию и продвижение в App Store и Google Play. В то время как создание телеграм-бота возможно силами небольшой группы специалистов и не требует дополнительных расходов на распространение — бот доступен любому пользователю Telegram по ссылке или QR-коду. Это снижает затраты на реализацию проекта и позволяет предприятиям малого и среднего бизнеса быстро внедрять цифровые инструменты без серьёзных инвестиций. [8]

Кроме того, боты обеспечивают высокую степень масштабируемости. При необходимости систему можно расширить, добавив новые функции — например, поддержку оплаты онлайн, геолокацию курьеров или систему отзывов. Таким образом, телеграм-бот представляет собой гибкое и адаптивное решение, способное эволюционировать вместе с потребностями рынка и Разработка телеграм-бота-агрегатора доставки товаров и услуг предусматривает несколько последовательных этапов: аналитический, проектный, технологический, этап тестирования и внедрения. Каждый из них имеет свою цель, набор задач и результаты, которые формируют основу для дальнейшей реализации проекта.

Аналитический этап.

На этом этапе проводится исследование предметной области и анализ существующих решений. Рассматриваются популярные сервисы доставки, используемые модели взаимодействия между пользователями и поставщиками, а также выявляются их преимущества и недостатки. Особое внимание уделяется специфике регионального рынка ДНР, где уровень цифровизации бизне-

са и инфраструктуры требует адаптации стандартных подходов. В ходе анализа определяется круг потенциальных пользователей, их потребности, а также ключевые функции, которые должен выполнять бот. К ним относятся: регистрация клиентов и поставщиков, формирование заказов, выбор способа доставки, отслеживание статуса и получение уведомлений.

Кроме того, на аналитическом этапе оцениваются технические ограничения Telegram API и определяются способы интеграции с внешними системами — базами данных, платёжными сервисами, системами логистики и учёта. Результатом этого этапа является формирование технического задания и постановка задач для дальнейшего проектирования.

Проектирование архитектуры системы.

На проектом этапе разрабатывается архитектурная модель телеграм-бота, включающая следующие основные компоненты:

Пользовательский модуль, обеспечивающий взаимодействие с клиентами через интерфейс Telegram (кнопки, команды, встроенные меню).

Административный модуль, предназначенный для управления заказами, поставщиками и курьерами. Серверная часть, реализующая бизнес-логику и обработку запросов пользователей. База данных, в которой хранятся сведения о пользователях, заказах, товарах, маршрутах и статусах доставки.

Интеграционный модуль, обеспечивающий обмен данными с внешними системами и API платёжных сервисов.

Архитектура выстраивается по принципу клиент-серверного взаимодействия. Пользователь через интерфейс Telegram отправляет запрос, который передаётся на сервер для обработки, после чего результат возвращается обратно в чат-бот. Такой подход обеспечивает гибкость и расширяемость системы: при необходимости можно добавить новые функции, не затрагивая основную структуру приложения.

Технологический этап (реализация).

Для реализации бота используется язык программирования Python и библиотека aiogram, предоставляющая удобные средства для работы с Telegram Bot API. В качестве системы управления базами данных применяется PostgreSQL, обеспечивающая надёжность хранения и возможность масштабирования. Серверная часть развёртывается на облачном хостинге, что гарантирует стабильную работу бота при увеличении числа пользователей.

Интерфейс взаимодействия с пользователем строится на основе встроенных Telegram-компонентов — кнопок и

inline-меню. При запуске бота пользователь проходит регистрацию, после чего получает доступ к основным функциям: просмотр списка поставщиков, выбор товара, оформление заказа и отслеживание его статуса. Для поставщиков предусмотрена возможность добавления и редактирования информации о товарах, а также просмотра активных заказов. Курьеры, в свою очередь, получают список назначенных доставок и могут обновлять статус выполнения заказа в реальном времени.

Важным элементом технологического этапа является реализация уведомлений. Бот автоматически информирует пользователей о каждом изменении статуса заказа: «Принят», «Передан курьеру», «Доставлен». Для повышения удобства реализованы push-уведомления и возможность прямой связи между клиентом и курьером через чат.

Тестирование и отладка.

После завершения программной реализации проводится комплексное тестирование системы. На данном этапе проверяется корректность выполнения основных функций, устойчивость к ошибочным действиям пользователя и стабильность соединения с сервером. Тестирование включает модульную проверку отдельных компонентов (базы данных, серверной логики, интерфейса), а также интеграционные испытания.

Для оценки удобства использования проводится пользовательское тестирование, в котором принимают участие потенциальные клиенты и поставщики. Они оценивают интуитивность интерфейса, скорость реакции бота, точность отображения информации и общий уровень удовлетворенности. Собранные отзывы используются для дальнейшей оптимизации и улучшения функционала.

Внедрение и эксплуатация.

Завершающим этапом разработки является внедрение системы в эксплуатацию. Бот регистрируется в Telegram и получает уникальный токен доступа, после чего подключается к реальным данным поставщиков и служб доставки. Для удобства пользователей создается короткая ссылка и QR-код, позволяющие быстро открыть диалог с ботом.

Параллельно осуществляется обучение персонала, который будет использовать систему в ежедневной работе. Важно обеспечить непрерывное сопровождение и техническую поддержку, включающую регулярное обновление программного обеспечения и анализ статистики использования.

В процессе эксплуатации особое внимание уделяется вопросам безопасности. Так как система обрабатывает персональные данные пользователей и информацию о заказах, необходимо ре-

ализовать защиту от несанкционированного доступа, шифрование передаваемых данных и контроль прав доступа. Для этого применяются стандартные средства Telegram, а также дополнительные механизмы защиты на уровне серверной части. В результате проведенных этапов создается функциональный прототип телеграм-бота-агрегатора, который может быть адаптирован под различные сферы деятельности — доставку еды, товаров, услуг, билетов и т. д. Гибкость и масштабируемость решения позволяют использовать его как основу для последующего коммерческого внедрения.

Таким образом, процесс разработки телеграм-бота сочетает в себе технические, организационные и аналитические аспекты, обеспечивая создание эффективного инструмента взаимодействия между клиентами, поставщиками и курьерскими службами. Использование Telegram как платформы для цифровых сервисов открывает новые возможности для автоматизации, оптимизации затрат и повышения качества обслуживания потребителей. Сравнение телеграм-ботов и традиционных мобильных приложений позволяет определить их относительные преимущества и ограничения, а также понять, в каких условиях использование каждого из подходов является наиболее рациональным. Несмотря на то, что обе технологии направлены на обеспечение интерактивного взаимодействия между пользователем и цифровым сервисом, они имеют принципиально различную архитектуру, способы интеграции и требования к инфраструктуре.

Мобильные приложения, особенно в сфере доставки товаров и услуг, традиционно считаются более мощным инструментом, поскольку предоставляют широкий спектр возможностей для визуализации, навигации и взаимодействия с устройством пользователя. Они позволяют реализовать сложный графический интерфейс, доступ к датчикам устройства (геолокация, камера, уведомления и т. д.), а также хранить данные в локальном кеше, что ускоряет работу при повторных обращениях. Однако разработка таких приложений требует значительных инвестиций.[6] Помимо написания кода для каждой операционной системы (iOS, Android), необходимо обеспечить совместимость с разными версиями устройств, а также выполнить сертификацию и публикацию в магазинах приложений, что сопровождается временными и финансовыми затратами.

В отличие от этого, телеграм-боты функционируют в среде мессенджера и не требуют отдельной установки или обновлений. Они используют уже существующую платформу Telegram, что

позволяет разработчику сосредоточиться исключительно на бизнес-логике и взаимодействии с пользователем. Весь интерфейс и навигация обеспечиваются средствами самого мессенджера, что делает процесс взаимодействия привычным и удобным для большинства пользователей. Кроме того, Telegram является кроссплатформенным решением — бот одинаково доступен на смартфонах, планшетах и компьютерах, что значительно расширяет аудиторию сервиса.

Существенным преимуществом телеграм-ботов является также возможность их быстрой интеграции с другими цифровыми системами. Благодаря Telegram Bot API бот может обмениваться данными с CRM-системами, платёжными сервисами, базами данных и веб-приложениями. Это позволяет организовать полный цикл взаимодействия без необходимости разработки сложной инфраструктуры. Например, пользователь может оформить заказ, оплатить его и получить уведомление о доставке, не покидая мессенджера. Такой подход значительно сокращает путь клиента и повышает вероятность успешного завершения транзакции.

С точки зрения удобства пользователей, телеграм-боты также обладают рядом преимуществ. Интерфейс взаимодействия прост и интуитивно понятен — команды и кнопки структурированы по логическому принципу, что исключает необходимость обучения или долгого привыкания. Многие пользователи воспринимают общение с ботом как привычный чат, что повышает комфорт и вовлечённость. В мобильных приложениях же требуется больше времени на регистрацию, изучение интерфейса и настройку профиля.

Однако у телеграм-ботов есть и определённые ограничения. Их визуальные возможности значительно уже, чем у мобильных приложений: отсутствует полноценная кастомизация интерфейса, а навигация ограничена структурой чата. Кроме того, работа бота полностью зависит от стабильности Telegram-сервисов — при сбое на стороне мессенджера сервис становится временно недоступным. Тем не менее, для малого и среднего бизнеса, особенно в регионах с ограниченными ресурсами, эти недостатки не являются критичными по сравнению с выгодой от низкой стоимости и скорости внедрения.

Сравнение по экономическим показателям показывает, что создание телеграм-бота обходится в среднем в 5–10 раз дешевле, чем разработка полноценного мобильного приложения. Если для приложения требуется команда из нескольких разработчиков, тестировщиков и дизайнеров, то для бота достаточно

одного-двух специалистов, владеющих Python и основами работы с API. Стоимость поддержки также минимальна: бот не требует обновлений, согласования с площадками и дополнительных лицензий. Это делает технологию особенно привлекательной для стартапов и малых предприятий.

С точки зрения эффективности обслуживания клиентов, боты показывают высокий уровень вовлечённости. Благодаря мгновенным уведомлениям и двусторонней связи клиент получает всю необходимую информацию без задержек, а бизнес — обратную связь в режиме реального времени. По статистике, уровень отклика пользователей на сообщения бота выше, чем на push-уведомления мобильных приложений, что делает такой формат взаимодействия более интерактивным.

Важным направлением развития телеграм-ботов является использование искусственного интеллекта и технологий обработки естественного языка. Это позволяет создавать интеллектуальных ассистентов, которые не только выполняют команды, но и способны анализировать запросы пользователя, предлагать рекомендации, прогнозировать потребности и адаптировать взаимодействие под конкретного клиента. В перспективе это делает телеграм-ботов полноценной заменой не только мобильным приложениям, но и живым операторам службы поддержки. [7]

Таким образом, телеграм-боты выступают рациональным выбором для бизнеса, ориентированного на быстрый запуск, минимальные издержки и высокий уровень автоматизации. Они особенно эффективны в проектах с высокой степенью повторяемости действий — таких как доставка, бронирование, запись на услуги и онлайн-консультации. При этом, несмотря на ограничения в дизайне и зависимости от платформы, они позволяют достичь сопоставимого уровня функциональности с мобильными приложениями при существенно меньших затратах.

Использование телеграм-бота как агрегатора доставки товаров и услуг обеспечивает также ряд дополнительных преимуществ. Во-первых, бот может одновременно взаимодействовать с несколькими группами пользователей — клиентами, поставщиками и курьерами, распределяя между ними задачи. Во-вторых, данные о заказах и взаимодействиях автоматически сохраняются в базе, что упрощает аналитическую обработку информации. В-третьих, бот позволяет внедрить механизмы геймификации — бонусные баллы, рейтинги курьеров, уведомления о скидках и акциях — что повышает интерес и лояльность кли-

ентов. Всё это делает технологию телеграм-ботов универсальной основой для построения современных сервисных систем.

Заключение

В ходе исследования удалось выявить и описать ключевые преимущества использования телеграм-бота как альтернативы мобильным приложениям при организации доставки товаров и услуг. Отправной точкой послужило понимание того, что цифровизация сервисных процессов сегодня — это не просто внедрение отдельных технологий, а изменение самой логики взаимодействия между клиентом, поставщиком и логистической структурой. На основе проведённого анализа была предложена модель цифрового агрегатора доставки, построенная на базе Telegram Bot API и ориентированная на гибкость, доступность и минимизацию издержек. [8]

Во-первых, было установлено, что телеграм-боты способны обеспечить функциональность, сопоставимую с мобильными приложениями, но при значительно меньших затратах на разработку и сопровождение. Их внедрение не требует выделенной инфраструктуры и публикации в магазинах приложений, что особенно важно для малого и среднего бизнеса, а также региональных проектов. Пользователь сразу получает доступ к сервису, минуя этап установки и регистрации, что сокращает путь клиента и повышает конверсию.

Во-вторых, разработанная модель учитывает особенности распределённого взаимодействия участников цепочки доставки. Клиенты, поставщики и курьеры работают в единой цифровой среде, при этом каждый из них получает только тот функционал, который соответствует их роли. Такая структура снижает количество ошибок, ускоряет обработку заказов и повышает прозрачность логистических процессов. Кроме того, интеграция с внешними платёжными и информационными сервисами делает систему масштабируемой и адаптируемой к разным категориям бизнеса.

В-третьих, проект показал важность пользовательского опыта как ключевого фактора эффективности цифрового сервиса. Телеграм-бот устраняет перегруженный графический интерфейс и заменяет его понятным диалоговым сценарием. Общение с сервисом становится ближе к привычной форме общения в мессенджере, что снижает барьер для новых пользователей, увеличивает частоту обращений и способствует формированию долгосрочной лояльности.

Особенности предложенной модели заключаются в том, что она:

основана на использовании уже существующей и популярной платформы

Telegram, не требующей дополнительного программного обеспечения;

объединяет процессы заказа, логистики и обратной связи в единой точке доступа;

гибко адаптируется под различные отрасли — от доставки еды до бытовых услуг;

обеспечивает возможность дальнейшего расширения за счёт внедрения автоматизации, аналитики и модулей искусственного интеллекта.

Перспективы применения разработанного решения связаны с развитием сервисов «быстрой логистики» и ростом спроса на цифровые каналы обслуживания. Система может служить платформой для региональных маркетплейсов, муниципальных служб доставки, платформ кооперации малого бизнеса и автономных точек самозанятых исполнителей. В дальнейшем возможно создание надстройки в виде системы рекомендаций, прогнозирования спроса и оптимизации маршрутов курьеров. [9]

Таким образом, разработанный телеграм-бот не только восполняет функциональность мобильного приложения, но и делает процесс доставки более доступным, быстрым и понятным для всех участников. Это реальный шаг к тому, чтобы цифровая трансформация сферы доставки не осталась декларацией, а переходила в практику — основанную на удобстве, экономической эффективности и открытости взаимодействия. [10]

Дополнительно следует отметить, что при проектировании пользовательского интерфейса логистической информационной системы необходимо учитывать особенности профессиональной деятельности пользователей, уровень их цифровой компетентности и специфику выполняемых функций. Интерфейс должен быть ориентирован на снижение времени обучения работе с системой и минимизацию количества ошибок, связанных с человеческим фактором.

Одним из ключевых требований к интерфейсу является обеспечение согласованности визуальных элементов и логики взаимодействия пользователя с системой. Использование единых принципов оформления экранных форм, цветовой схемы, расположения элементов управления и типографики способствует формированию устойчивых пользовательских навыков и повышает эффективность работы.

Важную роль играет организация информационного пространства интерфейса. Логистическая информация, как правило, характеризуется большим объёмом данных, включающих сведения о заказах, маршрутах, клиентах, транспортных средствах и временных интервалах. В связи с этим интерфейс должен

обеспечивать возможность фильтрации, сортировки и группировки данных, что позволяет пользователю оперативно выделять наиболее значимую информацию и сосредотачиваться на текущих задачах.

Отдельное внимание при проектировании интерфейса уделяется вопросам визуализации логистических процессов. Представление маршрутов в виде графических схем, карт и диаграмм значительно повышает наглядность информации и облегчает процесс анализа. Визуальные средства позволяют пользователю быстрее выявлять проблемные участки, перегруженные маршруты и неэффективное распределение ресурсов.

С точки зрения эргономики интерфейс должен соответствовать принципам удобства использования и обеспечивать минимальную когнитивную нагрузку. Это предполагает логичное расположение элементов управления, наличие подсказок и уведомлений, а также использование стандартных интерфейсных решений, знакомых пользователю по другим программным продуктам.

Кроме того, современный интерфейс логистической информационной системы должен быть адаптивным и обеспечивать корректную работу на различных устройствах, включая персональные компьютеры, планшеты и мобильные устройства. Адаптивность интерфейса позволяет расширить возможности использования системы и повысить доступность информации для пользователей, находящихся вне стационарного рабочего места.

Существенным фактором является обеспечение обратной связи между пользователем и системой. Интерфейс должен информировать пользователя

о результатах выполняемых операций, возможных ошибках и текущем состоянии процессов. Наличие уведомлений, индикаторов выполнения и сообщений об ошибках способствует повышению доверия к системе и снижает вероятность некорректных действий.

В условиях высокой динамики логистических процессов возрастает значимость работы интерфейса в режиме реального времени. Обновление данных о статусе заказов, местоположении транспортных средств и изменениях маршрутов позволяет оперативно принимать управленческие решения и корректировать действия персонала. Отсутствие актуальной информации или задержки в её отображении могут привести к снижению эффективности всей логистической системы.

Также важным аспектом является обеспечение информационной безопасности на уровне пользовательского интерфейса. Реализация механизмов аутентификации, разграничения прав доступа и защиты персональных данных позволяет предотвратить несанкционированный доступ к информации и обеспечить соответствие требованиям нормативных документов.

Таким образом, пользовательский интерфейс логистической информационной системы представляет собой сложный многокомпонентный элемент, от качества проектирования которого зависит не только удобство работы пользователей, но и общая эффективность функционирования логистических процессов. Грамотно спроектированный интерфейс способствует повышению производительности труда, снижению количества ошибок и формированию устойчивой цифровой среды управления логистической деятельностью.

Список источников

1. Козлов А. А., Батищев А. В. Телеграм-бот как простой и удобный способ получения информации // Территория науки. 2017. № 5. С. 55–64. EDN YOСKVE. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32399239>
2. Никитин В. С., Каминев А. В., Фот Ю. Д. Телеграм-бот как средство управления учётной записью // Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт: сборник трудов XIX Международной научно-практической конференции, Белгород, 19 апреля 2019 года. Белгород: ООО «Гик», 2019. С. 59–63. EDN AJORAP. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39155061>
3. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2022611576 Российская Федерация. Телеграм-бот для автоматизации коммуникаций с пользователями при проведении событий: № 2021682484: заявл. 29.12.2021: опубл. 27.01.2022 / А. С. Ермаков. EDN JZBGFV. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47991467>
4. Моисеев Я. Р. Использование телеграм-ботов для маркетинга // Проблемы экономики и управления: социокультурные, правовые и организационные аспекты: сборник статей магистрантов и преподавателей КузГТУ. Вып. 4. Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева, 2022. С. 430–436. EDN TYAMGR. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49862312>
5. Добек Э. Ш. Реализация системы учета персонала малого и среднего бизнеса с помощью телеграм-бота // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2023. № 14. С. 35–39. EDN ITDFDX. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54414835>
6. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2023681375 Российская Федерация. Телеграм-бот для управления задачами: № 2023669921: заявл. 27.09.2023: опубл. 12.10.2023 / Г. С. Попов. EDN QOLIEO. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=56000098>
7. «Telegram». Преимущественные возможности перед аналогичными продуктами [Электронный ресурс]. URL: <https://nastroyvse.ru/programs/review/vozmozhnosti-telegram-na-fone-analogichnyx-produktov.html> (дата обращения: 27.12.2025).
8. CHTTTDEMIT — платформа для автоматизации бизнеса с помощью Telegram-ботов [Электронный ресурс]. URL: <https://pt.2035.university/project/chatademiaplatforma-dla-avtomatizacii-biznesa-s-pomoshu-telegram-botov> (дата обращения: 27.12.2025).

9. Как использовать Telegram-боты для автоматизации продаж [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/bot-dlya-prodazhi-v-telegram> (дата обращения: 27.12.2025).
10. Телеграм-бот для автоматизации бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <https://imarussia.com/ru/development-telegram-bot> (дата обращения: 27.12.2025).

References

1. Kozlov, A.A., Batishchev, A.V. (2017). Telegram bot as a simple and convenient way to obtain information. *Territoriya Nauki*, No. 5, pp. 55–64. EDN YOCKVE. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32399239> (In Russ.).
2. Nikitin, V.S., Kaminev, A.V., Fot, Yu.D. (2019). Telegram bot as a tool for account management. In: *Science and Education: Domestic and Foreign Experience: Proceedings of the XIX International Scientific and Practical Conference, Belgorod, April 19, 2019*. Belgorod: GiK LLC, pp. 59–63. EDN AJORAP. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39155061> (In Russ.).
3. Certificate of State Registration of a Computer Program No. 2022611576, Russian Federation. Telegram bot for automating communication with users during events: No. 2021682484, appl. 29.12.2021, publ. 27.01.2022 / A.S. Ermakov. EDN JZBGFV. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47991467> (In Russ.).
4. Moiseev, Ya.R. (2022). Use of Telegram bots for marketing. In: *Problems of Economics and Management: Socio-Cultural, Legal and Organizational Aspects: Collection of Articles of Master's Students and Teachers of KuzSTU, Issue 4*. Kemerovo: Kuzbass State Technical University named after T.F. Gorbachev, pp. 430–436. EDN TYAMGR. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49862312> (In Russ.).
5. Dobek, E.Sh. (2023). Implementation of a personnel accounting system for small and medium-sized businesses using a Telegram bot. *Bulletin of the Faculty of Management of SPbSEU*, No. 14, pp. 35–39. EDN ITDFDX. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54414835> (In Russ.).
6. Certificate of State Registration of a Computer Program No. 2023681375, Russian Federation. Telegram bot for task management: No. 2023669921, appl. 27.09.2023, publ. 12.10.2023 / G.S. Popov. EDN QOLIEO. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=56000098> (In Russ.).
7. "Telegram." Advantages over similar products [Electronic resource]. Available at: <https://nastroyse.ru/programs/review/vozmozhnosti-telegram-na-fone-analogichnyx-produktov.html> (accessed 27.12.2025).
8. CHTTTDEMIT — platform for business automation using Telegram bots [Electronic resource]. Available at: <https://pt.2035.university/project/chatademiaplatforma-dla-avtomatizacii-biznesa-s-pomосу-telegram-botov> (accessed 27.12.2025).
9. How to use Telegram bots for sales automation [Electronic resource]. Available at: <https://www.bitrix24.ru/journal/bot-dlya-prodazhi-v-telegram> (accessed 27.12.2025).
10. Telegram bot for business automation [Electronic resource]. Available at: <https://imarussia.com/ru/development-telegram-bot> (accessed 27.12.2025).

Научный руководитель:
Семичастный И.Л., доцент, канд. тех. наук
кафедры информационных технологий,
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 27.12.2025
 Поступила после рецензирования 05.02.2025
 Принята к публикации (Accepted) 10.02.2025

Научно-практическая статья
УДК 004.056
JEL classification: D83, O33
EDN: YDJDLL

ЦИФРОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ КАК ОРУЖИЕ ПРОТИВ ИНФОРМАЦИОННОЙ ВОЙНЫ: ОБРАЗОВАНИЕ И ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ РАСПОЗНАВАНИЯ МАНИПУЛЯЦИЙ

Саргсян А.П.,

обучающийся бакалавриата кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
E-mail: annasarg2016@gmail.com

Аннотация. Цель. Обоснование роли цифровой грамотности как средства противостояния информационной войне. Определение компонентов цифровой грамотности, их влияние на критическое мышление. Предложение методов, стратегий повышения цифровой грамотности для защиты от дезинформации и укрепления безопасности.

Материалы и методы. Исследование основано на анализе научной литературы по цифровой грамотности, информационной войне, манипуляциям, а также обзоре образовательных программ, направленных на развитие критического мышления. Методология включает изучение нормативно-правовых актов, направленных на повышение цифровой грамотности и разбор механизмов воздействия социальных сетей, когнитивных искажений.

Результаты. Было установлено, что ключевыми компонентами цифровой грамотности, необходимые для противостояния информационной войне, выступают человеческие способности, такие как: развитие критического мышления, умение объективно оценивать источники информации, своевременное распознавание манипуляций и попыток формирования когнитивных искажений. Также подтверждена значимая роль образования и правового регулирования в повышении общей цифровой грамотности населения, создании информационно безопасной среды и формировании устойчивости к дезинформации. Кроме того, были выявлены эффективные методы и стратегии противодействия манипуляциям, распространяемым через социальные сети и другие медиаканалы, включая, тщательную проверку любых поступающих сведений и использование современных инструментов защиты информации. Наконец, акцентирована важность внедрения и широкого использования цифровых технологий, таких как электронные подписи и блокчейн, для целей верификации официального контента, защиты его от подделок и повышения общего уровня доверия к распространяемой информации.

Заключение. Результаты исследования подтверждают, что цифровая грамотность является необходимым условием для эффективного противостояния информационной войне и защиты граждан от деструктивных манипуляций. Реализация данного подхода позволит существенно укрепить информационную безопасность государства и сформировать общество, устойчивое к дезинформации и способное критически оценивать поступающую информацию. Данный вывод имеет практическую значимость для развития цифровой грамотности в контексте современного общества, требующей комплексного подхода, включающего образовательные инициативы, соответствующее правовое регулирование и активное внедрение передовых информационных технологий.

Ключевые слова: цифровая грамотность, информация, информационная война, цифровые технологии, коммуникации, манипуляции, безопасность.

Для цитирования: Саргсян А.П. Цифровая грамотность как оружие против информационной войны: образование и технологии для распознавания манипуляций. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 132–138. EDN: YDJDLL



Scientific and practical article
UDC 004.056
JEL classification: D83, O33
EDN: YDJDLL

DIGITAL LITERACY AS A WEAPON AGAINST THE INFORMATION WAR: EDUCATION AND TECHNOLOGIES TO RECOGNIZE MANIPULATION

Anna P. Sargsian,

Bachelor's degree student of the Department of Marketing and Logistics,
Donetsk Branch of RANEPА,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.
E-mail: annasarg2016@gmail.com

Annotation. Objective. To justify the significance of digital literacy as a mean to counter the information war. To define the components of digital literacy and analyze their impact on the development of critical thinking skills, as well as proposing effective methods and strategies for enhancing digital literacy to safeguard against disinformation and strengthen overall information security.

Materials and Methods. The study is grounded in an analysis of scholarly literature pertaining to digital literacy, information warfare, and manipulative techniques. It also encompasses a review of educational programs designed to foster critical thinking skills. The methodology incorporates an examination of regulatory frameworks and legal instruments aimed at promoting digital literacy, alongside a dis-assembly of the mechanisms through which social media platforms and cognitive biases exert influence.

Results. The study revealed that key components of digital literacy, essential for countering information warfare, include human capacities such as the development of critical thinking, the ability to objectively evaluate information sources, and the timely recognition of manipulation and attempts to form cognitive biases. The significant role of education and legal regulation lies in improving overall digital literacy among the population, creating an information-secure environment, and fostering resilience to disinformation was also confirmed. Furthermore, effective methods and strategies for counteracting manipulations spread through social networks and other media channels were identified, including rigorous verification of any incoming information and the use of modern information protection tools. Finally, the importance of implementing and widely using digital technologies, such as electronic signatures and blockchain, for verifying official content, protecting it from falsification, and increasing the overall level of trust in the disseminated information was emphasized.

Conclusion. The research findings confirm that digital literacy is a necessary condition for effectively countering information warfare and protecting citizens from destructive manipulations. The implementation of this approach will significantly strengthen the information security of the country and form a society that is resistant to disinformation and capable of critically evaluating incoming information. Such a conclusion has practical significance for the development of digital literacy in the context of modern society, requiring a comprehensive approach that includes educational initiatives, appropriate legal regulation, and the active implementation of advanced information technologies.

Keywords: digital literacy, information, information warfare, digital technology, communication, manipulation, security.

For citation: Sargsian, A. P., (2026) Digital literacy as a weapon against the informational war: education and technologies to recognize manipulation. Phenomenus, 1(33), 132-138. EDN: YDJDLL

Постановка проблемы в общем виде

В современном мире информационная война приобретает особенно острые формы через целенаправленные манипуляции медиаконтентом, распростра-

няющиеся с невероятной скоростью по социальным сетям и платформам, мгновенно искажая восприятие реальности у миллионов пользователей и систематически подрывая доверие к традиционным и независимым источникам



информации. Такие операции часто опираются на алгоритмы, усиливающие эмоционально заряженный контент, что приводит к вирусному эффекту и формированию ложных нарративов, способных влиять на общественное мнение, политические процессы и даже международные отношения. Цифровая грамотность (ЦГ) в этом контексте выступает как жизненно важный набор навыков критического мышления, позволяющий обычным пользователям не просто потреблять информацию в глобальной сети Интернет, но глубоко её анализировать: проверять факты на соответствие первоисточникам, оценивать авторитетность авторов и платформ, распознавать признаки манипуляции вроде селективных цитат или подтасованных данных, а также учитывать контекст и возможные скрытые мотивы.

Актуальность настоящего исследования обусловлена растущей сложностью и повсеместностью информационных войн в цифровую эпоху, что подчёркивает острую необходимость в населении, обладающем развитыми навыками цифровой грамотности. Определяя основные компетенции в области цифровой грамотности и изучая стратегии их совершенствования, данное исследование восполняет критический пробел в готовности общества к навигации по вызовам современной информационной среды, где особенно важна способность не просто потреблять контент, но глубоко его деконструировать, учитывая контекст создания, мотивы распространителей и потенциальные скрытые повестки.

Цель исследования

Цель исследования – определить и обосновать эффективные подходы к развитию цифровой грамотности как ключевого инструмента противодействия информационным войнам и манипуляциям.

Объект исследования – процессы влияния цифровых технологий на уровень цифровой грамотности населения и их способность противостоять информационным манипуляциям в современной информационной среде.

Предмет исследования – методы и технологии, применяемые для повышения критического мышления, навыков верификации информации и распознавания манипуляций, а также анализ их эффективности в контексте противодействия информационной войне.

Изложение основного материала исследования

Понятие «цифровая грамотность»

(DL, Digital Literacy) начало формулироваться в мире на стыке 1980–1990-х годов и вошло в широкое употребление с 1997 года, после выхода книги Пола Гилстера «Цифровая грамотность» [1]. П. Гилстер интерпретировал ЦГ как «способность понимать и использовать информацию в различных форматах из широкого спектра источников, представленных с помощью компьютера» [1, с. 1]. В России термин «цифровая грамотность» стал активно изучаться в научных публикациях с 2010 года и изначально его определяли как «грамотность в использовании современных технических цифровых средств» [2] и т. п.

С появлением цифровых технологий границы грамотности расширились. Осознание информации с экрана требует тех же когнитивных процессов, что и из печатных или телевизионных СМИ. В 2015 г. определение цифровой грамотности актуализировано в проекте «Индекс цифровой грамотности»: это комплекс знаний и навыков для безопасного и эффективного применения цифровых технологий и интернета, охватывающий потребление контента, ключевые компетенции и меры безопасности [3, с. 7]. Цифровую грамотность нередко сводят к одному из технических навыков – умению работать с гаджетами для решения повседневных задач. Однако интернет изначально создавался как платформа для общения, и эта функция остаётся его основной сутью. Сервисы (сообщения, социальные сети, форумы, блоги, комментарии) реализуют коммуникативные потребности пользователей. Следовательно, грамотность включает взаимодействие между людьми. Акцент на утверждении: «Цифровая грамотность – это способность использовать возможности общества с технологиями, умение коммуницировать в новом формате и быть этичным и внимательным друг к другу» [4] делается на человеческих отношениях, сетевой этике и правилах коммуникации – частично перенесённых из реальной жизни, а частично рождённых виртуальным общением [5]. Важно отметить, что данное понятие носит дискуссионный характер и находится в постоянном эволюционировании, поэтому встречаются разнообразные трактовки [6].

В 2014–2015 годах в рамках проекта «Индекс цифровой грамотности» разработали модель, опирающуюся на многолетний международный опыт медиаобразования, компьютерной и информационной грамотности. Она вклю-

чает четыре компонента:

- технико-технологические возможности с утилитарным уклоном, помогающие осваивать цифровую среду, расширять коммуникации и реализовывать креативный потенциал;

- содержательно-коммуникативные возможности, затрагивающие социокультурные аспекты медиатизированной связи на личном, групповом и массовом уровнях, включая создание и интерпретацию медиатекстов;

- технико-технологические угрозы, связанные с безопасностью устройств и ПО;

- социопсихологические угрозы – наиболее сложная часть, где фокус сосредотачивается на психозитических и этических аспектах [7] (рис. 1).

Сегодня термин «информационная война» звучит чаще, чем когда-либо: в

эпоху постоянных попыток влиять на общественное мнение это один из самых мощных инструментов манипуляции. Под ней понимают целенаправленное воздействие на гражданское население или военных другой страны через распространение ложной целевой информации [8]. В цифровую эпоху фальсифицированные новости и дезинформация стали мощными инструментами воздействия на общественное мнение и формирование массового сознания. Создание и распространение ложных новостей представляют собой тщательно спланированные нарративы, лишённые фактической поддержки, но рассчитанные на влияние на эмоциональное восприятие людей [9]. Методы создания подделанных новостей могут включать в себя различные техники: от искажения фактов до прямого выдумывания событий [10].



Рисунок 1. Четырехкомпонентная модель цифровой грамотности [7]
Figure 1. Four-pronged model of digital literacy [7]

Социальные сети сильно влияют на мировоззрение пользователей. Алгоритмы подбора контента формируют «эхо-камеры», где люди видят лишь подтверждающие их взгляды материалы, усиливая предвзятость и поляризацию общества. Это затрудняет конструктивный диалог [11]. В контексте информационной войны эмоционально заряженная информация усиливает воздействие на коллективное мнение. Эмоции (страх, ненависть) часто перевешивают рациональность, манипулируя поведением масс и общественными процессами [12]. В политике такая манипуляция меняет общественные настроения, отношение к идеям или кандидатам, напрямую влияя на исход выборов. Кроме того, она трансформирует как коллективное, так и индивидуальное поведение: через СМИ и соцсети провоцирует панику, корректирует реакции на события и формирует

восприятие вопросов безопасности [13].

Когнитивные искажения (КИ), будучи естественными продуктами работы нашего мышления, серьезно осложняют процесс принятия обдуманных и рациональных решений [16, с. 765-768]. Они выступают в роли своеобразных «слепых зон» сознания: сужают восприятие новой или противоречащей информации, искажают воспоминания, формируя фрагментарную картину прошлого, и обостряют тревогу, заставляя концентрироваться на негативе. Эти искажения также негативно влияют на общение, поощряя поспешные суждения, и подрывают критическое мышление. В итоге они становятся питательной средой для устойчивых заблуждений и дезинформации. Американский психолог Дж. Гринспун метко называет КИ «внутренними ментальными фильтрами, которые усиливают страдания, питают тревогу и

заставляют нас чувствовать себя плохо» [15]. Их корни лежат в стремлении мозга экономить энергию: сталкиваясь с огромными потоками данных, он использует ментальные «ярлыки» (эвристики). Хотя такие упрощения иногда эффективны, неудачные «фильтры» чаще приносят вред, чем пользу [16, с. 764].

Цифровая среда может усиливать эти иррациональные паттерны. Как показал онлайн-эксперимент российских психологов И. Попова и А. Вихмана, цифровая грамотность напрямую влияет на адекватность оценки криминальных рисков. Участники, оценивая вероятность преступного поведения по описаниям людей, часто игнорировали реальную статистику, полагаясь на стереотипы и личные предубеждения [17, с. 7]. В условиях, когда информация о преступлениях молниеносно распространяется в сети, подобные искажения ведут к ошибочным выводам и дискриминации. Это доказывает, что навыки критического анализа онлайн-контента и понимания статистических данных сегодня жизненно необходимы.

Для противодействия информационным угрозам требуется комплексный подход. Его фундамент – развитие критического мышления и информационной грамотности населения. Важно научиться не просто потреблять информацию, а подвергать её сомнению: проверять источники, отделять факты от мнений и фейков, искать дополнительные доказательства и рассматривать альтернативные точки зрения перед формированием окончательной позиции.

Ключевую роль здесь играет система образования. Внедрение в учебные программы школ и вузов специальных курсов по медиаграмотности и критическому мышлению – насущная потребность. Эту работу должны дополнять общественные просветительские кампании, рассказывающие о методах информационного манипулирования. При столкновении с подозрительной информацией гражданам необходимо выработать привычку верифицировать её через независимые авторитетные источники.

Правовое регулирование и межгосударственное сотрудничество создают каркас для этой работы. Согласованные законы и совместные стратегии устанавливают рамки борьбы с враждебными кампаниями. Особое значение в этом контексте приобретает цифровая грамотность как превентивный инструмент. Распоряжения Правительства РФ, интегрирующие её в образовательный

процесс, направлены на формирование у граждан «иммунитета» к угрозам: навыков распознавания манипуляций, критического анализа и безопасного использования технологий [18, 19]. Таким образом, право не только создаёт барьеры для агрессоров, но и вооружает общество инструментами психологической устойчивости.

Технологии также предлагают свои решения. Внедрение электронных подписей, блокчейна и подобных инструментов позволяет чётко идентифицировать источник информации и проверять её подлинность. Блокчейн, как цепочка неизменяемых и прозрачно связанных блоков данных, способен существенно снизить риски распространения фальсификаций [20], позволяя пользователям отличать официальный контент от непроверенного.

Только совместная реализация этих мер – образовательных, правовых, технологических и просветительских – способна снизить уязвимость общества перед информационными войнами и укрепить его цифровую безопасность.

Заключение.

Таким образом, результаты исследования позволяют сделать ряд ключевых выводов. В условиях современной информационной войны, где главными инструментами становятся дезинформация и манипуляция, именно цифровая грамотность формирует основу защиты. Она выступает как многослойный щит, который укрепляется системным образованием и поддерживающими технологиями.

Цифровая грамотность – это не просто навык, а комплекс компетенций: способность критически оценивать контент, отличать надёжные источники от фейковых, распознавать манипулятивные приёмы и сознательно препятствовать распространению лжи. Эти умения создают не только личную устойчивость пользователя, но и формируют коллективный «информационный иммунитет» общества. Этот иммунитет критически важен в эпоху стремительного развития искусственного интеллекта и алгоритмических платформ, которые многократно усиливают масштабы и скорость распространения угроз.

Инвестиции в развитие этих компетенций напрямую связаны с укреплением цифрового суверенитета и общей устойчивости социума. Они приводят к конкретным позитивным последствиям: ослабляется влияние дезинформационных кампаний на общественное мнение,

растёт доверие к институтам благодаря развитой способности граждан к верификации информации, и активизируется международное сотрудничество по выработке общих стандартов медиаграмотности.

Следовательно, стратегическая защита лежит в плоскости просвещения, где образование и технологии объединяются для формирования умного и устойчивого общества. Такое общество способно

не только противостоять информационным атакам, но и сохранять интеллектуальную самостоятельность, эффективно используя возможности цифровой эпохи. В итоге это создаёт основу для гармоничного сосуществования человека и технологий. Поэтому инвестиции в цифровую грамотность – это не только мера безопасности, но и необходимый вклад в устойчивое развитие в глобализованном цифровом мире.

Список источников

1. Gilster P. Digital literacy. New York : John Wiley & Sons, 1997. 279 p. ISBN 978-0-471-07359-3
2. Черноусов И. Цифровая грамотность – must-have среди навыков // Российская газета. 2020. URL: [https://rg.ru/2020/06/08/rabotnikam-na-udalenne-ne-hvataet-cifrovoj-gramotnosti.html].
3. Давыдов С. Г., Логунова О. С. Проект «Индекс цифровой грамотности»: методические эксперименты // Социология: методология, методы, математическое моделирование (4М). 2015. № 41. С. 120–141.
4. Цифровая грамотность россиян: исследования 2020. URL: [https://nafi.ru/analytics/tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-issledovanie-2020/].
5. Токтарова В. И., Ребко О. В. Цифровая грамотность: понятие, компоненты и оценка // Вестник Марийского государственного университета. 2021. Т. 15. № 2. С. 165–177.
6. Крумина К. В., Моисеева Н. А. Цифровая грамотность : учебное пособие : в 2 частях. Омск : ОмГТУ, 2023. Часть 1: Основы цифровой грамотности и кибербезопасности. 100 с. ISBN 978-5-8149-3702-5.
7. Шариков А. В. Концепции цифровой грамотности: российский опыт // Коммуникации. Медиа. Дизайн. 2018. Т. 3. № 3. С. 96–112.
8. Аскерова Л. Ф. Информационная война как вид манипуляции // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 6. URL: [https://human.snauka.ru/2017/06/24211].
9. Pariser E. The filter bubble: what the Internet is hiding from you. New York : Penguin Group, 2011. 257 p. ISBN 978-0-14-312123-4.
10. Aleinikov A. V., Miletskiy V. P., Strebkov A. I., Pimenov N. P. The «fake-news» phenomenon and transformation of information strategies in the digital society // Scientific and Technical Information Processing. 2019. Т. 46. № 2. С. 117–123.
11. Пономарев Н. Ф. Фейковые новости в контексте постправды // E-SCIO. 2019. № 6 (33). URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/feykovye-novosti-v-kontekste-postpravdy].
12. Хазагеров Г. Г., Лобас П. П. Культурная утилизация манипулятивных технологий // Известия Южного федерального университета. Филологические науки. 2014. № 1. С. 44–52.
13. Демченко А. А., Алиева С. А. Массовое сознание как объект манипуляции в условиях информационной войны // Молодой ученый. 2023. № 51 (498). С. 492–493. URL: [https://moluch.ru/archive/498/109501/].
14. Nikolopoulou K. What is Cognitive Bias? Definition, Types & Examples // Scribbr. 2023. URL: [https://www.scribbr.com/research-bias/cognitive-bias].
15. Grinspoon P. How to Recognize and Tame Your Cognitive Distortions // Harvard Health Publishing. 2022. URL: [https://www.health.harvard.edu/blog/how-to-recognize-and-tame-your-cognitive-distortions-202205042738].
16. Якоба И. А. Когнитивные искажения как средство манипуляции в новостном дискурсе в сфере информационных технологий // Известия Байкальского государственного университета. 2023. Т. 33. № 4. С. 762–771.
17. Попов А. Ю., Вихман А. А. Когнитивные искажения в процессе принятия решений: научная проблема и гуманитарная технология // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». 2014. Т. 7. № 1. С. 5–15.
18. Об утверждении Концепции информационной безопасности детей в Российской Федерации : распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 апр. 2023 г. № 1105-р. URL: [http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202304280009].
19. Об утверждении Целевой модели цифровой образовательной среды : приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 2 дек. 2019 г. № 649. URL: [http://publication.pravo.gov.ru/document/0001201912020009].
20. Иванов И. И., Петров П. П., Сидоров С. С. Методические материалы по основам информационной безопасности и формированию списка литературы по ГОСТ Р 7.0.5-2008 : пособие для студентов. Москва : ООО «ИнформБезопасность», 2024. 24 с.

References

1. Gilster, P. (1997). *Digital literacy*. New York: John Wiley & Sons, 279 p. ISBN 978-0-471-07359-3.
2. Chernousov, I. (2020). Digital literacy is a must-have skill. *Rossiyskaya gazeta*. Available at: [https://rg.ru/2020/06/08/rabotnikam-na-udalenne-ne-hvataet-cifrovoj-gramotnosti.html] (In Russ.).
3. Davydov, S.G., Logunova, O.S. (2015). Project “Digital Literacy Index”: methodological experiments. *Sotsiologiya: metodologiya, metody, matematicheskoe modelirovanie (4M)*, 41, 120–141. (In Russ.).
4. Digital literacy of Russians: research 2020. Available at: [https://nafi.ru/analytics/tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-issledovanie-2020/] (In Russ.).
5. Toktarova, V.I., Rebko, O.V. (2021). Digital literacy: concept, components and assessment. *Vestnik Mariyskogo gosudarstvennogo universiteta*, 15(2), 165–177. (In Russ.).
6. Krumina, K.V., Moiseeva, N.A. (2023). *Digital literacy: textbook in 2 parts. Part 1: Basics of digital literacy and cybersecurity*. Omsk: OmGTU, 100 p. ISBN 978-5-8149-3702-5. (In Russ.).

7. Sharikov, A.V. (2018). Concepts of digital literacy: Russian experience. *Kommunikatsii. Media. Dizayn*, 3(3), 96–112. (In Russ.).
8. Askerova, L.F. (2017). Information war as a type of manipulation. *Gumanitarnye nauchnye issledovaniya*, 6. Available at: [<https://human.snauka.ru/2017/06/24211>] (In Russ.).
9. Pariser, E. (2011). *The filter bubble: What the Internet is hiding from you*. New York: Penguin Group, 257 p. ISBN 978-0-14-312123-4.
10. Aleinikov, A.V., Miletskiy, V.P., Strebkov, A.I., Pimenov, N.P. (2019). The “fake-news” phenomenon and transformation of information strategies in the digital society. *Scientific and Technical Information Processing*, 46(2), 117–123.
11. Ponomarev, N.F. (2019). Fake news in the context of post-truth. *E-SCIO*, 6(33). Available at: [<https://cyberleninka.ru/article/n/feykovye-novosti-v-kontekste-postpravdy>] (In Russ.).
12. Khazagerov, G.G., Lobas, P.P. (2014). Cultural utilization of manipulative technologies. *Izvestiya Yuzhnogo federalnogo universiteta. Filologicheskie nauki*, 1, 44–52. (In Russ.).
13. Demchenko, A.A., Alieva, S.A. (2023). Mass consciousness as an object of manipulation in the conditions of information war. *Molodoy uchenyy*, 51(498), 492–493. Available at: [<https://moluch.ru/archive/498/109501/>] (In Russ.).
14. Nikolopoulou, K. (2023). What is cognitive bias? Definition, types & examples. *Scribbr*. Available at: [<https://www.scribbr.com/research-bias/cognitive-bias/>].
15. Grinspoon, P. (2022). How to recognize and tame your cognitive distortions. *Harvard Health Publishing*. Available at: [<https://www.health.harvard.edu/blog/how-to-recognize-and-tame-your-cognitive-distortions-202205042738>].
16. Yakoba, I.A. (2023). Cognitive biases as a means of manipulation in news discourse in the field of information technology. *Proceedings of the Baikal State University*, 33(4), 762–771. (In Russ.).
17. Popov, A.Yu., Vikhman, A.A. (2014). Cognitive biases in decision-making: scientific problem and humanitarian technology. *Vestnik YuUrGU. Seriya “Psikhologiya”*, 7(1), 5–15. (In Russ.).
18. Government of the Russian Federation (2023). Decree No. 1105-r of April 28, 2023 “On approval of the Concept of information security for children in the Russian Federation”. Available at: [<http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202304280009>] (In Russ.).
19. Ministry of Education of the Russian Federation (2019). Order No. 649 of December 2, 2019 “On approval of the Target model of digital educational environment”. Available at: [<http://publication.pravo.gov.ru/document/0001201912020009>] (In Russ.).
20. Ivanov, I.I., Petrov, P.P., Sidorov, S.S. (2024). *Methodological materials on the basics of information security and compilation of bibliography according to GOST R 7.0.5-2008: manual for students*. Moscow: OOO “InformBezopasnost”, 24 p. (In Russ.).

Научный руководитель:
Лунина В. Ю., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 12.01.2026
 Поступила после рецензирования 05.02.2026
 Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Лунина Виктория Юрьевна – главный редактор, кандидат экономических наук, доцент, доцент Донецкий филиал РАНХиГС, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Науменко С.Н. – заместитель главного редактора, доктор экономических наук, доцент, доцент Донецкий филиал РАНХиГС, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Агафоненко О.Ю. – кандидат экономических наук, доцент, доцент Донецкий филиал РАНХиГС, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Арчикова Я.О. – кандидат экономических наук, доцент, доцент Донецкий филиал РАНХиГС, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Беганская И.Ю. – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой Донецкий филиал РАНХиГС, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Беленцов В.Н. – доктор экономических наук, профессор, профессор Донецкий филиал РАНХиГС, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Брадун Н.В. – кандидат физико-математических наук, доцент, заведующий кафедрой Донецкий филиал РАНХиГС, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Зырина Я.А. – кандидат социологических наук, заведующий кафедрой Донецкий филиал РАНХиГС, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Котов Е.В. – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, доцент Донецкий филиал РАНХиГС, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Кошавка И. В. – кандидат экономических наук, декан факультета ресторанно-гостиничного бизнеса ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Меркулова А. В. – кандидат экономических наук, доцент, доцент ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Тарасова Е.В. – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой Донецкий филиал РАНХиГС, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Катречко К.А. – ответственный секретарь, председатель студенческого научного общества Донецкий филиал РАНХиГС, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Гадецкий А.Р. – технический секретарь, специалист центра организации научных исследований Донецкий филиал РАНХиГС, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Учредитель – ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС).

Адрес Учредителя: 119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-т. Вернадского, д. 82, стр. 1.

Адрес Издателя: 283015, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.

Адрес редакции: 283015, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов.

Ответственность за точность и достоверность приведённых фактов, цитат, фамилий несут авторы.

При переиздании ссылка на «Феноменус», обязательна.

Подписано к печати 10.02.2026 г.

Дата выхода в свет: 10.03.2026 г.

Цена «Бесплатно»

Напечатано ИП Криничная Ирина Викторовна.

Сведения о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя

ОГРНИП 322930100019725, дата государственной регистрации 28.12.2022 г.

283015, г. Донецк, ул. Овнатаняна, д. 4, кв. 145

Тираж 100 экз. Усл. печ. л. 16,28. Периодичность изданий – 3 раза в год.

EDITORIAL BOARD

Victoria Yu. Lunina – Editor-in-Chief, Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Associate Professor, Donetsk branch of RANEPА, Donetsk, DPR, Russia.

Svetlana N. Naumenko – Deputy Editor-in-Chief, DSc(Econ), Associate Professor, Associate Professor, Donetsk branch of RANEPА, Donetsk, DPR, Russia.

Olesya Yu. Agafonenko – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Associate Professor, Donetsk branch of RANEPА, Donetsk, DPR, Russia;

Yana O. Archikova – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Associate Professor, Donetsk branch of RANEPА, Donetsk, DPR, Russia;

Irina Y. Beganskaya – DSc(Econ), Associate Professor, Head of the Department, Donetsk branch of RANEPА, Donetsk, DPR, Russia;

Vladimir N. Belentsov – DSc(Econ), Professor, Professor, Donetsk branch of RANEPА, Donetsk, DPR, Russia;

Natalia V. Bradul – Cand. Sc. (Physics and Mathematics), Associate Professor, Head of the Department, Donetsk branch of RANEPА, Donetsk, DPR, Russia;

Yaroslava A. Zyrina – Cand. Sc. (Sociology), Head of the Department, Donetsk branch of RANEPА, Donetsk, DPR, Russia;

Evgeny V. Kotov – Cand. Sc. (Econ), Senior Researcher, Associate Professor, Donetsk branch of RANEPА, Donetsk, DPR, Russia;

Irina V. Koshchavka – Cand. Sc. (Econ), Dean of the Faculty of Restaurant and Hotel Business, FSBEI HE «Donetsk National University OF Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR, Russia;

Alla V. Merkulova – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Associate Professor, FSBEI HE «Donetsk State University», Donetsk, DPR, Russia;

Elena V. Tarasova – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Head of the Department, Donetsk branch of RANEPА, Donetsk, DPR, Russia.

Karolina A. Katrechko – Executive Secretary, Chairman of the Student Scientific Society, Donetsk branch of RANEPА, Donetsk, DPR, Russia;

Andrey R. Gadetsky – Technical Secretary, specialist of the Center for Scientific Research Organization, Donetsk branch of RANEPА, Donetsk, DPR, Russia.

Founder – FSBEI HE «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration» (RANEPА).

Founder's address: 82 Vernadskogo Avenue, bldg. 1, Troparevo-Nikulino Intracity Municipal District, 119571, Moscow.

Publisher's address: 163A Chelyuskintsev str., Donetsk c., Donetsk c.d., 283015, DPR.

Editorial office address: 163A Chelyuskintsev str., Donetsk c., Donetsk c.d., 283015, DPR.

The editors' point of view does not always coincide with the authors' point of view.
The authors are responsible for the accuracy and reliability of the facts, quotations, and surnames provided.

When republishing, a link to «Phenomenus» is required.

Signed to the press on 02/10/2026.

Release date: 03/10/2026.

It is distributed free of charge

Printed by IE Krinichnaya Irina Viktorovna.

Information on the state registration of an individual as an individual entrepreneur

OGRNIP 322930100019725, date of state registration 12/28/2022.

283015, Donetsk, Ovnatanyan str., 4, block 145

Circulation of 100 copies. Conl. p. l. 16.28. Periodicity of publications – 3 issues in 1 year.