

ISSN 3033-7232

Наука и искусство управления
Научный журнал

Science and Art of Management
Academic Journal

Основан в 2006 г.
Founded in 2006

2
2026

Science and Art of Management

Academic Journal

There are 4 issues of printed version of the journal a year

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

The scientific journal “Science and Art of Management” is included in the system of the Russian Science Citation Index (RSCI); in the List of leading scientific journals and other editions for publishing PhD research findings.

Peer-reviewed publications fall within the following research area:

Economics

5.2.1. Economic theory

5.2.4. Finance

5.2.5. World economy

5.2.6. Management

Goals and objectives

The journal is an interdisciplinary scientific publication dedicated to finding the best ideas in the field of theory and practice of management.

Target audience – scientists, university professors, entrepreneurs and company leaders, a wide range of readers interested in management issues.

The journal examines various aspects of management related to management strategy, entrepreneurship, personnel management, marketing, leadership, corporate culture, innovation, technology, management under conditions of uncertainty and risk.

Management is science and art. Science is a search for new knowledge of the development of management theory, and art helps to effectively translate the accumulated experience in specific situation.

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Media. Certificate on registration: PI No. FS 77-24415 or 19.05.2006.

Editorial staff office: bldg. 6, bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047

Tel.: +7 (499) 973-40-96

E-mail: ynic2010@mail.ru

Наука и искусство управления
Научный журнал
Выходит 4 номера печатной версии журнала в год

Учредитель и издатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Научный журнал «Наука и искусство управления» включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ); в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки:

Экономические науки

- 5.2.1. Экономическая теория
- 5.2.4. Финансы
- 5.2.5. Мировая экономика
- 5.2.6. Менеджмент

Цели и задачи

Журнал является междисциплинарным научным изданием, посвященным поиску лучших идей в области теории и практики управления.

Целевая аудитория – ученые, преподаватели вузов, предприниматели и руководители компаний, широкий круг читателей, интересующихся вопросами управления.

В журнале рассматриваются различные аспекты управления, связанные со стратегией управления, предпринимательством, управлением персоналом, маркетингом, лидерством, корпоративной культурой, инновационным направлением, технологиями, управлением в условиях неопределенности и риска.

Управление – это наука и искусство. Наука представляет собой поиск новых знаний развития теории управления, а искусство помогает эффективно претворять накопленный опыт в конкретных ситуациях.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия, свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77-24415 от 19.05.2006 г.

Адрес редакции: 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6

Тел.: +7 (499) 973-40-96

Электронный адрес: unis2010@mail.ru

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

Editor-in-chief

N.Yu. Sopilko, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

Editorial Board

D.V. Bobrov, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*first deputy editor-in-chief*)

S.N. Bolshakov, Dr. of Sci. (Economics), professor, Komi Republican Academy of Public Administration, Komi Republic, Syktyvkar, Russian Federation

A.L. Abaev, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

A.B. Il'in, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

I.Yu. Il'ina, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

L.V. Matraeva, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russian Federation

N.A. Navrotskaya, Dr. of Sci. (Economics), professor, Saint Petersburg University, Saint Petersburg, Russian Federation

Nur Abd Ehl' Vadud Nada Salem, professor, Sadat Academy for Management Sciences, Cairo, Arab Republic of Egypt

T.A. Polovova, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

O.S. Sukharev, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian Academy of Sciences Institute of Economics, Moscow, Russian Federation

L.A. Talimova, Dr. of Sci. (Economics), professor, Karaganda University of Kazpotreboysuz, Karaganda, Republic of Kazakhstan

T.M. Alieva, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*executive secretary of the journal*)

Executive editors

A.B. Il'in, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

T.M. Alieva, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

Учредитель и издатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Главный редактор

Н.Ю. Сопилко, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

Редакционная коллегия

Д.В. Бобров, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация
(*заместитель главного редактора*)

С.Н. Большаков, доктор экономических наук, профессор, Коми республиканская академия государственной службы, Республика Коми, Сыктывкар, Российская Федерация

А.Л. Абаев, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

А.Б. Ильин, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

И.Ю. Ильина, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

Л.В. Матраева, доктор экономических наук, доцент, Российский технологический университет («МИРЭА – Российский технологический университет»), Москва, Российская Федерация

Н.А. Навроцкая, доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация

Нур Абд Эль Вадуд Нада Салем, профессор, Академия административных наук им. Садата, Арабская Республика Египет

Т.А. Половова, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

О.С. Сухарев, доктор экономических наук, профессор, Институт экономики РАН, Москва, Российская Федерация

Л.А. Талимова, доктор экономических наук, профессор, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Республика Казахстан

Т.М. Алиева, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация
(*ответственный секретарь журнала*)

Ответственные за выпуск

А.Б. Ильин, доктор экономических наук, доцент, РГГУ

Т.М. Алиева, кандидат экономических наук, доцент, РГГУ

Contents

Business development management

- Tatiana D. Sokolova, Kirill A. Shlychkov*
Features of Consumers' Perception of FMCG Brands
after Forced Rebranding in the Russian Market 8
- Tatyana A. Belchik*
Labor incentives as a factor in increasing its productivity 31
- Olga Yu. Myasnikova*
The impact of the external environment on management system
of organization in the context of global transformation 49
- Roman A. Novikov, Elena V. Novikova*
The system of key performance indicators (KPI) as a tool
for the strategic development of integrated groups of companies 61

Modern aspects of management

- Elena N. Pyatsheva*
Economics and Data Analysis: Integrating Models, Risks,
and Digital Technologies into Management 73
- Gleb G. Chibisov*
Formation and Development of the anti-doping management system 85

Personnel management

- Tamari M. Alieva*
Digital employee profile as a tool for transformation
in human resource management 98

International experience

- Tatiana V. Vashchenko*
Shadow financing of small businesses in the People's Republic of China
as a factor of development and government support for SMEs 111

Current issue

- Yulia V. Shportko*
The impact of socioeconomic factors on birth rate dynamics in Russia 125

Содержание

Управление развитием бизнеса

- Татьяна Д. Соколова, Кирилл А. Шлычков*
Особенности восприятия потребителями FMCG-брендов
после вынужденного ребрендинга на российском рынке 8
- Татьяна А. Бельчик*
Стимулирование труда как фактор роста его производительности 31
- Ольга Ю. Мясникова*
Влияние внешней среды на систему управления организации
в условиях глобальной трансформации 49
- Роман А. Новиков, Елена В. Новикова*
Система ключевых показателей эффективности (КПИ) как инструмент
стратегического развития интегрированных групп компаний 61

Современные аспекты управления

- Елена Н. Пятшева*
Экономика и анализ данных: интеграция моделей,
исков и цифровых технологий в управление 73
- Глеб Г. Чибисов*
Становление и развитие системы антидопингового управления 85

Управление персоналом

- Тамари М. Алиева*
Цифровой профиль сотрудника как инструмент трансформации
в управлении человеческими ресурсами компании 98

Международный опыт

- Татьяна В. Ващенко*
Теневое финансирование малого бизнеса в Китайской
Народной Республике как фактор развития
и государственной поддержки МСП 111

Актуальный вопрос

- Юлия В. Шпортко*
Влияние социально-экономических факторов
на динамику рождаемости в России 125

УДК 658.8

DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-8-30

Особенности восприятия потребителями FMCG-брендов после вынужденного ребрендинга на российском рынке

Кирилл А. Шлычков

Общество с ограниченной ответственностью «Боржоми»

Москва, Россия, kirillshlychkov@yandex.ru

Татьяна Д. Соколова

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики» Москва, Россия, tdsokolova@hse.ru

Аннотация. Целью настоящего исследования является изучение особенностей восприятия потребителями брендов FMCG после вынужденного ребрендинга на российском рынке. Поскольку элементы визуальной айдентики и позиционирования существенно влияют на выбор потребителей, особенно на рынке FMCG, ребрендинг является радикальным методом улучшения восприятия бренда. Однако, начиная с 2022 г., многие организации, работающие на рынке FMCG в России, были вынуждены прибегнуть к этому процессу вопреки маркетинговым стратегиям, что могло повлечь за собой снижение потребительской ценности брендов. Для проведения исследования была выбрана смешанная методология эксплораторного типа, включающая серию экспертных интервью с представителями руководящих должностей в отделах маркетинга компаний, которые провели ребрендинг; серию полуструктурированных интервью с потребителями и опрос. С помощью этих методов был проанализирован выбор компаниями стратегий вынужденного ребрендинга, выявлены общие закономерности восприятия бренда и различия в зависимости от выбранной стратегии. В результате исследования разработана модель эффективного вынужденного ребрендинга на рынке товаров повседневного спроса. Она интегрирует выводы всех этапов исследования и содержит рекомендации, сформулированные на основе экспертной оценки опыта ребрендинга, а также качественного и количественного анализа восприятия брендов потребителями.

Ключевые слова: FMCG, вынужденный ребрендинг, ренейминг, управление брендом, маркетинг, восприятие бренда

Для цитирования: Соколова Т.Д., Шлычков К.А. Особенности восприятия потребителями FMCG-брендов после вынужденного ребрендинга на российском рынке // Наука и искусство управления. 2026. № 2. С. 8–30. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-8-30

Features of consumers' perception of FMCG brands after forced rebranding in the Russian market

Kirill A. Shlychkov

IDS Borjomi, Moscow, Russia, kirillshlychkov@yandex.ru

Tatiana D. Sokolova

*National Research University Higher School of Economics
Moscow, Russia, tdsokolova@hse.ru*

Abstract. The purpose of this study is to examine the features of consumers' perception of FMCG brands following forced rebranding in the Russian market. Since elements of visual identity and positioning significantly influence consumer choice, especially in the FMCG market, rebranding is a radical method of improving brand perception. However, starting in 2022, many organizations operating in the FMCG market in Russia were forced to resort to this process contrary to marketing strategies, which may lead to a decrease in the consumer value of brands. To conduct the research, a mixed exploratory type methodology was chosen, including a series of expert interviews with representatives of senior positions in the marketing departments of companies that conducted the rebranding; a series of semi-structured interviews with consumers and a survey. Using these methods, companies' choice of forced rebranding strategies, general patterns of brand perception, and differences depending on the strategy were analyzed. The result of the study is a model of effective forced rebranding in the consumer goods market, which includes a synthesis of the conclusions of all stages of the study: recommendations were derived based on experts' assessment of the experience of rebranding, qualitative and quantitative analysis of consumer perception of these brands.

Keywords: FMCG, forced rebranding, renaming, brand management, marketing, brand perception

For citation: Sokolova, T.D. and Shlychkov, K.A. (2026), "Features of consumers' perception of FMCG brands after forced rebranding in the Russian market", *Science and Art of Management*, no. 2, pp. 8–30, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-8-30

1. Теоретическая рамка

Брендинг как элемент маркетинговой стратегии. С тех пор как маркетинг был сформулирован как отдельная область экономической дисциплины и популяризирован такими исследователями, как Филипп Котлер и Дэвид Аакер, одной из ключевых концепций бизнеса признана маркетинговая стратегия, которую Г.С. Карпентер и В. Шанкар определяют как широкий план управленческих инициатив и действий, связывающих организацию с ее клиентами и рынками. При этом они выделяют три характеристики, которые позволяют отличить ее от тактических приемов: фокусируется на стратегических решениях, необходимых для распределения ресурсов; касается управленческих действий, которые имеют долгосрочный эффект; решения принимаются руководителями отдела маркетинга и реализуются многими другими в рамках организации и за ее пределами [Handbook 2012, p. 2]. Стратегия бренд-маркетинга включает в себя процесс создания идентичности бренда, то есть репрезентации бренда, и управление позиционированием [Keller 2012, p. 291]. Рассмотрим определение бренда и затем последовательно эти процессы.

В научном сообществе существует множество определений бренда. При этом можно выделить два подхода к пониманию этого феномена. С одной стороны, бренд является результатом деятельности компании, которая создает для него объективные характеристики, в том числе формирует идентичность и продуктовые качества. Целью же этих действий является стимуляция способности распознавать тот или иной товар или услугу¹ [Alves et al. 2023, p. 142]. С другой стороны, бренды создаются для потребителей, поэтому объектом изучения также становится влияние брендинга на их восприятие товаров и услуг, процесс создания “brand equity” (капитал бренда), т. е. добавочной ценности бренда. Ученые рассматривают бренд как медиум, транслирующий информацию о результате деятельности организации и придающих ценность, благодаря набору возникающих ассоциаций², восприятий, при этом зачастую создавая более глубокую связь

¹ Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс. 3-е изд. СПб.: Питер, 2017. 480 с.; Branding // American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/topics/branding/> (дата обращения 17 декабря 2023); Шевченко Д.А. Реклама. Маркетинг. PR: Учеб.-справ. пособие. М.: РГГУ, 2014. 591 с.

² Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. М.: Вильямс, 2016. 704 с.

с потребителем³. Таким образом, бренд можно рассматривать как совокупность двух компонентов: идентичности (*identity*), представляющей собой набор элементов, определяющих его восприятие, и образа (*image*), формирующего комплекс ассоциаций у потребителей. Бренд формируется для дифференциации товаров и услуг и создания положительного капитала. Рассмотрим подробнее, какими особенностями обладают элементы визуальной айдентики бренда, как одного из факторов, влияющих на восприятие аудиторией.

После того, как учеными и практиками была определена область научных знаний в области маркетинга, появилась необходимость обосновывать эмпирически закономерности и взаимосвязи в выборе потребителями продуктов того или иного бренда. Рассмотрим ключевые выводы по элементам айдентики бренда.

Название. Фирменное наименование является важным элементом бренда и основой для маркетинговых коммуникаций [Aaker 1992]. Названия брендов не только способствуют узнаваемости продукта [Friedman 1985], но и приобретают символы и значения, которые отражаются в их продуктах [Levy 1978].

Логотип. Это форма графического дизайна с названием компании или без него, которая используется для обозначения себя или своей продукции⁴. С точки зрения семиотики, логотип – важный элемент знаковой системы, которую применяет организация для коммуникации с внутренней и внешней аудиторией [Zakia, Mihai 1987]. Логотипы также играют ключевую роль в формировании образа бренда, привлечении внимания, а также способствуют быстрому узнаванию продукта или компании [Peter 1989].

Цвет. Применение корпоративных цветов выходит за рамки логотипа: они могут использоваться для оформления упаковки, окружающего пространства и в рекламной коммуникации, при этом, как иницируя в сознании потребителя соответствие с брендом, так и передавая внутреннее значение без предварительной подготовки. Цвет как маркетинговый инструмент способен привлечь внимание потребителей и влиять на их восприятие. С использованием цвета бренд может создать сильную визуальную идентичность, установить крепкие связи с целевой аудиторией и выделиться среди конкурентов [Labrecque, Milne 2012, p. 711–712].

Типографический стиль. Как и другие элементы визуальной айдентики, шрифт может усилить индивидуальность бренда и по-

³ Keller K.L. Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands. Marketing Science Institute, 2001. 31 p.

⁴ Bennett P.D. Dictionary of Marketing Terms. NTC Business Books, 1995. 316 p.

высить вероятность его выбора. Также известно, что характеристики шрифтов несут информацию о продукции. Например, простые и легко читаемые шрифты сообщают о дешевизне, экономичности или прочности продукта, в то время как «орнаментальные» и курсивные ассоциируются с роскошью. При этом у потребителей сложилось мнение о взаимосвязи определенных качеств типографического стиля и категорий, к которым относится деятельность бренда [Doyle, Bottomley 2004].

Дизайн упаковки. Помимо вышеперечисленных элементов айдентики, которые, как правило, отображены на упаковке, важным атрибутом трансляции информации о бренде и способом узнать товар, являются и другие ее составляющие, такие как форма и элементы дизайна [Underwood 2003].

Обобщая, можно сказать, что необходимо учитывать особенности тех или иных характеристик, соответствие категории и согласованность элементов друг с другом для достижения желаемого образа бренда, а также ментальной и физической доступности. Однако несмотря на внимание исследователей к сенсорной системе человека и эмпирически доказанной взаимосвязи ее особенностей с элементами брендинга, эта тема не является единственной в изучении эффективности этапов маркетинговой стратегии в области товаров или услуг. Важной концепцией в бренд-маркетинге остается позиционирование.

Считается, что концепция позиционирования была развита и популяризирована американским маркетологом Джеком Траутом. В своей статье, ссылаясь на психическое свойство человека не запоминать лишнюю информацию и на перегруженность рекламного рынка, он определяет суть позиционирования как «интеллектуального устройства, используемого потребителями для упрощения ввода информации и хранения новой информации в логическом месте» [Trout 1969, p. 52]. Роль позиционирования в стратегии бренд-маркетинга не менее важна, чем визуальная айдентика, так как оно формирует комплекс маркетинга, управление которым приводит к физической и ментальной доступности продуктов и услуг и, как следствие, увеличению продаж или других целевых действий организации. Однако стратегии транснациональных компаний по развитию бренда могут отличаться.

В условиях глобализации многие крупные компании видят путь своего развития через выход на новые рынки в условиях усиливающейся конкуренции в своей стране, однако принятие решения о расширении на международный рынок является одним из самых рискованных стратегических шагов компании из-за необходимости вложения значительных финансовых и управленческих ресурсов [Mitra, Golder 2002]. Стандартизация предполагает значительную

экономии ресурсов (отсутствие разработки и производства новых элементов комплекса маркетинга, таких как состав продукта, упаковка, коммуникация), в то время как локализация позволяет создать наибольшую ценность для целевой аудитории, учитывая ее особенности. Однако исследователи считают, что при выходе на иностранные рынки путем поглощений или созданий партнерств необходимо особенно учитывать сложившиеся локальные практики [Gielens, Dekimpe 2001]. Таким образом, при осуществлении деятельности на территории иностранного государства компании сталкиваются с необходимостью комплексной оценки рисков и возможностей трансформации бренда в контексте его адаптации. Это критически важно для сохранения и повышения операционной эффективности. Дополнительную сложность создает неоднородность рыночных сегментов. В частности, рынок товаров повседневного спроса (FMCG) характеризуется высокой динамичностью и значительной эмоциональной вовлеченностью потребителей.

FMCG (Fast Moving Consumer Goods – товары повседневного спроса) – это продукты, которые быстро потребляются и продаются в больших количествах по относительно низкой цене [Leahy 2011]. Исследования показывают, что в рассматриваемой сфере торговли существенная доля покупок осуществляется под влиянием неосознанных мотивов [Ariely 2008]. Все больше отраслей перестраивают свои стратегии, чтобы лучше понимать, что происходит в момент принятия решения, так как больше половины из них принимаются непосредственно в магазине [Inman et al. 2009]. Также было выявлено, что, в отличие от товаров длительного пользования (где риск покупки выше – например, из-за высокой цены или осознанного подхода к потреблению), на узнаваемость бренда сильнее влияют осведомленность о нем и его заметность, нежели опыт использования. Данные факты подтверждают возрастающую роль рекламы в сегменте товаров повседневного спроса (FMCG) [Baumann et al., 2015]. Отмечается существенное усиление влияния ключевых атрибутов бренда (в том числе визуальной айдентики и позиционирования) на рынке FMCG. Эти атрибуты играют важную роль в упрощении процесса потребительского выбора. В то же время их значимость создает потенциальные сложности для бренда в случае необходимости внесения изменений в данные элементы.

Ребрендинг: определение, виды и особенности

В научной и бизнес литературе на сегодняшний день нет соглашения о том, какие процессы можно назвать ребрендингом, а какие нет. К тому же существуют концептуальные различия

в терминологии: термин «ребрендинг», применяемый для описания изменения различных элементов бренда (визуальная айдентика и позиционирование), распространяется как на совокупное изменение этих атрибутов, так и на описание каждого из них в отдельности, при этом вступая в конфликт со специальными терминами. В настоящий момент для обозначения изменения только визуальной айдентики бренда обычно применяется понятие рестайлинг, а для изменения позиционирования – ре- или перепозиционирование. Л. Музеллек и М. Ламбкин в своих работах, опираясь на представленную американской ассоциацией маркетинга концепцию бренда, которая затрагивает только визуальную айдентика, описывают революционный ребрендинг как внедрение существенных изменений в «эстетику», то есть создание нового названия, логотипа, слогана, дизайнера или их сочетания для поддержания существующего бренда с целью занять выдающееся место в сознании заинтересованных сторон и конкурентов. В случае, когда изменения практически незаметны потребителями, ребрендинг считается эволюционным [Muzellec, Lambkin 2006]. Учитывая, что элементы визуальной айдентики способны самостоятельно влиять на восприятие образа бренда, как было описано ранее, в дальнейшей работе под *ребрендингом* будет пониматься полное (изменение визуальной айдентики и позиционирования) или частичное (только одного) революционное изменение бренда. Из обзора литературы следует глобальный вывод о необходимости изменения атрибутов бренда в трех случаях: во-первых, при недостаточном ценностном предложении в реализации текущей маркетинговой стратегии; во-вторых, для облегчения бизнес-процессов; в-третьих, в качестве вынужденной меры [Udonde et al. 2022]. Среди причин выбора репозиционирования можно выделить следующие: неработающее, по мнению организации, текущее позиционирование, т. е. несоответствие предложения целевой аудитории, ситуация, в которой конкуренты обладают схожим позиционированием. Также перепозиционирование может сопровождать смену или расширение целевой аудитории, решение о чем принимается исходя из бизнес-показателей [Вечканов 2010]. Ответом на эти вызовы может служить частичное или полное изменение образа бренда, его продуктов или услуг. Обобщая, можно сказать, что перепозиционирование – это изменение смыслового наполнения бренда для лучшего восприятия потребителями путем доработки дифференцирующей идеи и адаптации под современные тенденции аудитории. Как и другие виды или этапы ребрендинга, перепозиционирование сопровождается трудностями, вызванными возможной реакцией аудитории и требует подготовки. Стоит отметить, что в литературе внимание влиянию смены визуальной айдентики уделяется меньше, чем позициони-

рованию, однако, как упоминалось ранее, каждый из элементов визуальной айдентики бренда может оказать существенное влияние на восприятие его потребителями, поэтому принимая решение о рестайлинге, то есть процессе, включающем комплексное или точечное их изменение, необходимо учитывать сложившееся отношение целевой аудитории и оценить последующий от реформ эффект, который может быть как положительным, так и отрицательным. Например, было обнаружено, что чем сильнее изменение логотипа, тем больше негативных откликов оно вызывает среди лояльной аудитории, особенно это характерно для брендов с высокой степенью узнаваемости. Однако в другом исследовании были приведены результаты, в которых более высокая степень изменения, напротив, с большей вероятностью улучшит отношение к бренду, чем незначительное, несмотря на потерю узнаваемости и идентификации транслируемых ценностей [Williams et al. 2021, p. 71].

В работе по описанию механизмов ребрендинга авторы делают следующий вывод: для успешного проведения ребрендинга и получения признания со стороны клиентов необходимо обеспечить быстрое распространение информации об изменениях в работе организации, чтобы привлечь внимание потребителей. В связи с этим было предложено учитывать активное участие клиентов в жизни компании при проведении процесса ребрендинга, что поможет достичь широкого признания и принятия нового продукта. Для того, чтобы сохранить знание и лояльность целевой аудитории и облегчить этот процесс, можно оставить узнаваемые элементы идентичности бренда, однако необходимость в этом зависит от цели ребрендинга. Также для успешного внедрения нового бренда в компании необходимо создать коммуникационные и образовательные программы, которые помогут распространить концепцию ребрендинга на всех уровнях организации, а также объяснить цели и задачи всем заинтересованным сторонам. Процесс ребрендинга требует согласованность управления человеческими ресурсами, маркетинга и стратегии [Udonde et al. 2022]. По мнению исследователей, процесс ребрендинга должен включать в себя следующие стадии: анализ, планирование, оценка и внедрение.

Д. Миллер, Б. Меррилис, Р. Якимова на основе обзора литературы выделяют шесть факторов ребрендинга: сильное руководство, развитие понимания брендинга, преимственность атрибутов, координация действий заинтересованных сторон и комплексная маркетинговая программа [Miller et al. 2014]. Говоря об антикризисном ребрендинге, авторы считают, что успешный процесс должен заключаться в выявлении и решении проблем, приведших к кризису, и в представлении нового видения и послания компании. В этом случае ребрендинг

должен отражать фундаментальные изменения в компании и ее деятельности, а не быть движущей силой этого изменившегося ожидания клиентов. В этих условиях маркетинговые стратегии должны не просто реагировать на кризисные ситуации, а соответствовать меняющимся ожиданиям и моделям взаимодействия с клиентами. Среди причин ребрендинга выделяют вынужденную меру, включающую антикризисную коммуникацию и локализацию. При возникновении кризисных ситуаций ребрендинг нередко становится логичным шагом для восстановления позиций компании. С одной стороны, смена названия может повлечь пересмотр публичного образа организации, что в свою очередь способно повлиять на общественное восприятие. Однако, с другой стороны, это изменение может быть воспринято общественностью как попытка перекрыть прошлое⁵.

Невозможность выполнения рекомендаций в результате ограниченности во времени и ресурсах и резкого внесения изменений в маркетинговую стратегию предполагает снижение ее эффективности и падения потребительской ценности брендов, что позволяет сформулировать следующие исследовательские вопросы:

1. Как принималось решение об использовании той или иной стратегии вынужденного ребрендинга на российском рынке FMCG?
2. Какие существуют особенности восприятия брендов после вынужденного ребрендинга?
3. Как наиболее эффективно провести вынужденный ребрендинг?

Проблема исследования заключается в том, что ребрендинг является радикальным методом улучшения восприятия бренда, так как визуальная айдентика и позиционирование существенно влияют на выбор потребителей, особенно на рынке FMCG, однако начиная с 2022 г. многие иностранные компании были вынуждены по тем или иным причинам прибегнуть к этому процессу вопреки своим маркетинговым стратегиям, что предполагает снижение потребительской ценности брендов. При этом выбор стратегии изменений индивидуален, и остаются неизученными особенности восприятия FMCG брендов потребителями в условиях резкого изменения ситуации на рынке.

Методология

Дизайн исследования предполагает смешанную методологию эксплораторного типа, состоящую из трех последовательно про-

⁵ *Hazlett K., Johnson D., McDonald J.* When does rebranding work as an effective response to a crisis situation? (Master Class) // PR Week (US). 2014. Vol. 17. № 10.

веденных этапов: экспертное интервью с представителями компаний, совершивших вынужденный ребрендинг на рынке FMCG в России, полуструктурированное интервью с потребителями этих брендов и онлайн-опрос. На первом этапе была проведена серия экспертных интервью с шестью людьми, занимающими должности бренд-менеджеров, директоров по маркетингу и стратегическому развитию в четырех крупных FMCG-компаниях, бренды которых совершили вынужденные изменения, и рекламном агентстве, работавшим с двумя разными подобными компаниями.

В свою очередь, следующая часть исследования рассматривает сторону потребительского восприятия изменений и включает процесс выявления особенностей восприятия, ключевых аспектов и их проверку. Для получения качественной информации по этой теме была проведена серия из 8-ми полуструктурированных интервью с потребителями FMCG-брендов. Для возможности экстраполяции данных и проверки количественных гипотез, полученных на предыдущих двух этапах, был запущен онлайн-опрос с типом выборки «снежный ком», который прошли 285 человек.

2. Кабинетный этап

Ключевым фактором понимания действий организаций является факт контроля российских активов или их продажи. Рассмотрим последовательно главные кейсы транснациональных компаний, объединяя их в зависимости от формата деятельности.

А. Продажа бизнеса

A1. Компания “Danone”, производящая в России продукцию как под международными, так и под российскими брендами в июле 2022 г. объявила о своей деконсолидации, т. е. о передаче контроля российского отделения. Таким образом, “Danone Россия” преобразовалась в “Health & Nutrition”, находясь во временном управлении Росимущества, а поставки иностранных ингредиентов прекратились. Глобальные бренды сменили свое название: «Активия» – «АктиБио» (сохранение части названия и элементов упаковки), “Actimel” – “Actimuno” (сохранение части названия и элементов упаковки), “Alpro” – “Planto” (сохранение элементов упаковки).

A2. “Baskin-Robbins” также продал местный бизнес компании “БРПИ”, которая занималась производством на российском рынке. Новое название одноименного бренда мороженого звучит как “BRandICE”, сохранив фирменный розовый цвет и буквосочетание “BR”, отраженное ранее в логотипе.

А3. Такое же решение приняла немецкая химико-промышленная компания “Henkel”, продав российский бизнес концерну инвесторов с возможностью обратного выкупа через 10 лет. Новая компания называется “LAB Industries” и получила возможность сохранения таких международных брендов, как “Schauma”, “Syoss”, “Gliss Kur”, “Fa”, “Palette”, “Taft”, “Somat”, “Bref”, “Vernel”, “Shamtu”. При этом все, кроме последнего сумели оставить ключевые элементы визуальной айдентики, за исключением названия на латинице. В рамках юридических ограничений компания использовала транслитерацию всех торговых марок на кириллическое написание.

А4. Еще одна продажа состоялась в апреле 2022 г.: финская компания “Valio” продала свой бизнес российской компании вместе с правами на бренд “Viola”, который заменил материнский в качестве поддерживающего на локальном ассортименте.

А5. “Paulig Group” – еще одна финская FMCG-компания, решившаяся на этот шаг. Продажа российскому частному инвестору повела за собой изменение названия одноименного бренда без сохранения рецептов производства. Новому бренду “Poetti” удалось также сохранить элементы упаковки.

Б. Сохранение деятельности дочерних предприятий при остановке производства глобальных брендов

За время пребывания на российском рынке одним из вариантов расширения бизнеса была скупка российских компаний. В настоящее время деятельность некоторых из них используется для замещения частичного ограничения работы международных компаний.

Б1. Таким образом, “Coca-Cola HBC”, компания системы “Coca-Cola”, производящая напитки в Восточной Европе, приобрела «Мултон», второй на тот момент крупнейший производитель соков (бренды «Добрый», “Rich”). В 2022 г. компания была переименована в «Мултон Партнерс», сохранив возможность выпускать продукцию бренда “VonAqua” под новым названием (“VonAqua”) и российских брендов исключительно из отечественного сырья, ограничив выпуск продукции и маркетинговых затрат на большинство международных брендов: “Coca-Cola”, “Fanta”, “Sprite”, “Schweppes”, “Fuze Tea”. При этом рекламная коммуникация была ограничена только в период юридических процессов оформления нового формата работы в России. Решением восстановления объема продаж после сокращения портфеля брендов стал выпуск продуктов с изменением состава под двумя российскими брендами: «Добрый» (“кола”, “апельсин”, “лимон-лайм”) и “Rich” (тоники, биттеры, холодные чаи).

Б2. Компания “PepsiCo”, производящая напитки под российским отделением «Пепсико Холдингс», также покупало российские компании, в числе прочих «Лебедянский», которому принадлежал бренд “Frustyle” и «Любимый». К тому же специально для территории России был запущен бренд “Evervess”, под которым выпускались тоники и биттеры. В дальнейшем эти три бренда станут «преемниками» ушедших. В отличие от своего главного конкурента, компания не стала менять название, однако также прекратила производство ведущих глобальных брендов напитков из портфеля: “Pepsi”, “7UP”, “Mirinda”, и продолжила деятельность предприятий с российскими брендами, также прекратив поставки заграничных ингредиентов и остановив коммуникацию.

Другим вариантом сохранения деятельности российских офисов было изменение транснациональных брендов.

Б3. К примеру, “JDE Peet’s” также прекратила продажу продукции глобальных брендов, а также инвестиции в их рекламу и развитие. Однако компания отказалась уходить из России, чтобы избежать национализации «Якобс Дау Эгбертс Рус». Спустя время для получения возможности продвигать флагманский бренд “Jacobs”, компания приняла решение изменить название на саб-бренд “Monarch”, оставив упаковку идентичной.

Б4. Крупнейший в мире производитель продуктов питания “Nestlé” также приостановил рекламную деятельность и капитальные вложения. В рамках вывода глобальных брендов произошли следующие изменения брендов с дублирующим составом товаров: “KitKat” – “Goodmix” (без сохранения визуальной айдентики), “Nesquik” – «Хрутка» (готовые завтраки; без сохранения визуальной айдентики), «Чудастик» (шоколад; саб-бренд «Россия – щедрая душа»), “Nescafé” – «Нескафе» (транслитерация и сохранение элементов упаковки), “Extrême” – “Sunrême” (сохранение части названия и элементов упаковки), “Darling” – «Дарлинг» (транслитерация и сохранение элементов упаковки), “Gourmet” – «Гурмэ» (транслитерация и сохранение элементов упаковки), “Maxibon” – “Maxiduo” (сохранение части названия и элементов упаковки), “Mövenpick” – “Monterra” (сохранение элементов упаковки).

Формат деятельности на территории Российской Федерации мог повлиять на условия изменения брендов. Таким образом, были выделены следующие группы стратегии и стратегии вынужденного ребрендинга.

1. *Интуитивно понятный ренейминг.* Эта стратегия характеризуется сохранением узнаваемой части брендинга в названии и включает в себя три варианта:

- 1.1. Сохранение большей части названия («АктиБио», «Actimuno», «Maxiduo», «Sungréme»).
- 1.2. Транслитерация названия («Шаума», «Съёсс», «Фа», «Палетт», «Глисс Кур», «Тафт», «Сомат», «Бреф», «Вернель», «Нескафе», «Гурмэ», «Дарлинг»).
- 1.3. Использование саб-бренда в качестве названия («Monarch»).
2. *Полный ренейминг*. Полная смена названия торговой марки была выполнена на рынке в двух форматах:
 - 2.1. С сохранением других элементов визуальной айдентики («Monterra», «Planto», «Poetti», «BRandICE»).
 - 2.2. Без сохранения других элементов визуальной айдентики («Goodmix», «Хрутка»).
3. *Выпуск товаров под другим брендом из портфеля* («Добрый», «Rich», «Evervess», «Frustyle», «Россия – щедрая душа»).

На основании кабинетного этапа можно предположить, что, во-первых, компании, сохраняющие деятельность в том или ином виде на рынке, не имеют возможность развивать глобальные бренды и прибегают к изоляции российского отделения бизнеса. В этом случае, схожие по составу продукты, как правило, запускаются под существующими локальными брендами или под видоизмененными наименованиями для возобновления коммуникации. Компании же, продавшие бизнес сторонним юридическим лицам, стараются сохранить узнаваемость для российской аудитории путем интуитивно понятного ренейминга или сохранением другой визуальной айдентики.

3. Модель эффективного вынужденного ребрендинга на рынке FMCG в России (анализ текущей ситуации и возможность применения для дальнейших практик)

Для построения модели был проведен синтез результатов кабинетного этапа, серии экспертных интервью, онлайн-опроса, а также несколько непроверенных количественно утверждений, взятых из потребительских интервью в формате гипотез. Модель вынужденного ребрендинга представляет собой описание деятельности организаций, проводивших вынужденные изменения, с точки зрения условий процесса, выбранных стратегий и особенностей восприятия их результатов. В качестве критериев эффективности выступает мнение экспертов, подтвержденное количественной проверкой с помощью опроса.

Во-первых, у организации существуют два способа реализации деятельности в условиях необходимости вывода флагманских брендов с рынка: а) продажа активов локального рынка или б) ограничение деятельности, приводящее в ту или иную степень изоляции локального офиса. Во-вторых, выделено три группы стратегий вынужденного ребрендинга:

1. Интуитивно понятный ребрендинг.
2. Полный ренейминг
3. Выпуск товаров под другим брендом из портфеля (см. подробнее кабинетный этап выше).

В-третьих, в качестве основных аспектов восприятия этих стратегий независимо в ходе экспертного и потребительского интервью выведены следующие показатели: *узнаваемость*, то есть соотношение с предыдущим брендом; *доверие*, то есть сохранение позитивно воспринимаемых характеристик; *оригинальность*, то есть отсутствие восприятия как другого производителя, не имеющий отношения к бренду, но пытающийся быть похожим (не подделка и не бренд-заменитель). Также известно, что эти аспекты находятся в прямой зависимости друг от друга, однако связь умеренная.

Рассмотрим последовательно выбор стратегий компаниями.

А. В случае продажи с опцией обратного выкупа, организации рассматривают вариант наименьшего изменения своих брендов. В случае полной продажи деятельность становится полностью независимой, включая возможность поиска новых агентств и поставщиков, изменения упаковки, продукта, продуктового портфеля, коммуникации, а также внесения изменений в брендинг с целью улучшения наиболее полной адаптации для местной целевой аудитории в соответствии с теорией локализации. В этом случае необходимо ставить амбициозные цели на всех уровнях организации, так как момент вынужденных изменений является редкой возможностью заложить долгосрочный фундамент маркетинговой стратегии. В случае продажи локальных активов на российском рынке используются три стратегии вынужденного ребрендинга: 1.1. Сохранение большей части названия; 1.2. Ранслитерация названия; 2.1. Полный ренейминг с сохранением других элементов визуальной айдентики.

Для того чтобы принять решение, топ-менеджеры (при возможности в согласовании с бренд-командой) ориентируются на сохранение бизнес-показателей, достигаемых с помощью знания бренда и других бренд-метрик. В этом случае, в реализации необходимо создать преимущество, степень которой достигается, во-первых, путем переговоров, во-вторых, решением организации исходя из

планируемой цели. Необходимо провести аудит, выделив самое важное в бренде, изучив, как наиболее полезно можно оставить смысловое и визуальное напоминание о старом бренде. Это поможет сохранить ДНК бренда, лояльную аудиторию и доверие к нему, а также в ближайшее время нарастить уровень знания нового бренда. Стоит также учитывать характер бренда: насколько сильно он готов меняться, – а также уровень конкуренции: известно, что уникальные товары требуют меньшей степени преемственности. Необходимо также оценить степень готовности аудитории к вынужденным изменениям со стороны брендов. Известно, что в момент большинства изменений на FMCG-рынке потребители обладали подобной информацией, а значит с большей вероятностью готовы были попробовать новые бренды (45% потребителей ответили, что им нравится пробовать новые бренды, 23% – нет). Как показывает практика, потребители не считают, что смена названия автоматически ведет к потере ключевых характеристик бренда, и готовы приобретать продукты даже под измененным брендом. Более того, такие бренды воспринимаются как более надежные по сравнению с совершенно неизвестными марками, что стимулирует потребителей пробовать их, чтобы оценить произошедшие изменения.

Для успешного запуска в первый месяц критически важно провести масштабную коммуникационную кампанию, которая привлечет потребителей к первичной покупке. Поскольку сохранение визуальных элементов выступает ключевым фактором при оценке вынужденного ребрендинга – оно помогает идентифицировать бренд и мотивирует потребителей проверить обновленного производителя – можно сделать вывод о необходимости сохранения визуальной преемственности.

Что касается выбора стратегии, то известно, что стратегия 1.2. имеет наиболее высокий уровень узнаваемости среди трех вышеперечисленных, однако более низкий уровень оценки. К тому же делает товар менее премиальным и требует адаптацию шрифта. Информация о более удобном использовании названия не подтвердилась; высказано предположение, что необходимо учитывать, имеет ли слово негативные ассоциации при написании на русском языке. Однако этот вид изменения требует меньше усилий для регистрации нового наименования и его продвижения в связи с сохранением звучания, а также подходит для коротких названий. Стратегия 1.1. является одним из вариантов реализации накопившегося потенциала для изменений бренда, а также признается потребителями наиболее удачной стратегией при сохранении высокого уровня узнаваемости. Известно, что для этого лучше сохранять первую часть названия, чем вторую. В случае если бренд не обладает большим уровнем знания

и ставит перед собой цель, которую можно достичь без сохранения названия, то компания может воспользоваться стратегией 2.1, к тому же известно, что при поиске товара только на название обращают внимание всего 5,6% потребителей, что делает его вторичным фактором. Эта стратегия также обладает положительными показателями аспектов восприятия и входит в топ-3 самых признаваемых.

Б. В случае ограничения деятельности на российском рынке используются все стратегии: помимо трех описанных выше, 1.3. Использование саб-бренда в качестве названия; 2.2. Полный ренейминг без сохранения других элементов визуальной айдентики; 3. Выпуск товаров под другим брендом из портфеля.

Первая стратегия обладает наиболее высокими показателями аспектов восприятия при сохранении внешнего вида упаковки и является второй наиболее оцениваемой. Стратегия 2.2. обладает, напротив, самыми низкими показателями, что невыгодно при нехватке ресурсов, в том числе временных, или невозможности полноценного запуска нового бренда. Третья стратегия является менее удачной с точки зрения аспектов восприятия, не считая 2.2 и уровнем узнаваемости (выше, чем у 2.1), однако является способом занятия ниши при сохранении уровня знания и других бренд-метрик выбранного в портфеле бренда, а при низкой узнаваемости воспринимается просто как расширение ассортимента при использовании смежных категорий. К тому же момент вывода нового для бренда товара может послужить одновременно еще большему расширению товарного портфеля. Для того чтобы выбрать подходящий бренд, необходимо изучить текущую целевую аудиторию и потребительскую базу выпускаемого товара. Также существует рекомендация выбирать сильные бренды для массовых продуктов. Необходимо сохранять айдентичку материнского бренда и использовать категориальные коды. Также для этого варианта развития событий (ограничение деятельности) существует вероятность запрета коммуникации, в таком случае необходимо обратить внимание на более тщательную проработку упаковки, которая должна усилить роль канала коммуникации; на расположение товара в магазине, а также на карточки товара в онлайн-ритейлерах. В другом случае изменение бренда может стать способом обхода запретов на коммуникацию.

Еще одним решением становится выбор о необходимости коммуницировать об изменениях в случае, если это возможно. Высказано предположение, что чем сильнее меняется бренд, тем более это необходимо. В случае если заявлять о преемственности нельзя, нужно использовать brand cues, то есть ассоциируемые с брендом

элементы коммуникации. Важным фактором является PR-эффект, который может возникнуть в момент изменений, так как это способ экономии, а также стимулятор общественной дискуссии, которая является одним из главных способов получения информации об изменениях. Также необходимо работать над коммуникацией с клиентами для совместной реализации как бесшовного перехода, так и открытого. При условии, что аспекты восприятия низкие, необходимо проводить антикризисную коммуникацию: при возможности создавать сайты для брендов, карточки на маркет-плейсах с указаниями об изменениях, работать с отзывами. Также ценится открытый диалог с потребителями.

В качестве общих рекомендаций особое внимание уделяется сохранению брендом ключевых характеристик товара. Это важнейший фактор с точки зрения потребителей и один из основных способов идентифицировать произошедшие изменения. Кроме того, существует категория товаров, для которых определяющим параметром выступает качество, а не узнаваемость бренда. Не менее значимым аспектом является креативный подход к процессу изменений.

Среди трудностей, с которыми может столкнуться компания – это внезапный переход на локальных поставщиков, отсутствие международных примеров и корпоративных документов, процесс юридического оформления, организация проекта с сохранением конфиденциальности, а также сжатые сроки, приводящие к отсутствию проработки плана и валидации данных, а также доработку изменений в процессе реализации. Это совмещается с непривычным темпом работы, в ответ на который систематизированы следующие рекомендации: предпочтение краткосрочному планированию и фокусу на прикладные задачи, быстрое принятие решений, которое связано с отказом от поиска идеального ответа и потребности действовать быстрее, чем локальные конкуренты. При этом необходимо доверять менеджменту и иметь смелость внедрять подходящие изменения.

Что касается оценки эффективности, то срок, через который можно это сделать разнится: известно, что в молочном бизнесе в силу специфики продаж скоропортящихся продуктов, сравнение объема продаж можно произвести уже через два месяца. Другими точками отсчета являются полгода и два года. Что касается инструментов, то используются привычные форматы оценивания работы бизнеса и коммуникации. Среди них оценка продаж: доля рынка, оборачиваемость портфеля, – и восприятия: показатели по воронке (например, знание, рассмотрение к покупке), здоровье бренда, с помощью брендхелстрекинга и брендлифт-замеров. Также остается потребность оценивать эффективность коммуникации,

как наложение объема сообщений в эфире и изменение динамики показателей здоровья бренда. Что касается специфики оценки, то при расширении маркетинговой коммуникации на новую аудиторию необходимо также оценивать и ее, а еще учитывать возможные трудности оценки, связанные с сохранением присутствия старого варианта товаров на полке. Успешность процесса может быть показана ростом доли рынка, спросом, бренд-метриками, а работу бренд-маркетинга с помощью исследования целевой аудитории.

Так как данная модель описывает алгоритм действий, рекомендацию к ним и важные замечания, выявленные в процессе всестороннего изучения процесса, то она может быть полезна менеджерам, маркетологам или представителям других отраслей коммуникации при работе в условиях вынужденных изменений или недостаточного объема ресурсов. В рамках исследования было изучено восприятие потребителями различных стратегий ребрендинга, что может быть применимо также и в обычной ситуации внедрения изменений, к тому же распространено на другие сегменты рынка, учитывая их специфику.

Дискуссия

В этом исследовании был изучен процесс вынужденного ребрендинга на российском FMCG-рынке посредством последовательного анализа рынка с помощью открытых источников и серии экспертных интервью с представителями компаний, реализовавших изменения, а также изучения особенностей восприятия потребителями путем смешанного метода эксплораторного типа.

На первом этапе литературного обзора была отмечена важность элементов брендинга для создания потребительской ценности товаров и ее влияния на деятельность компании, а также затронуты стратегии локализации и особенности рынка товаров повседневного спроса. Далее были систематизированы знания касательно ребрендинга, определены его мотивы, особенности проведения, рекомендации по проведению. Также был выведен синтетический термин, подходящий для этого исследования.

На кабинетном этапе были изучены действия организаций в этот период и выведены группы и стратегии вынужденного ребрендинга:

«*Интуитивно понятный ренейминг*»: 1.1. Сохранение большей части названия; 1.2. Транслитерация названия 1.3. Использование саб-бренда в качестве названия (“Monarch”);

«*Полный ренейминг*»: 2.1. С сохранением других элементов визуальной айдентики; 2.2. Без сохранения других элементов визуальной айдентики; 3. «*Выпуск товаров под другим брендом*

из портфеля». Определено понятие «вынужденный ребрендинг», как не входящий в реализуемую маркетинговую стратегию процесс полного (позиционирования и визуальной айдентики) или частичного (только одного из этих элементов) революционного изменения бренда. В этой же главе описаны результаты метода экспертного интервью, включающие описание условий принятия решения о выборе стратегии, ее реализации, оценки эффективности и рекомендаций.

Далее была проведена серия потребительских интервью, в результате которой были окончательно сформулированы аспекты восприятия: «узнаваемость», «доверие», «оригинальность», описанные в предыдущей части, а также выведены количественные гипотезы для онлайн-опроса и получены данные для анкеты. В этом методе были проверены выявленные особенности, было доказана взаимосвязь трех аспектов восприятия, оценены каждый из них для стратегий, а также проверены утверждения, выявленные на предыдущем этапе. В рамках трехэтапного дизайна было получено исчерпывающее количество данных для синтеза, в результате которого получилась модель эффективного вынужденного ребрендинга на российском рынке с возможностью экстраполяции на другие рынки и условия.

Ограничения. Данное исследование не ставит перед собой задачи оценки эффективности процессов ребрендинга, в результате чего выявленные особенности восприятия могут не сочетаться с экономическими показателями брендов. Анализируя выводы, полученные в ходе исследования, необходимо учитывать ретроспективное восприятие брендов и возможную разницу в специфике категорий сегмента FMCG.

Также в рамках работы были проанализированы различия в восприятии стратегий ребрендинга, выделенных на основе типа изменений брендов, при этом существует вероятность неконсистентности брендов внутри стратегий относительно других элементов визуальной айдентики, наличия или отсутствия коммуникационных кампаний в момент исследования.

Перспективы исследования. Так как исследование проведено с учетом методологических ограничений относительно выборки, данные не могут быть в полной мере экстраполированы на всю генеральную совокупность потребителей в России. Для этого предлагается проведение количественного исследования с учетом соблюдения социально-демографических квот. Также в анкету были добавлены только наиболее интересные для изучения данные из интервью ввиду продолжительности прохождения анкеты. В новый вариант можно было бы добавить другие особенности воспри-

ятия стратегий, например различия в восприятии различных вариантов транслитерации: с сохранением написания определенных букв и без; укорачивание слов – без укорачивания. Также для более чистой проверки восприятия рекомендуется проводить эксперимент с предварительным доказательством консистентности группы брендов. Также в рамках количественного исследования были выявлены некоторые различия в восприятии разных социальных групп, однако эти результаты не представляют ценность для создания модели – необходимо продолжить изучение этого вопроса при соблюдении выборки на всю Россию.

Благодарность

Выражаем благодарность НИУ ВШЭ и компаниям, согласившимся принять участие в исследовании.

Acknowledgements

We would like to thank the Higher School of Economics and the companies that agreed to participate in the study.

Литература

- Вечканов 2010 – *Вечканов М.В.* Репозиционирование: смена положения бренда/ компании на рынке // Маркетинговые коммуникации. 2010. № 4. С. 234–239.
- Aaker 1992 – *Aaker D.A.* Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. NY: The Free Press, 1992. 299 p.
- Alves et al. 2023 – *Alves A.P., Rodrigues F., Strehla V.I.* Middle-age brand identity crisis // Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM. 2023. Vol. 18. No. 2. P. 130–154.
- Ariely 2008 – *Ariely D.* Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions. Harper Collins, 2008. 280 p.
- Baumann et al. 2015 – *Baumann C., Hamin H., Chong A.* The role of brand exposure and experience on brand recall – Product durables vis-à-vis FMCG // Journal of Retailing and Consumer Services. 2015. Vol. 23. P. 21–31.
- Doyle, Bottomley 2004 – *Doyle J. R., Bottomley P.A.* Font appropriateness and brand choice // Journal of Business Research. 2004. Vol. 57. No. 8. P. 873–880.
- Friedman 1985 – *Friedman M.* The changing language of a consumer society: brand name usage in popular American novels in the postwar era // Journal of Consumer Research. 1985. Vol. 11. No. 4. P. 927–938.

- Gielens, Dekimpe 2001 – *Gielens K., Dekimpe M.G.* Do international entry decisions of retail chains matter in the long run? // *International Journal of Research in Marketing*. 2001. Vol. 18. No. 3. P. 235–259.
- Handbook 2012 – *Handbook of Marketing Strategy* / Ed. by G.S. Carpenter, V. Shankar. Edward Elgar Publishing, 2012. 485 p.
- Inman et al. 2009 – *Inman J., Winer R., Ferraro R.* The interplay among category characteristics, customer characteristics, and customer activities on in-store decision making // *Journal of Marketing*. 2009. Vol. 73. No. 5. P. 19–29.
- Keller 2012 – *Keller K.L.* Brand strategy // *Handbook of Marketing Strategy* / Ed. by G.S. Carpenter, V. Shankar. Edward Elgar Publishing, 2012. P. 289–305.
- Labrecque, Milne 2012 – *Labrecque L.I., Milne G.R.* Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2012. Vol. 40. P. 711–727. DOI: 10.1007/s11747-010-0245-y.
- Leahy 2011 – *Leahy R.* Relationships in Fast Moving Consumer Goods Markets: The Consumers' Perspective // *European Journal of Marketing*. 2011. Vol. 45. No. 4. P. 651–672. DOI: 10.1108/03090561111111370.
- Levy 1978 – *Levy S.J.* Marketplace behavior – its meaning for management. New York: AMACOM, 1978. 257 p.
- Miller et al. 2014 – *Miller D., Merrilees B., Yakimova R.* Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process // *International Journal of Management Reviews*. 2014. Vol. 16. No. 3. P. 265–289.
- Mitra, Golder 2002 – *Mitra D., Golder P.N.* Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing // *Journal of Marketing Research*. 2002. Vol. 39. P. 350–365.
- Muzellec, Lambkin 2006 – *Muzellec L., Lambkin M.* Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? // *European Journal of Marketing*. 2006. Vol. 40. No. 7/8. P. 804–824.
- Peter 1989 – *Peter J.* Designing Logos // *Folio*. 1989. Vol. 18. P. 139–141.
- Trout 1969 – *Trout J.* Positioning is a game people play in today's me-too market place // *Industrial Marketing*. 1969. Vol. 54. No. 6. P. 51–55.
- Udonde et al. 2022 – *Udonde U.E., Ibok N.I., Udowong C., Eke C.U.* Mechanics of rebranding and the need for paradigm shift // *Contemporary Marketing Research Journal*. 2022. Vol. 9. No. 6. P. 3–6.
- Underwood 2003 – *Underwood R.L.* The Communicative Power of Product Packaging: Creating Brand Identity via Lived and Mediated Experience // *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2003. No. 11. P. 62–76.
- Williams et al. 2021 – *Williams A.S., Son S., Walsh P., Park J.* The Influence of Logo Change on Brand Loyalty and the Role of Attitude Toward Rebranding and Logo Evaluation // *Sport Marketing Quarterly*. 2021. Vol. 30. No. 1. P. 69–81.
- Zakia, Mihai 1987 – *Zakia R.D., Mihai N.* Semiotics, Advertising, and Marketing // *Journal of Consumer Marketing*. 1987. Vol. 4. No. 2 Spring. P. 5–12.

References

- Aaker, D.A. (1992), *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*, The Free Press, New York, USA.
- Alves, A.P., Rodrigues, F. and Strehlau, V.I. (2023), "Middle-age brand identity crisis", *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, vol. 18, no. 2, pp. 130–154.
- Ariely, D. (2008), *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions*, Harper Collins, New York, USA.
- Baumann, C., Hamlin, H. and Chong, A. (2015), "The role of brand exposure and experience on brand recall – Product durables vis-à-vis FMCG", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 23, pp. 21–31, DOI:10.1016/j.jretconser.2014.11.003
- Carpenter, G.S. and Shankar, V. (eds.) (2012), *Handbook of Marketing Strategy*, Edward Elgar Publishing.
- Doyle, J.R. and Bottomley, P.A. (2004), "Font appropriateness and brand choice", *Journal of Business Research*, vol. 57, no. 8, pp. 873–880.
- Friedman, M. (1985), "The changing language of a consumer society: brand name usage in popular American novels in the postwar era", *Journal of Consumer Research*, vol. 11, no. 4, pp. 927–938.
- Gielens, K. and Dekimpe, M.G. (2001), "Do international entry decisions of retail chains matter in the long run?", *International Journal of Research in Marketing*, no. 18 (3), pp. 235–259.
- Inman, J., Winer, R. and Ferraro, R. (2009), "The interplay among category characteristics, customer characteristics, and customer activities on in-store decision making", *Journal of Marketing*, vol. 73, no. 5, pp. 19–29.
- Keller, K.L. (2012), "Brand strategy", Carpenter, G.S. and Shankar (eds.), *Handbook of Marketing Strategy*, Edward Elgar Publishing, pp. 289–305.
- Labrecque, L.I. and Milne, G.R. (2012), "Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, pp. 711–727.
- Leahy, R. (2011), "Relationships in Fast Moving Consumer Goods Markets: The Consumers' Perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 45, no. 4, pp. 651–672.
- Levy, S.J. (1978), *Marketplace behavior – its meaning for management*, AMACOM, New York, USA.
- Miller, D., Merrilees, B. and Yakimova, R. (2014), "Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process", *International Journal of Management Reviews*, vol. 16, no. 3, pp. 265–289.
- Mitra, D. and Golder, P.N. (2002), "Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing", *Journal of Marketing Research*, vol. 39, pp. 350–365.
- Muzellec L. and Lambkin, M. (2006), "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?", *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 7/8, pp. 804–824.

- Trout, J. (1969), “ ‘Positioning’ is a game people play in today’s me-too market place”, *Industrial Marketing*, vol. 54, no. 6, P. 51–55.
- Udonde, U.E., Ibok, N.I., Udowong, C. and Eke, C.U. (2022), “Mechanics of rebranding and the need for paradigm shift”, *Contemporary Marketing Research Journal*, vol. 9, no. 6, pp. 3–6.
- Underwood, R.L. (2003), “The Communicative Power of Product Packaging: Creating Brand Identity via Lived and Mediated Experience”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, no. 11, pp. 62–76.
- Vechkanov, M.V. (2010), “Repositioning: changing the position of a brand/company in the market”, *Marketingovye kommunikatsii*, no. 4, pp. 234–239.
- Williams, A.S., Son, S., Walsh, P. and Park, J. (2021), “The Influence of Logo Change on Brand Loyalty and the Role of Attitude Toward Rebranding and Logo Evaluation”, *Sport Marketing Quarterly*, vol. 30, no. 1, pp. 69–81.
- Zakia, R.D. and Mihai, N. (1987), “Semiotics, Advertising, and Marketing”, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 4, no. 2, pp. 5–12.

Информация об авторах

Кирилл А. Шлычков, Общество с ограниченной ответственностью «Боржоми», Москва, Россия; 123100, Россия, Москва, Студенецкий переулок, д. 3; kirillshlychkov@yandex.ru

Татьяна Д. Соколова, кандидат политических наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия; 109028, Россия, Москва, Малый Трехсвятительский переулок, д. 8/2, стр. 1; ORCID: 0000-0002-2238-7539

Information about the authors

Kirill A. Shlychkov, IDS Borjomi, Moscow, Russia; bld. 3, Studenetskii Lane, Moscow, Russia, 123100; kirillshlychkov@yandex.ru

Tatiana D. Sokolova, Cand. of Sci. (Political Science), National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 8/2, Maliy Trehksvyatitel'skii Lane, Moscow, Russia, 109028; *tdsokolova@hse.ru*, ORCID: 0000-0002-2238-7539

Стимулирование труда как фактор роста его производительности

Татьяна А. Бельчик

Кемеровский государственный университет

Кемерово, Россия, t.a.belchik@mail.ru

Аннотация. В статье представлен обзор факторов роста производительности труда, дана критическая оценка предлагаемых методов стимулирования трудовой активности работников и обоснована актуальность темы повышения производительности труда. Приведены некоторые итоги и проблемы, которые были выявлены в ходе реализации национального проекта «Производительность труда». Проведен анализ мнений руководителей на основе полуструктурированных интервью относительно эффективности работы персонала организаций разных отраслей, причин дефицита кадров и востребованности некоторых качеств у персонала. На основе опросных данных ВЦИОМ представлены наиболее важные для работников характеристики, на которые необходимо ориентироваться при разработке систем стимулирования труда. Обоснована необходимость пересмотра существующих систем мотивации и стимулирования труда работников с учетом их запросов, мнений и целей организации. Также при разработке методов стимулирования труда необходимо учитывать разные возрастные категории сотрудников и подбирать адекватные методы управления людьми. Анализ первичных данных, полученных в ходе интервью, выявил ключевую проблему — невысокий уровень менеджмента в региональных компаниях, прежде всего в сфере управления человеческими ресурсами. В то же время низкий уровень производительности труда не рассматривается как первоочередная проблема ни руководством, ни самим персоналом. При этом сохраняется высокая востребованность развития мягких навыков среди сотрудников.

Ключевые слова: производительность труда, стимулирование труда, эффективность трудовой деятельности, персонал, мотивация

Для цитирования: Бельчик Т.А. Стимулирование труда как фактор роста его производительности // Наука и искусство управления. 2026. № 2. С. 31–48. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-31-48

Labor incentives as a factor in increasing its productivity

Tatyana A. Belchik

Kemerovo State University, Kemerovo, Russia, t.a.belchik@mail.ru

Abstract. This article presents an overview of factors affecting labor productivity growth, a critical assessment of proposed methods for stimulating employee engagement, and a substantiation of the relevance of increasing labor productivity. It also highlights some of the results and challenges identified during the implementation of the national “Labor Productivity” project. An analysis of managerial opinions regarding personnel performance in organizations across various industries, the causes of personnel shortages, and the demand for certain employee qualities is conducted based on semi-structured interviews. Based on VTsIOM survey data, the article identifies the most important employee characteristics to consider when developing incentive systems. The need to revise existing employee motivation and incentive systems, taking into account their needs, opinions, and the organization’s goals, is substantiated. Furthermore, when developing incentive methods, it is necessary to consider different age groups of employees and select appropriate people management methods. An analysis of primary interview data revealed the problem of low management standards in regional companies, particularly in human resources management, while low labor productivity remains a pressing issue for both managers and staff. The development of soft skills among staff remains essential.

Keywords: labor productivity, labor incentives, labor efficiency, personnel, motivation

For citation: Belchik, T.A. (2026), “Labor incentives as a factor in increasing its productivity”, *Science and Art of Management*, no. 2, pp. 31–48, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-31-48

Введение

По мнению экономистов, конкурентоспособность страны сегодня обеспечивается ее национальной производительностью [Пороховский 2025]. В XXI веке производительность труда представляет собой один из глобальных вызовов современности. Анализ текущих экономических тенденций показывает, что рост производительности труда выступает основополагающим фактором, способствующим достижению устойчивого экономического роста. Задача повышения производительности труда была сформулирована на национальном уровне в 2018 г., а инициированный Правительством РФ Националь-

ный проект «Производительность труда и поддержка занятости» (в дальнейшем переименованный в «Производительность труда») дал в 2019 г. мощный толчок к осознанию того, какие огромные резервы имеются в организациях для повышения результативности работы каждого сотрудника. Однако за шесть лет реализации данного национального проекта добиться существенных сдвигов в масштабах страны не удалось (рис. 1). Тем не менее на отдельных предприятиях достигаются впечатляющие результаты, а показатели существенно различаются и между регионами РФ. Например, в 2023 году Липецкая область показала рост производительности труда на 15% по сравнению с 2022 г., а Чеченская Республика – на 17%¹.

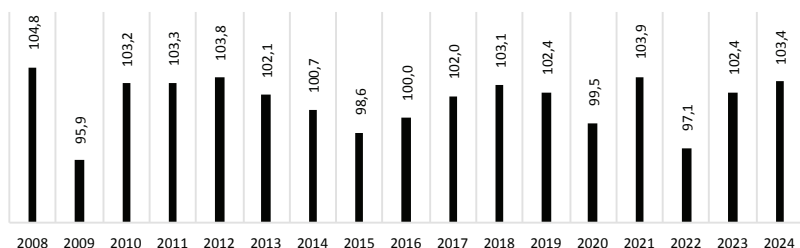


Рис. 1. Индекс производительности труда по Российской Федерации в 2008–2024 гг. (в % к предыдущему году)²

За период реализации данного национального проекта производительность на отдельных предприятиях выросла на 30 и более процентов. А в целом за последние семь лет, по словам министра экономического развития М. Решетникова, производительность в России выросла на 8,2%³. Однако пока работать высокопроизводительно не стало правилом, принципом для многих категорий работников, а тем более культурой высокопроизводительного труда.

¹ Официальный сайт Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения 2 декабря 2025).

² Там же.

³ Выступление министра экономического развития М. Решетникова на 7-м форуме «Производительность труда 360». URL: <http://xn--b1aedfedwqdbfnzkf0e.xn--p1ai/presscenter/news/207-k-2030-godu-fedproekt-proizvoditelnost-truda-obespechit-pyatuyu-chast-celi-po-rostu-proizvoditelnosti/> (дата обращения 23 ноября 2025).

Е.В. Потапцева и П.Д. Чашихина в своем исследовании проследили эволюцию данного национального проекта и также пришли к выводу, что активность предприятий многих отраслей была невысокая. Была обнаружена значительная межрегиональная дифференциация по количеству предприятий-участников, некоторые перекосы в финансировании. 77% участников проекта представляют всего 15 видов экономической деятельности [Потапцева, Чашихина 2023]. Проведя анализ, авторы пришли к выводу, что неоптимальны и показатели производительности труда. Они не позволяют соотнести результаты и понесенные затраты и часто ориентируются лишь на удовлетворенность самих участников НП. В ходе реализации проекта не была организована обратная связь. Остается неизвестным, почему, например, в 2021 и 2022 гг. лишь 5% предприятий достигли целевых показателей.

В рамках реализации национальных целей государства и обеспечения заметного повышения качества жизни россиян задача роста производительности труда актуализировалась в Федеральном проекте с одноименным названием. И хотя в целом задача звучит довольно конкретно – обеспечить рост производительности труда к 2030 г. на 20,7%, способы повышения результативности работников должны разрабатываться применительно к конкретным организациям и, может быть, даже к отдельным рабочим местам.

Целью исследования является обоснование возможности повышения производительности труда за счет формирования современных адекватных систем его стимулирования.

Задачи исследования:

- 1) на основе научных источников сформировать банк современных методов стимулирования труда;
- 2) на основе данных интервью руководителей составить ранжированный список качеств работников, которые необходимы для высокопроизводительной работы;
- 3) на основе опросных данных ВЦИОМ выявить наиболее значимые характеристики трудовой деятельности для работающего населения РФ;
- 4) установить взаимосвязь между показателями производительности труда и методами стимулирования.

Материалы и методы. В качестве эмпирической базы использовались данные глубоких интервью с руководителями региональных организаций разных отраслей, данные телефонных интервью, выполненных ВЦИОМ по репрезентативной выборке. К исходным данным применены как количественные, так и качественные методы анализа: статистический анализ, визуализация, тематический анализ. В исследовании использованы приемы сравнения, обобщения,

анализа и синтеза, индукции. Обработки количественных данных осуществлялась при помощи программного продукта SPSS Statistics.

Обзор источников и литературы. Выявлению проблем, не позволяющих предприятиям значимо повысить производительность труда, посвящены работы многих ученых. В последние годы интерес к этой теме у исследователей значительно вырос. Так, В.А. Левенцов отмечает среди причин низкого уровня производительности труда затруднения предприятий, связанные с невозможностью обновления основных производственных фондов из-за высокой стоимости кредитования [Левенцов 2025]. На этом фоне он предлагает использовать возможности повышения трудовой активности персонала через стимулирование его труда. Многие исследователи анализируют результаты применения инструментов бережливого производства, получившего распространение в России в последние годы. Л.Г. Протасова критически оценивает результаты реализации проекта, направленного на адресную поддержку предприятий в части повышения производительности труда, и предлагает выявлять, оценивать и устранять потери, связанные с некомпетентностью персонала, их нежеланием улучшать результаты, низкой вовлеченностью в достижение общего результата [Протасова, Малютина 2023]. Эту проблему исследует и Д.В. Круглов с коллегами. В своем исследовании авторы в основном фиксируют причины низкого уровня производительности труда, традиционно выделяемые экономистами: санкции со стороны западных стран, избыточное государственное регулирование, недостаточная инвестиционная активность, неразвитость системы дополнительного образования и другие факторы. Однако обращаясь к экономике Санкт-Петербурга, они делают вывод, что нехватка квалифицированного персонала, как причина, скорее связана не с тем, что выпускники образовательных учреждений не обладают достаточным количеством знаний, а с тем, что у них низкая мотивация к выполнению работы на высоком уровне [Круглов и др. 2023]. Низкая вовлеченность персонала порождает высокую текучесть кадров и, как следствие, невозможность выстроить эффективную работу. Для снижения текучести К.Ю. Мякиев предлагает совершенствовать систему стимулирования сотрудников [Мякиев 2024].

Д.М. Журавлев и В.К. Чаадаев [Журавлев, Чаадаев 2024] в решении проблемы низкой производительности труда видят недостатки в системе управления. Высокая производительность пока не находится в числе стратегических ориентиров многих компаний. Авторы предлагают встроить в традиционный процесс принятия решения построение цифровой модели каждого процесса, который предполагается улучшить. Они делают акцент на

этапности принятия управленческого решения, где важнейшая роль отводится детальному анализу, результатом которого и будут выявленные точки роста. Процесс управления стратегическим повышением производительности труда включает следующие последовательные этапы: разработка показателей результативности, мониторинг и анализ показателей; выявление потенциальных точек роста производительности труда, разработка мер, направленных на повышение производительности. Пользуясь современными возможностями, менеджмент компаний, опираясь на данные, может моделировать процессы, вносить изменения в те или иные параметры и на основе такого рода экспериментов находить лучшее решение. При всей кажущейся очевидности данных предложений они очень актуальны и своевременны. Управление на основе данных пока является не очень заметным трендом, но уже исследователь А.Т. Саматоев [Саматоев и др. 2025] с коллегами опубликовали результаты, где на основе больших данных выявили два основных фактора, влияющих на результативность работы сотрудников в компании, занимающейся аутсорсингом, а именно: они доказали, что основными причинами ежемесячного роста КПЭ являются: средний уровень КПЭ коллег и стаж работы в компании, успехи коллег стимулируют к более высокому уровню отдачи. Значит, наличие в компании корпоративного духа высокопроизводительного труда, соревновательности, атмосферы вовлеченности, создание благоприятного морально-психологического климата [Беляева и др. 2022] способствуют росту эффективности трудовой деятельности работников

Среди факторов роста производительности труда использование возможностей цифровых технологий называют и другие авторы [Шестаков и др. 2023; Аблязов, Пашков 2024]. Однако анализируя возможности цифровой трансформации повлиять на рост производительности труда, А.Б. Вешкурова отмечает пока наличие существенных барьеров для полноценного использования данных возможностей. Среди этих барьеров: недостаток цифровых навыков, низкий уровень автоматизации, неравномерность внедрения современных технологий и управленческая инерция [Вешкуров 2025; Дегтярев, Кузнецова 2024]. О неэффективности менеджмента, о невозможности разрабатывать действенные способы стимулирования трудовой активности персонала и т. п. пришла к выводу в своем исследовании Е.А. Комарченко [Комарченко 2025]. Она предложила менеджменту компаний проактивно действовать, не дожидаясь снижения мотивации и удовлетворенности персонала, и систематически мониторить вовлеченность.

Результаты

Стимулирование трудовой активности персонала во все времена рассматривалось как один из способов достижения компанией своих стратегических ориентиров. В условиях дефицита кадров, конкуренции за квалифицированный персонал компании должны искать наиболее эффективные способы его использования. Как раз одним из показателей такой эффективности является производительность труда.

В теоретическом обзоре было указано на низкий уровень кадрового менеджмента, невнимательное отношение руководителей к оценке потенциала персонала. Поэтому и большинство компаний сталкиваются с низким уровнем вовлеченности и заинтересованности в результатах.

Традиционно одним из главных стимулов для работника являлась его заработная плата. За последние 10 лет среднемесячный размер номинальной начисленной заработной платы вырос в 2,7 раза (рис. 2).

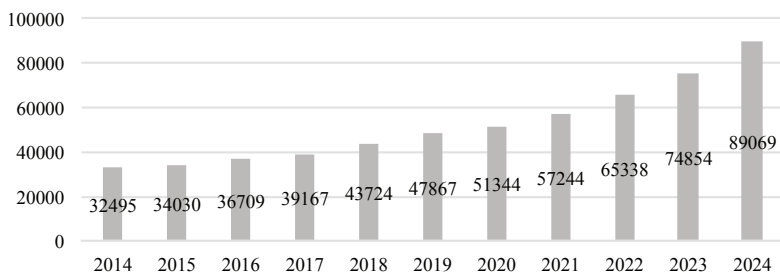


Рис. 2. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в целом по экономике Российской Федерации в 2014–2024 гг.⁴

При этом реальная заработная плата также увеличивалась в некоторые годы на 8-9% (рис. 3). Однако производительность труда, как было сказано выше, выросла за последние семь лет лишь на 8,2%. В такой динамике прослеживается явное нарушение одного из принципов оплаты труда: обеспечение опережающих темпов

⁴ Официальный сайт Росстата. URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения 3 декабря 2025).

роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы и приводит к инфляции. На опасность данного явления указывают и другие авторы [Кальная и др. 2025]. Значит, материальное стимулирование не может выполнить в полной мере функцию активизации трудовой активности работников.

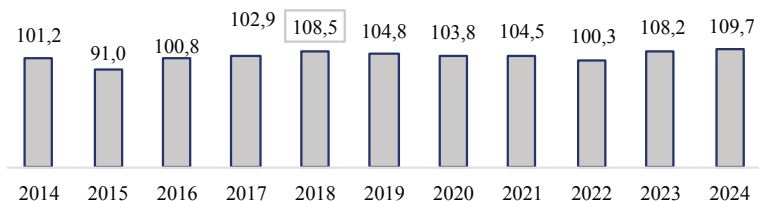


Рис. 3. Реальная среднемесячная начисленная заработная плата работников Российской Федерации за 2014–2024 гг.⁵

Традиционно, кроме материального стимулирования рассматривают и нематериальное: стимулирование свободным временем, программами карьерного роста, расширенным социальным пакетом, моральным стимулированием, созданием благоприятного психологического климата. Очевидно, что требуется искать новые, более современные методы стимулирования труда.

В ходе исследования в ноябре 2025 г. было проведено 13 глубоких интервью с руководителями разных отраслей экономики Кемеровской области. Респонденты в полной мере могут быть названы экспертами регионального уровня в части управления трудовыми ресурсами, так как все имеют управленческий опыт более 5 лет и высокий уровень профессиональной подготовки в соответствующей сфере. В ходе сбора информации были затронуты следующие темы:

- «Оценка уровня развития человеческих ресурсов в регионе и организации»;
- «Оценка эффективности работы персонала компании»;
- Соответствие квалификации и выполняемой работы;
- «Наиболее востребованные качества современных работников».

⁵ Официальный сайт Росстата. URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения 22 ноября 2025).

В ходе анализа стало ясно, что по большинству тем респонденты сходятся во мнениях, однако есть и существенные различия. Они связаны с двумя основными аспектами: отраслевой принадлежностью и уровнем квалификации эксперта. Ниже приведены некоторые результаты, полученные при использовании тематического анализа.

1. Оценивая в целом уровень развития человеческих ресурсов в регионе, большинство дают средние осторожные оценки. Респонденты связывают такие оценки с оттоком квалифицированных кадров из региона, высоким уровнем смертности и низким уровнем рождаемости. Это затрудняет поиск высококвалифицированного специалиста во всех представленных сферах. Часть экспертов выделила группу молодых работников, которые, по их мнению, относятся к работе не очень серьезно: «среди молодежи 1 из 10 действительно готов работать интенсивно», «хотят сразу много зарабатывать, но работать без усилий», «молодежь хочет все и сразу», «не хотят брать ответственность» и т. д. Некоторые связывают дефицит с тем, что большинство соискателей ищут работу не очень сложную, чтобы не прикладывать много усилий. Хотя уровень развития человеческих ресурсов в своих подразделениях эксперты оценили выше. В ходе интервью подтвердилась гипотеза о том, что низкий уровень производительности в значительной мере связан с невысоким уровнем кадрового менеджмента. Некоторые респонденты с трудом описывали меры, которые в их компаниях направлены на повышение результативности работы персонала.

2. Вопрос об оценке эффективности персонала у руководителей вызвал затруднения. Очевидно, что оценка как одна из функций управления человеческими ресурсами не везде одинаково развита, а в некоторых организациях она и вовсе отсутствует. Один из экспертов высказал очень интересную и важную мысль о том, что оценка эффективности работы персонала связана с самой системой показателей результативности их деятельности, мониторинга этих оценок. Он подчеркнул, что если нет показателей, критериев, характеризующих производительность (результативность) труда, нет их контроля и мониторинга, то невозможно сказать, насколько эффективно работают люди – сказал в заключении эксперт. Если показатели низкие, ненапряженные, то все могут их выполнить, а, значит, создается иллюзия, что все работают эффективно. Особенно это касается социальной сферы, где на предстоящие пять лет поставлена задача вовлечения 100% организаций социальной сферы в работу по повышению производительности труда. Один из респондентов считает, что в компании 10–15% сотрудников выполняют

большую часть задач. Еще 30% – достаточно активны, остальные работают по принципу «день прошел и ладно». Но в конечном итоге по стобалльной шкале эксперты оценили эффективность работы своих сотрудников в среднем на 78%. То есть резервы, о которых так много сегодня говорят на самом высоком уровне, в организациях точно есть.

3. На промышленных предприятиях, где престиж многих профессий снизился, вопросам эффективности использования человеческих ресурсов уделяют, судя по мнению руководителей, довольно немного внимания. Случаи, когда работники выполняют работу более простую, чем они могли бы, есть во всех организациях, которые представляют эксперты: промышленность, государственное управление, банковская сфера, информационные технологии, медицина. Для работников, которые не обладают нужными навыками, во всех организациях есть наставники, внутренние тренинги, обучение. Как было уже выше сказано, в условиях дефицита кадров организации снижают планку требований и стараются доучить специалиста на месте. Анализ показал, что в банковской сфере представлен наиболее высокий уровень развития кадрового менеджмента, и мотивации, и результативности, и дисциплины.

4. «Надо следить за тем, чтобы специалисты выполняли работу в соответствии со своей квалификацией, рутину передать роботам, машинам, информационным технологиям» – высказал мнение один из экспертов. Ниже в табл. 1 представлен перечень качеств персонала, важность которых оценили эксперты. Все вышесказанное подтверждает, что уровень компетентности и определяет производительность труда во всех сферах. Но, проанализировав данные интервью, не создается впечатление, что компании продумывают, какие качества требуются работнику при выполнении своих обязанностей.

Социологи, рассмотрев тысячи вакансий, пришли к выводу, что наиболее часто встречающаяся в запросах работодателей характеристика – это «самостоятельность». Почти 6% вакансий указывают эту характеристику среди востребованных. Авторы исследования склонны думать, что едва ли источники ее операционализировали. Скорее всего, она в глазах работодателей представляет собой какую-то интегральную характеристику, включающую в себя некую автономию, инициативность, лидерские качества, проактивность, предприимчивость [Коршунов и др. 2024].

Таблица 1

Средние значения важности качеств персонала
(по пятибалльной шкале,
где 1 – совсем не важное, 5 – очень важное)

Качество	Значение
Гибкость мышления	4,6
Готовность к быстрому обучению	4,3
Готовность к мобильности	4,4
Дисциплинированность	4,7
Коммуникабельность	4,5
Компетентность	4,9
Потребность в постоянном обучении	4,2
Проектное мышление	4
Умение работать в команде	4,4
Умение решать сложные задачи	4,4

Источник: составлено автором на основе интервью.

Формируя новые более действенные системы стимулирования труда, направленные на повышение результативности работы персонала, менеджменту компаний следует глубже погружаться в систему мотивации современных работников. Время вносит существенные коррективы в трудовую сферу: растет запрос на более комфортные условия труда, получает распространение удаленная работа, развивается платформенная занятость, повышается уровень трудовой мобильности, увеличиваются зарплатные ожидания. В данном исследовании для формирования актуального представления о работающих россиянах были обработаны и проанализированы данные опросов ВЦИОМ, проведенные в разные периоды времени по нескольким темам, связанным с трудом. Это позволило сформулировать новые представления о происходящих изменениях. В данной статье будут перечислены лишь некоторые из них.

Так, по данным ВЦИОМ, 33% россиян за последние 10 лет работали или подрабатывали в других регионах страны, отличных от региона проживания. В телефонном опросе по репрезентативной выборке приняли участие россияне в возрасте от 18 до 59 лет. В табл. 2 представлены ответы о возможности в перспективе работать в другом регионе РФ.

Таблица 2

Распределение ответов на вопрос:
 «В случае необходимости, в целом, вы допускаете или не допускаете для себя быстрый поиск временной работы или подработки в другом регионе, если там будут более выгодные для вас условия?»

Вариант ответа	Частота	Проценты
Однозначно допускаю	245	20,1
Скорее допускаю	507	41,5
Скорее НЕ допускаю	289	23,7
Однозначно НЕ допускаю	152	12,4
Затрудняюсь ответить	28	2,3
Всего	1221	100,0

Источник: рассчитано автором самостоятельно на основе массива ВЦИОМ.

Результаты, представленные в таблице, свидетельствуют о довольно высоком уровне трудовой мобильности россиян. 61% опрошенных допускают для себя в случае необходимости временную работу или подработку в другом регионе. Причин может быть много: низкий уровень оплаты труда в регионе проживания, невозможность найти работу по профилю, экологические проблемы в регионе, стимулирующие поиск работы в более благополучных местах и т. д. Сами россияне указали следующие причины (табл. 3).

Из табл. 3 видно, что для 68% россиян важным при принятии решения является возможность самостоятельно формировать свой рабочий график. В таких условиях системы стимулирования должны быть более гибкими и привлекательными для работников, учитывать новые реалии, в том числе и связанные с желанием иметь дополнительную подработку. Остается дискуссионным вопрос о том, теряет ли трудоустройство по трудовому договору с фиксированным графиком свою привлекательность для современных работников – в первую очередь для молодежи.

Таблица 3

Распределение ответов на вопрос:
«Если бы вам нужно было быстро найти временную работу
или подработку, какие факторы были бы для вас
самыми важными?»

Варианты ответа	Ответы		Процент наблюдений
	N	Проценты	
Минимум документов, необходимых для оформления	254	8,4	21,4
Возможность начать работать как можно быстрее	395	13,0	33,2
Возможность получать выплаты не реже одного раза в неделю	244	8,1	20,5
Возможность самостоятельно формировать свой рабочий график	805	26,6	67,8
Возможность влиять на уровень своего дохода, увеличивая количество рабочих часов	630	20,8	53,0
Возможность получать доход в любом регионе независимо от прописки	360	11,9	30,3
Возможность работать в ночное время	89	2,9	7,5
Возможность работать в субботу, воскресенье, праздничные дни	254	8,4	21,4
	3031	100,0	255,1

Источник: рассчитано автором на основе массива ВЦИОМ⁶.

При формировании систем симулирования труда для обеспечения роста производительности труда необходимо опираться на их экономическую эффективность. Однако при выборе методов, показателей и форм стимулирования требуется знать мнение самих работников. В ходе вторичной обработки массивов данных ВЦИОМ с помощью SPSS были получены данные, характеризующие важность различных сторон трудовой деятельности для работников. Сбор первичной информации проводился методом телефонного

⁶ Официальный сайт ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-bez-granic> (дата обращения 20 ноября 2025).

интервью по стратифицированной случайной выборке в сентябре 2024 г. В опросе приняли участие 1126 россиян – женщины от 18 до 57 лет и мужчины – до 62 лет. В таблице 4 приведены некоторые из полученных результатов. В целом, они предсказуемы. Материальная сторона по-прежнему является главным стимулом, так как в структуре доходов заработная плата по данным Росстата на 2024 г. занимает более 60%. Однако всего немного уступает по важности такая характеристика, как условия безопасности. Уступает важность удаленного формата работы. Таким образом, изучение мнения работников в ходе разработки систем стимулирования труда является одним из обязательных этапов. При анализе необходимо учитывать различия в группах по полу, по возрасту, по профессиональной принадлежности.

Заключение

При формировании систем стимулирования труда необходимо следовать следующим этапам.

1. Оценка текущего уровня производительности труда.
2. Оценка уровня компетентности работника.
3. Оценка соответствия уровня квалификации выполняемым задачам.
4. Выявление мнения работников о важности различных сторон трудовой деятельности, удовлетворенности ими, отношении к имеющимся в организации стимулам.
5. Разработка системы показателей для контроля и мониторинга деятельности сотрудников.
6. Разработка системы стимулирования, направленной на повышение производительности труда.
7. Пересмотр показателей по итогам отчетного периода.

Такая работа должна быть системно выстроенной: по все категориям работников с учетом всех имеющихся методов стимулирования. Кроме традиционных видов стимулирования следует использовать и более современные: внедрение на рабочих местах технологических новшеств может делать работу более интересной и содержательной, а, значит, мотивировать работников к более производительному труду. Также можно стимулировать рационализаторские предложения, новые идеи выполнения сотрудниками тех или иных задач, побуждающие их инновационную активность. Также очень востребовано стимулирование роста квалификации сотрудников.

Таблица 4

Распределение ответов на вопрос:
«Оцените важность для вас следующих характеристик трудового процесса»
(в % к числу ответивших)

Варианты ответа	Хорошая зарплата	Соблюдение норм безопасности труда	Возможность применить свои проф. знания и навыки	Длительный психологически приятный климат в коллективе	Комфортные условия на рабочем месте	Социальный пакет	Удобный график работы	Эффективность управления	Возможность обучения за счет работодателя	Возможность работать в удаленном формате
Совершенно не важно	1,2	2,1	3,4	4,0	2,2	4,0	3,3	4,9	6,2	19,3
Скорее не важно	0,7	1,8	2,9	2,8	1,7	4,2	2,5	5,5	7,7	14,0
Отчасти важно, отчасти не важно	3,4	5,6	7,2	8,0	9,4	9,0	8,5	11,1	14,7	22,0
Скорее важно	14,4	18,5	25,0	20,9	27,7	22,3	24,7	30,1	26,1	19,2
Очень важно	79,6	70,4	60,1	63,1	57,6	58,4	59,6	44,1	43,7	21,9
Затрудняюсь ответить	0,7	1,5	1,3	1,3	1,4	2,0	1,3	4,3	1,7	3,50

Источник: рассчитано автором на основе массива ВЦИОМ

Литература

- Аблязов, Пашков 2024 – *Аблязов Т.Х., Пашков Т.Н.* Границы роста производительности труда в строительстве на основе цифровых технологий // Экономика и предпринимательство. 2024. № 10 (171). С. 363–366.
- Беляева и др. 2022 – *Беляева Т. А., Козьева И.А.* Оценка влияния мотивации и вовлеченности на производительность труда персонала сельскохозяйственных предприятий // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 6. С. 141–154.
- Вешкурова 2025 – *Вешкурова А.Б.* Производительность труда в условиях цифровой трансформации экономики // Проблемы теории и практики управления. 2025. № 6. С. 6–21.
- Дегтярев, Кузнецова 2024 – *Дегтярев А.Н., Кузнецова А.Р.* Производительность труда и трудовые ресурсы в промышленности Республики Башкортостан // Уфимский гуманитарный научный форум. 2024. № 1 (17). С. 13–37.
- Журавлев, Чаадаев 2024 – *Журавлев Д.М., Чаадаев В.К.* Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3 (13). С. 298–314.
- Кальная и др. 2025 – *Кальная А.Ю., Кривокоора Е.И., Калюгина С.Н.* Оценка эффективности использования трудовых ресурсов: территориальный аспект // Экономика региона. 2025. Т. 21. № 2. С. 452–469.
- Комарченко 2025 – *Комарченко Е.А.* Проактивные стратегии управления персоналом как инструмент предупреждения демотивации // Академическая публикацистика. 2025. № 10-1. С. 83–90.
- Коршунов и др. 2024 – *Коршунов И.А., Ширкова Н.Н., Сорокин П.С.* Запрос работодателей на самостоятельность сотрудников: анализ открытых вакансий // Социологические исследования. 2024. № 1. С. 85–96.
- Круглов и др. 2023 – *Круглов Д.В., Резникова О.С., Плакса Ю.В.* Производительность труда как ключевой фактор экономического роста // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 3. С. 1137–1148.
- Левенцов 2025 – *Левенцов В.А., Левенцов А.Н.* Производительность труда как фактор роста промышленного производства // Управленческий учет. 2025. № 6. С. 41–45.
- Мякиев 2024 – *Мякиев К.Ю.* Удовлетворенность трудом сотрудников в бизнес-организациях: влияющие факторы и последствия // Научный аспект. 2024. Т. 29. № 6. С. 3610–3615.
- Пороховский 2025 – *Пороховский А.А.* Производительность как глобальный вызов XXI века // Российский экономический журнал. 2025. № 2. С. 4–19.
- Потащева, Чашихина 2023 – *Потащева Е.В., Чашихина П.Д.* Национальный проект «Производительность труда»: от заявленных целей к реальным результатам // ЭКО. 2023. № 7 (589). С. 108–129.

- Протасова, Малютина 2023 – Протасова Л.Г., Малютина М.В. Бережливое производство как фактор роста производительности труда // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2023. № 12. С. 718–725.
- Саматов и др. 2024 – Саматов А.Т., Липидус Л.В., Полякова Ю.М. Выявление факторов производительности труда на основе анализа больших данных об уровне выполнения ключевых показателей эффективности сотрудников и руководителей компании в современных условиях // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2024. Т. 26. № 4. С. 241–255.
- Шестаков и др. 2023 – Шестаков Р.Б., Докальская В.К., Савкин В.И. Повышение эффективности труда в условиях цифровой экономики: возможности и ограничения для агробизнеса // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2023. Т. 16. № 4 (79). С. 233–239.

References

- Abyazov, T.Kh. and Pashkov, T.N. (2024), “Limits of Labor Productivity Growth in Construction Based on Digital Technologies”, *Journal of Economy and Entrepreneurship*, vol. 18, no. 10, pp. 363–366.
- Degtyarev, A.N. and Kuznetsova, A.R. (2024), “Labor Productivity and Labor Resources in the Industry of the Republic of Bashkortostan”, *Ufa Humanitarian Scientific Forum*, no. 1 (17), pp. 13–37.
- Kalnaya, A.Yu., Krivokora, E.I. and Kalyugina, S.N. (2025), “Assessing the efficiency of labor resources use: territorial aspect”, *Economy of the Regions*, vol. 21, no. 2, pp. 452–469.
- Komarchenko, E.A. (2025), “Proactive HR Management Strategies as a Tool for Preventing Demotivation”, *Akademicheskaya publitsistika*, no. 10-1, pp. 83–90.
- Korshunov, I.A., Shirikova, N.N. and Sorokin, P.S. (2024), “Employers’ Request for Employee Independence: Analysis of Vacancies on Recruiting Sites”, *Sociological Studies*, no. 1. pp. 85–96.
- Kruglov, D.V., Reznikova, O.S. and Plaksa, Yu.V. (2023), “Labor productivity as a key factor in economic growth”, *Creative Economy*, vol. 17, no. 3, pp. 1137–1148.
- Leventsov, V.A. and Leventsov, A.N. (2025), “Labor Productivity as a Factor in Industrial Production Growth”, *Management Accounting*, no. 6, pp. 41–45.
- Myakiev, K.Yu. (2024), “Employee job satisfaction in business organizations: influencing factors and consequences”, *Nauchnyi aspekt*, vol. 29, no. 6, pp. 3610–3615.
- Porokhovskiy, A.A. (2025), “Productivity as a Global Challenge of the 21st Century”, *Russian Economic Journal*, no. 2, pp. 4–19.
- Potapitseva, E.V. and Chashchikhina, P.D. (2023), “National Project ‘Labor Productivity’: from Stated Goals to Real Results”, *ECO*, no. 7 (589), pp. 108–129.
- Protasova, L.G. and Maljutina, M.V. (2023), “Lean manufacturing as a factor in labor productivity growth”, *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti*, no. 12, pp. 718–725.

- Samatov, A.T., Lapidus, L.V. and Polyakova, Yu.M. (2024), "Identification of labor productivity factors based on big data analysis on the level of key performance indicators implementation of employees and managers of the company in modern conditions", *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*, vol. 26, no. 4, pp. 241–255.
- Shestakov, R.B., Dokal'skaya, V.K. and Savkin, V.I. (2023), "Labor efficiency improvement under conditions of digital economy: agribusiness possibilities and limitations", *Vestnik of Voronezh State Agrarian University*, vol. 16, no. 4 (79), pp. 233–239.
- Veshkurova, A.B. (2025), "Labour productivity in the conditions of digital transformation of the economy", *roblemy teorii i praktiki upravleniya*, no. 6, pp. 6–21.
- Zhuravlev, D.M. and Chaadaev, V.K. (2024), "Strategizing for productivity growth in digital economy", *Strategizing: Theory and Practice*, vol. 4, no. 3 (13), pp. 298–314.

Информация об авторе

Татьяна А. Бельчик, кандидат экономических наук, доцент, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; 650000, Россия, Кемерово, ул. Красная, д. 6; t.a.belchik@mail.ru; ORCID 0000-0001-5729-8475

Information about the author

Tatyana A. Belchik, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; bld. 6, Krasnaya Street, Kemerovo, Russia, 650000; t.a.belchik@mail.ru; ORCID 0000-0001-5729-8475

Влияние внешней среды на систему управления организации в условиях глобальной трансформации

Ольга Ю. Мясникова

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, O_myasnikova@mail.ru*

Аннотация. В статье исследуется внешняя среда как один из основных драйверов изменений в системе управления современной организации в условиях глобальной трансформации. Объединены подходы к восприятию внешних политико-правовых, экономических, технологических факторов, а также выделена растущая роль социальных факторов с указанием на необходимость адаптации организации к вызовам и угрозам извне, в том числе демографическим сдвигам, изменяемым потребительским предпочтениям и моделям поведения, рост образованности, трансформация культурных и общественных устоев, а также постоянные изменения требования со стороны правительства и социума, наряду с изменением отношения к работе. Рассматриваются вопросы, связанные с необходимостью учета внешних сигналов при принятии стратегических решений, перестройке организационных процессов, а также их влияние на бизнес-модели и распределение ресурсов, в том числе человеческих. Выделены особенности структуры системы управления человеческими ресурсами, показана взаимосвязь между внешними условиями и управленческими практиками в области человеческих ресурсов, сформулированы рекомендации по развитию адаптивной и устойчивой системы управления и выявлены направления для будущих исследований в контексте глобальной трансформации.

Ключевые слова: глобальная трансформация, система управления человеческими ресурсами, управление человеческими ресурсами, социальные факторы, внешняя среда организации

Для цитирования: Мясникова О.Ю. Влияние внешней среды на систему управления организации в условиях глобальной трансформации // Наука и искусство управления. 2026. № 2. С. 49–60. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-49-60

The impact of the external environment on management system of organization in the context of global transformation

Olga Yu. Myasnikova

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, O_myasnikova@mail.ru*

Abstract. The paper examines the external environment as one of the main drivers of change in the management system of a modern organization in the context of global transformation. It integrates approaches to perceiving external political, legal, economic, and technological factors, and the growing role of social factors is also determined. The need for organizations to adapt to external challenges and threats is emphasized, including demographic shifts, changing consumer preferences and behavior patterns, increased education, the transformation of cultural and social foundations, and constantly changing demands from government and society, along with changing attitudes toward work. As well as it examines the need to consider external signals when making strategic decisions and restructuring organizational processes, as well as their impact on business models and resource allocation, including human resources. It highlights the structural features of the human resource management system, demonstrates the relationship between external conditions and human resource management practices, formulates recommendations for developing an adaptive and sustainable management system, and identifies areas for future research in the context of global transformation.

Keywords: global transformation, human resource management system, human resource management, social factors, external environment of the organization

For citation: Miasnikova, O.Yu. (2026), "The impact of the external environment on management system of organization in the context of global transformation", *Science and Art of Management*, no. 2, pp. 49–60, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-49-60

Введение

Современная внешняя среда характеризуется повышенной сложностью происходящих изменений, ускорением технологического прогресса, постоянной сменой потребительских вкусов и предпочтений, корректировкой законодательных норм и актов, что способствует созданию атмосферы постоянной трансформации. Процессы глобализации усиливают конкурентное давление на международном уровне, перестраивают логистические цепочки.

В условиях геополитической нестабильности, последствий пандемии и стремительных технологических прорывов, планирование деятельности и составление прогнозов становится крайне затруднительным для многих организаций [Оборин 2023; Мальцев 2022].

Следует заметить, отечественные и зарубежные специалисты отмечают, что текущие масштабные преобразования внешней среды начались и получили дополнительный импульс в контексте развития «Индустрии 4.0». Данная парадигма, справедливо позиционируемая как технологическое ядро современной глобальной цифровизации в производственной и экономической сферах, а также в области инновационных технологий, ознаменовала переход к постиндустриальному обществу и заставила кардинально переосмыслить необходимость модификации существующих бизнес-процессов как в экономике в целом, так и в организациях, в частности [Плаakitкин 2017].

Процесс внедрения глобального проекта «Индустрия 4.0» служит наглядным подтверждением рассматриваемых социально-экономических тенденций. Концепция была сформулирована и популяризирована Клаусом Швабом — экономистом, организатором и председателем Всемирного экономического форума, который внес фундаментальный вклад в развитие идей четвертой промышленной революции [Al-Momani 2025]. Благодаря его работам, в особенности следует выделить его книгу «Четвертая промышленная революция», которая приобрела статус фундаментального труда по современным глобальным трансформациям, индустриальная революцию приобрела статус доминирующего тренда современного развития [Шваб 2016]. Он идентифицирует ее движущие силы в виде инноваций в физическом, биологическом и цифровом блоках, а также обосновывает три ее основополагающих отличия от предшествующих революций, а именно:

- 1) стремительные темпы и масштабы технологического развития и экспоненциальность внедрения инноваций;
- 2) интегрированность изменений, в том числе синтез реального и виртуального пространства. Технологические трансформации проходят как вертикально, так и горизонтально, затрагивая все уровни жизни;
- 3) трансформационное воздействие на социальные, политические и общественные системы. Самое большое влияние на все эти области окажет предоставление самостоятельности, то есть расширение прав и возможностей во взаимодействии правительства с гражданами; предприятий с сотрудниками; акционерами и клиентами; во взаимодействии супердержав с небольшими странами.

*Внешняя среда и эволюция систем управления:
концептуальные и практические аспекты
в условиях глобализации*

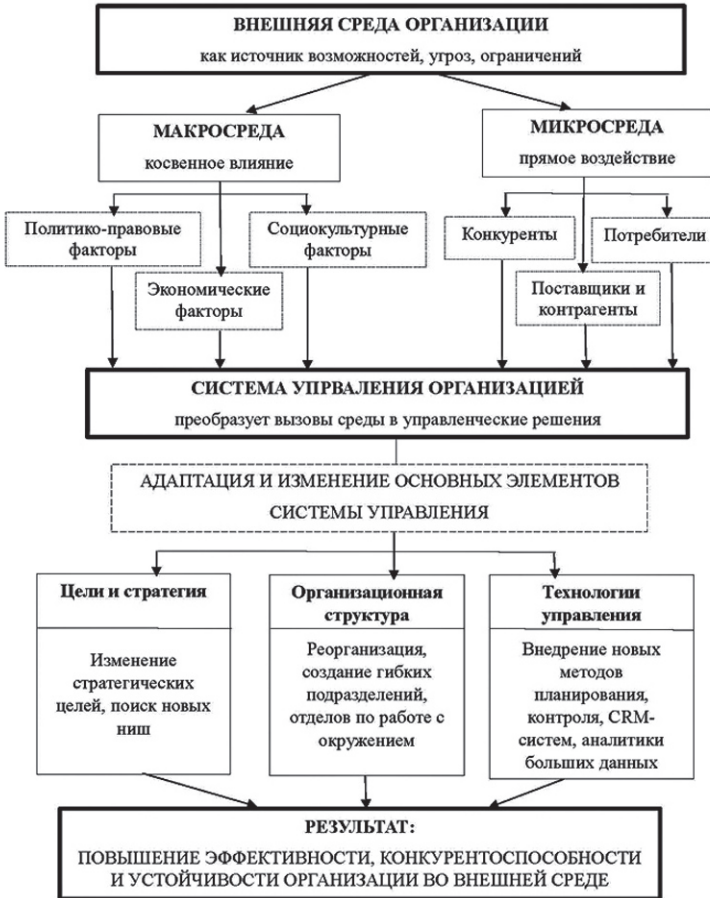


Рис. 1. Взаимосвязь факторов внешней среды и системы управления организацией

Источник: составлено автором

Практически за 30 лет наукоемкие технологии и высокотехнологичные решения стали повседневной реальностью, оформив контуры шестого технологического уклада, ключевым фактором которого стало развитие цифровой экономики и нового формата социально-экономических отношений [Ciano et al. 2025]. Постепенная реализация проекта «Индустрия 4.0» вносит изменения в структуру внешней среды, тем самым оказывая влияние на системы управления организаций, формируя не только принципиально новые объекты, но и одновременно создавая дополнительные возможности и риски (рис. 1).

На рис. 1 видно, что можно разделить внешнюю среду организации и ее факторы на два основных уровня: макросреда и микросреда. Макросреда оказывает опосредованное, но существенное влияние на деятельность компании через PEST-факторы. Хотя они не воздействуют напрямую и немедленно на текущие бизнес-процессы, их воздействие проявляется в долгосрочной перспективе и во многом определяет рыночную стратегию организации в конкретных условиях [Sarma et al. 2024].

В последние годы в России активно развивается концепция суверенной социальной экономики [Бобров 2025], в которой учитывается важность и необходимость оценки влияния социальных факторов внешней среды на результаты деятельности организаций, поскольку социальные изменения и управленческие стратегии тесно связаны между собой. К основным социальным факторам следует отнести демографические сдвиги, эволюцию потребительских ценностей и поведения, повышение уровня образования, изменение культурных и социальных норм, а также ожидания со стороны государства и общества, наряду с трансформацией трудовой этики и уровня доверия к компаниям. В свою очередь, эти факторы напрямую воздействуют на потребительский спрос, доступность квалифицированных кадров, регуляторную среду и репутационные риски.

Следовательно, можно отметить, что именно они в текущих реалиях формируют стратегические приоритеты компаний, такие как выбор рынков, инновационная политика, управление человеческими ресурсами и корпоративная социальная ответственность. Современные организации вынуждены адаптировать свои бизнес-модели к динамично меняющимся социальным условиям, отвечая на растущие требования к устойчивости, прозрачности, этичности и вовлеченности стейкхолдеров. В случае игнорирования социальных аспектов повышаются риски потери доверия, ухудшения отношений с инвесторами и регуляторами рынка, а также потенциальный рост операционных расходов в связи с не-

возможностью выполнения поставленных задач. Становится очевидно, что бизнес может успешно функционировать в постоянно меняющихся условиях только в случае постоянного системного анализа и адаптации к социально-экономическим изменениям, поддержанию постоянного контакта с сотрудниками, потребителями и обществом, в целом учитывая их при планировании. Такой подход позволяет значительно повысить устойчивость организации и ее конкурентоспособность в условиях постоянной неопределенности.

Факторы микросреды или ближайшее окружение организации оказывают прямое и ежедневное влияние на ее деятельности. Например, анализ действий конкурентов определяют стратегию и тактику компании, потребители товаров и услуг, их потребности и лояльность являются ключевым фактором успеха на рынке. В свою очередь, поставщики и партнеры оказывают влияние на стоимость, качество и стабильность цепочки создания ценности продукции.

Система управления любой организации должна быть нацелена на отслеживание и анализ внешних условий, улавливать суть и интенсивность внешних воздействий, подстраивая под них свои внутренние бизнес-процессы [Мясникова, Сопилко 2016; Алексеенко и др. 2011; Бобров 2015]. В условиях постоянно меняющегося мира, руководителям следует тщательно анализировать информацию из политико-правовой, экономической, технологической и социально-культурной областей, превращая ее в стратегические решения, вовремя проводя организационные изменения и эффективно перераспределяя ресурсы, подстраиваясь под ситуацию.

Такой процесс охватывает не только корректировку рабочих процедур и технических решений, но и трансформацию стилей руководства, формирование новой корпоративной культуры, а также разработку адаптивной бизнес-модели, способной обеспечивать стабильность и конкурентные преимущества на рынке, в том числе за счет активизации своих человеческих ресурсов. Эффективное управление компанией заключается в постоянной сверке собственных целей с внешними тенденциями, таким образом способствуя снижению потенциальных рисков и позволяя предвидеть и использовать возможности, возникающие на стыке появляющихся внешних трендов и имеющегося внутреннего потенциала и ресурсов.

Адаптация элементов системы управления организацией в внешним изменениям происходит по трем направлениям, обозначенным на рис. 2.



Рис. 2. Основные направления изменения системы управления организацией под влиянием факторов внешней среды

Главной целью изменений системы управления организацией по трем направлениям, представленным на рис. 2, является достижение долгосрочной эффективности, устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменчивой внешней среды. Таким образом, прослеживается закономерность: чем динамичнее и неопределеннее макро- и микросреда, тем большей гибкостью, адаптивностью и открытостью должна обладать система управления организацией. Она должна быть готова оперативно перестраиваться, трансформировать внутреннюю структуру и максимально задействовать человеческий потенциал.

Особенности структуры системы управления человеческими ресурсами организации в условиях трансформационных изменений внешней среды

Анализ литературных источников позволяет проследить становление понятия «управление человеческими ресурсами», которое прошло путь от экономической категории до ключевого элемента корпоративного управления за счет развития практики,

формирования концепции и стратегического подхода [Сопилко, Волков 2025; Дроздов, Лю Вэйсяо 2022].

Генезис концепций управления человеческими ресурсами и их эволюция от классической кадровой работы до управления человеческим капиталом, помогает оценить возрастающую сложность и стратегическую значимость этой сферы для любой организации [Абрамова и др. 2023]. Исследование эволюционных преобразований системы управления человеческими ресурсами (СУЧР) организации позволяет проследить траекторию пути развития HR-менеджмента: от закрытой, административной функции, практически игнорировавшей внешний контекст (кадровая работа), к стратегическому управлению человеческим капиталом, для которого внешняя среда является главным источником сигналов о возможностях и угрозах (рис. 3).



Рис. 3. Теоретическая модель СУЧР организации как эволюционирующей открытой системы в условиях высокой динамичности внешней среды

В настоящее время успешность функционирования любой компании неразрывно связана с состоянием и уровнем подготовки ее человеческих ресурсов, которые должны соответствовать требованиям, в том числе и внешней среды. Это означает, что в процессах управления человеческими ресурсами происходят фундаментальные изменения: из второстепенной административной роли оно превращается в центральный стратегический элемент, напрямую способствующий реализации бизнес-задач и формированию долгосрочных конкурентных преимуществ компании [Madhumithaa et al. 2025].

Особое место в своих работах специалисты уделяют появлению новой экономической модели – бизнес-модели, главным базисом

которой становятся технологии и диджитализация в системе управления человеческими ресурсами. Характерными чертами новой бизнес-модели принято выделять:

- трансформацию профессий (профессиональная поляризация на рынке труда: доминирование когнитивных профессий, профессий с ручным трудом) и моделей занятости (доминирование аутсорсинга и фриланса);
- преобразование системы трудовых взаимодействий со ссылкой на Д. Пинка, выдвигается тезис о серийности транзакций между работником и компанией;
- гиперспециализацию труда и осмысленное вовлечение людей в трудовую деятельность;
- новую форму организации ресурсов бизнеса, особенно в части спроса и предложения – разрушение традиционных цепочек ценностей, новые способы удовлетворения потребностей, дешевое распределенное производство, поведение покупателей, обладающих большим объемом информации о товарах и мобильных способах их приобретения;
- конкуренцию инноваций (бета-версия).

Так, внешняя среда давно перестала быть просто фоном, превратившись в активного «игрока», который постоянно меняет и усложняет правила. Система управления современной организацией из замкнутого механизма для внутренней оптимизации бизнес-процессов постепенно превращается в открытую, динамичную, адаптивную «живую» систему, главной задачей которой является обеспечение выживания и роста за счет постоянного диалога, анализа и приспособления к внешним условиям.

Заключение и выводы

Таким образом, использование различных цифровых решений в трансформации бизнес-процессов перестали быть дополнительной опцией, а превратились в необходимость для компаний, стремящихся выжить в конкурентной борьбе. Они трансформируют HR-функцию из затратного административного подразделения в стратегического партнера бизнеса, который на основе данных способен влиять на ключевые бизнес-показатели.

Успех цифровой трансформации в управлении человеческими ресурсами зависит не столько от технологий, сколько от грамотной стратегии внедрения, изменения мышления команды и сохранения баланса между цифровой эффективностью и человеческим отношением. В современных условиях именно этот симбиоз технологий

и «мягких» навыков становится главным конкурентным преимуществом на рынке труда.

Цифровые инструменты трансформируют HR-функцию из затратного административного центра в стратегического партнера бизнеса, который напрямую влияет на рост и прибыль компании через эффективное управление человеческим капиталом. Одним из наиболее востребованных инструментов является внедрение корпоративных порталов для взаимодействия между сотрудниками, которые трансформируют культуру работы организации из иерархической и замкнутой в открытую, гибкую, сетевую и, что немаловажно, контролируемую систему. Она становится цифровым каркасом, который связывает людей, знания и процессы, делая организацию более быстрой, «умной» и устойчивой к изменениям.

Литература

- Абрамова и др. 2023 – *Абрамова А.А., Трифонова А.А., Чекан А.А.* Совершенствование системы управления персоналом организации в условиях цифровизации // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты: Сб. материалов Междунар. научно-практич. конф. / Под ред. С.А. Гальченко. Курск, 2023. С. 11–15.
- Алексеев др. 2011 – *Алексеев В.Б., Сопилко Н.Ю., Журавлева Е.А.* Стратегический подход к управлению социально-экономической системой // *Управленец*. № 7-8 (23-24). С. 4–7.
- Бобров 2015 – *Бобров Д.В.* Методическое обеспечение корпоративной социальной политики: сущность и структура // *Вестник университета*. № 12. С. 241–244.
- Бобров 2025 – *Бобров Д.В.* Научная школа «Теория и практика суверенной социальной экономики»: предпосылки формирования и механизмы реализации // *Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление»*. 2025. № 3. С. 12–39.
- Дроздов, Лю Вэйсяо 2022 – *Дроздов И.Н., Лю Вэйсяо.* Цифровизация управления человеческими ресурсами в бизнес-организации: значимость и актуальные направления // *Креативная экономика*. 2022. Т. 16. № 6. С. 2433–2444.
- Мальцев 2022 – *Мальцев А.А.* От третьей промышленной революции – к четвертой (сравнительный обзор концепций) // *AlterEconomics*. 2022. Т. 19. № 1. С. 131–146.
- Мясникова, Сопилко 2016 – *Мясникова О.Ю., Сопилко Н.Ю.* Формирование оптимальной системы стимулирования и оплаты труда персонала в коммерческом банке // *Финансы и кредит*. 2016. № 11 (683). С. 2–14.
- Оборин 2023 – *Оборин М.С.* Особенности управления социально-экономическим развитием региона в кризисных условиях // *Вестник Московского университета. Серия 6. «Экономика»*. 2023. № 58 (6). С. 133–148.

- Плакаткин 2017 – *Плакаткин Ю.А.* Мировой инновационный проект «Индустрия-4.0» – возможности применения в угольной отрасли России. 1. Программа «Индустрия-4.0» – новые подходы и решения // Уголь. 2017. № 10 (1099). С. 44–51.
- Сопилко, Волков 2025 – *Сопилко Н.Ю., Волков А.В.* Инструментарий взаимодействия кадровых партнеров в управлении человеческими ресурсами // Региональная и отраслевая экономика. 2025. № 2. С. 10–15.
- Шваб 2016 – *Шваб К.* Четвертая промышленная революция. М.: ЭКСМО, 2016. 208 с.
- Al-Momani 2025 – *Al-Momani A.M.* Artificial intelligence and industry 4.0: catalysts for sustainable organizational development // Current and Future Trends on AI Applications. Vol. 1. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 231–245.
- Ciano et al. 2025 – *Ciano M.P. et al.* Industry 4.0 technologies in support of circular Economy: A 10R-based integration framework // Computers & Industrial Engineering. 2025. Vol. 201. P. 110867.
- Madhumithaa et al. 2025 – *Madhumithaa N. et al.* Leveraging AI for personalized employee development: A new era in human resource management // Advances in Consumer Research. 2025. Vol. 2. P. 134–141.
- Sarma et al. 2024 – *Sarma G.D. et al.* Navigating corporate governance and ethics: the cornerstones of sustainable business practices // Educational Administration: Theory and Practice. 2024. Vol. 30. № 5. P. 5442–5454.

References

- Abramov, A.A., Trifonova A.A. and Chekan A.A. (2023), “Improvement of an organization’s human resource management system in the context of digitalization”, Gal’chenko, S.A. (ed.) *Transformatsiya sistem upravleniya: novye zadachi i gorizonty: Sb. materialov Mezhdunar. nauchno-praktich. konf.* [Transformation of management systems: new tasks and horizons, Collection of materials of the International Scientific and Practical Conference], Kursk, Russia, pp. 11–15.
- Al-Momani, A.M. (2025), “Artificial intelligence and industry 4.0: catalysts for sustainable organizational development”, *Current and Future Trends on AI Applications*, vol. 1. Springer Nature Switzerland AG, Cham, Switzerland, pp. 231–245.
- Alekseenko, V.B., Sopilko, N.Yu. and Zhuravleva, E.A. (2011), “*Strategic approach of the social-economic system management*”, *Upravlenets (The Manager)*, no. 7-8 (23-24), pp. 4–7.
- Bobrov, D.V. (2015), “Methodical support of the corporate social responsibility policy: its essence and structure”, *Vestnik Universiteta*, no. 12, pp. 241–244.
- Bobrov, D.V. (2025), “‘Theory and practice of sovereign social economy’: Prerequisites for formation and implementation mechanisms”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics and Management” Series*, no. 3, pp. 12–39.

- Ciano, M.P. et al. (2025), “Industry 4.0 technologies in support of circular Economy: A 10R-based integration framework”, *Computers & Industrial Engineering*, vol. 201, pp. 110867.
- Drozhdov, I.N. and Liu, Weixiao (2022), “Digitalization of human resource management in a business organization: significance and current directions”, *Creative Economy*, vol. 16, no. 6, pp. 2433–2444.
- Madhumithaa, N. et al. (2025), “Leveraging AI for personalized employee development: A new era in human resource management”, *Advances in Consumer Research*, vol. 2, pp. 134–141.
- Maltsev, A.A. (2022), “From the third technological revolution to the fourth: an overview of contemporary theoretical approaches and concepts”, *AlterEconomics*, vol. 19, no. 1, pp. 131–146.
- Myasnikova, O. Yu. and Sopilko, N.Yu. (2016), “Building an Optimal System of Personnel Incentives and Remuneration in a Commercial Bank”, *Finance and Credit*, no. 11 (683), pp. 2–14.
- Oborin, M.S. (2023), “Major features of managing socio-economic development of the region in crisis conditions”, *Lomonosov Economics Journal*, no. 58 (6), pp. 133–148.
- Plakitkin, Yu.A. and Plakitkina, L.S. (2017), “The Industry-4.0 global innovation project’s potential for the coal industry of Russia. 1. Industry-4.0 Program – new approaches and solutions”, *Ugol’ – Russian Coal Journal*, no. 10, pp. 44–51.
- Sarma, G.D. et al. (2024), “Navigating corporate governance and ethics: the cornerstones of sustainable business practices”, *Educational Administration: Theory and Practice*, vol. 30, no. 5, pp. 5442–5454.
- Shvab, K. (2016), *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The Fourth Industrial Revolution] EKSMO, Moscow, Russia.
- Sopilko, N.Yu. and Volkov, A.V. (2025), “Tools for Interaction between HR Partners in Human Resource Management”, *Regional and Sectoral Economics*, no. 2, pp. 10–15.

Информация об авторе

Ольга Ю. Мясникова, кандидат экономических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; O_myasnikova@mail.ru

Information about the author

Olga Yu. Myasnikova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; O_myasnikova@mail.ru

Система ключевых показателей эффективности (КПИ) как инструмент стратегического развития интегрированных групп компаний

Роман А. Новиков

*Московский международный университет
Москва, Россия, r.novikov@mtti.ru*

Елена В. Новикова

*Московский международный университет
Москва, Россия, e.novikova@mtti.ru*

Аннотация. В эпоху глобального рынка и обострения соперничества объединенные корпоративные образования (ОКО) испытывают особые трудности в области стратегического руководства, обусловленные их комплексностью, многопрофильностью и иерархичностью. Устаревшие механизмы управления демонстрируют недостаточную эффективность и не обеспечивают согласованность и синергию в рамках ОКО. Настоящее исследование направлено на разработку модели внедрения системы ключевых индикаторов результативности (КПИ), учитывающей специфику ОКО и направленной на достижение их стратегических задач. На основе изучения действующих методик предложена многоуровневая структура системы КПИ, охватывающая корпоративный уровень, уровень холдинга и уровень филиалов. Обозначены основные препятствия на пути внедрения подобных систем в ОКО.

Результаты проведенного исследования могут быть использованы для повышения управляемости, прозрачности и стратегической ориентированности крупных корпоративных структур.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, интегрированная группа компаний, стратегическое управление, сбалансированная система показателей, корпоративный центр, дочерние общества, синергия, стратегические карты, холдинг

Для цитирования: Новиков Р.А., Новикова Е.В. Система ключевых показателей эффективности (КПИ) как инструмент стратегического развития интегрированных групп компаний // Наука и искусство управления. 2026. № 2. С. 61–72. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-61-72

The system of key performance indicators (KPI) as a tool for the strategic development of integrated groups of companies

Roman A. Novikov

*Moscow International University
Moscow, Russia, r.novikov@mmu.ru*

Elena V. Novikova

*Moscow International University
Moscow, Russia, e.novikova@mmu.ru*

Abstract. In the era of a global market and increased competition, combined corporate entities (COEs) face particular challenges in terms of strategic management due to their complexity, multidisciplinary, and hierarchical structure. The outdated management mechanisms demonstrate insufficient efficiency and fail to ensure coherence and synergy within the COE. This study aims to develop a model for implementing a key performance indicator (KPI) system that considers the specific characteristics of COEs and focuses on achieving their strategic objectives. Based on the study of existing methods, a multi-level structure of the KPI system has been proposed, covering the corporate level, the holding level, and the branch level. The main obstacles to the implementation of such systems in OKO have been identified. The results of this research can be used to improve the manageability, transparency, and strategic focus of large corporate structures.

Keywords: Key performance indicators, integrated group of companies, strategic management, balanced scorecard, corporate center, subsidiaries, synergistic effect, strategic maps, holding company

For citation: Novikov, R.A. and Novikova, E.V. (2026), "The system of key performance indicators (KPI) as a tool for the strategic development of integrated groups of companies", *Science and Art of Management*, no. 2, pp. 61–72, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-61-72

Введение

В условиях нестабильности и обострения конкуренции интегрированные бизнес-группы становятся доминирующей формой крупного бизнеса.

Интегрированная группа компаний (ИГК) как бизнес-структура представляет собой объединение юридических лиц, которые сохраняя формальную самостоятельность, скоординировано действуют

под общим стратегическим контролем единого центра управления [Новиков, Новикова 2025].

По сравнению с единой корпорацией потенциал участников ИГК для получения синергии и эффективного использования ресурсов ограничен внутренними проблемами: сложной структурой, территориальной разрозненностью и противоречиями интересов между головным офисом и дочерними компаниями. Это создает «стратегический пробел» – разрыв между утвержденной стратегией и реальной деятельностью периферийных подразделений. Для преодоления этого разрыва необходим инструмент, который донесет стратегию до всех уровней и позволит оценить вклад каждого звена в общий результат.

В качестве теоретической базы для создания систем оценки результативности деятельности бизнес-структур используются основополагающие исследования Р. Каплана и Д. Нортона, содержащие концептуальные версии и модификации системы сбалансированных показателей ССП [Kaplan, Norton 1996]. Проблемы применения ССП и ключевых показателей эффективности (КРІ) в финансово-промышленных объединениях и холдингах отражены в работах таких российских и зарубежных исследователей, как Е.Н. Елисеева, Н.В. Шмелева [Елисеева, Шмелева 2017], Х. Норреклит [Norreklit 2000], К.Ж. Кудайберген [Кудайберген 2021], Ю.В. Бударина [Бударина 2025], Е.А. Безбородова, Н.А. Антоненко [Безбородова, Антоненко 2025], О.А. Петрова [Петрова 2025], Н.В. Цхададзе [Цхададзе 2026].

Однако несмотря на наличие внушительной теоретической основы, переход к практическому применению сквозных систем КРІ сохраняет значительные методологические пробелы и сложности. Ключевой проблемой является отсутствие адаптированных к ИГК стандартизированных методик, позволяющих количественно и качественно оценивать и распределять синергетический эффект в ИГК. В результате существующие решения часто сводятся к простому суммированию индикаторов дочерних компаний, упуская из виду взаимосвязи между ними и их суммарный вклад в общий синергетический результат.

Целью данного исследования является разработка теоретической модели и практических рекомендаций по построению системы КРІ как инструмента стратегического развития для интегрированных групп компаний.

Задачи исследования:

1. Отразить специфику стратегического управления в ИГК в аспекте формирования КРІ для различных уровней управления в группе.

2. Отразить концептуальные принципы построения многоуровневой системы КРІ, обеспечивающей согласованность стратегических целей и операционной деятельности.

3. Идентифицировать и классифицировать ключевые риски, возникающие на этапе внедрении подобной системы.

Основная часть

1. Специфика стратегического управления в ИГК в аспекте формирования КРІ для различных уровней управления в группе

Ключевой проблемой, которую неоднократно отмечали эксперты в области корпоративного управления для ИГК, является отсутствие целостного подхода, обеспечивающего сквозную интеграцию стратегических целей на всех уровнях управления ИГК [Дементьев 2017; Юрлов и др. 2020]. Это приводит к «размыванию» стратегии, конфликту интересов и невозможности оценить реальный синергетический эффект [Дементьев 2019; Шиткина 2019].

Для преодоления данных системных ограничений эффективная система КРІ для ИГК должна быть не просто набором определенных показателей, а многоуровневой и раскодируемой структурой.

Базовый принцип построения такой системы должен опираться на декомпозицию (т. е. выделение конкретных управляемых составляющих) стратегических целей верхнего уровня применительно к выстроенным задачам для каждого нижестоящего уровня, обеспечивая таким образом их согласованность и функциональную связанность. В качестве решения предлагается следующая архитектура (рис. 1).

Первый уровень – вершину предлагаемой архитектуры формируют корпоративные КРІ. Корпоративные КРІ – это метрики, оценивающие результативность всей команды в совокупности. определяют стратегический вектор развития для всех нижестоящих уровней. Корпоративные КРІ акцентируют внимание на увеличении ценности для акционеров и достижении конкурентных преимуществ.

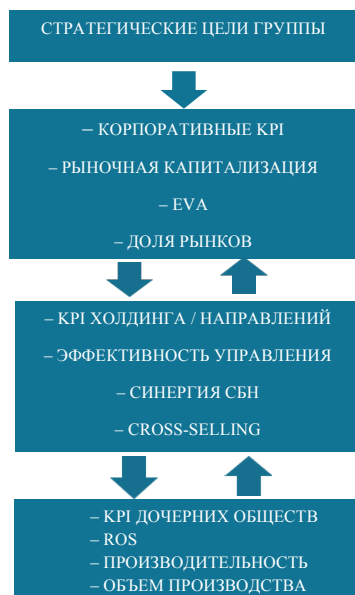


Рис. 1. Многоуровневая архитектура системы КПИ в ИГК
(составлено авторами)

Ключевым инструментом корпоративных КПИ выступает стратегическая карта, построенная по методике BSC (Balanced Scorecard). Такой подход обеспечивает сбалансированность стратегических целей и охватывает четыре ключевых перспективы:

1. *Финансы:*

- капитализация компании;
- экономическая добавленная стоимость (EVA);
- общий доход организации;
- рентабельность вложенного капитала (ROIC).

2. *Клиентская составляющая:*

- доля рынка в ключевых сегментах;
- индекс потребительской лояльности NPS (Net Promoter Score);
- степень удовлетворенности ключевых партнеров.

3. *Внутренние бизнес-процессы:*

- инновационная деятельность (процент новых товаров/услуг, введенных в эксплуатацию за последние 3–5 лет);
- результативность основных процессов (к примеру, цепочка поставок от поставщика до конечного пользователя).

4. Развитие и обучение персонала:

- индекс потенциала сотрудников к перемещению внутри компании;
- организационная культура и лидерские качества.

Второй уровень включает ключевые показатели эффективности (КПЭ) холдинга или стратегических бизнес-единиц (СБЕ). На данном этапе глобальные цели компании детализируются для отдельных подразделений или сфер бизнеса (например, добыча нефти, переработка нефти, сеть розничной торговли). Здесь показатели КПЭ направлены на достижение согласованности и сотрудничества внутри направления решают две ключевые задачи.

1. Оценивают эффективность каждого стратегически важного актива.
2. Управляют синергией между дочерними предприятиями в рамках одного направления.

Примеры КПЭ второго уровня:

- Финансовая синергия – сокращение расходов за счет централизованных закупок по ИГК;
- Операционная синергия – унификация технологических операций;
- Клиентская синергия – процент перекрестных продаж между дочерними предприятиями внутри СБЕ.

Третий уровень представляют ключевые показатели эффективности (КПЭ) филиалов и функциональных отделов. Это уровень операционного исполнения, включающий рабочие индикаторы, напрямую оценивающие результативность работы каждой компании и ее структурных единиц.

Систему показателей КПЭ третьего уровня необходимо тесно согласовывать с КПЭ более высоких уровней.

Примеры КПЭ третьего уровня:

- Производственные – количество выпущенной продукции;
- Финансовые – прибыльность от продаж (ROS);
- Кадровые – производительность труда, текучесть кадров.

2. Концептуальные принципы построения многоуровневой системы

Для согласованности целей на всех уровнях управления необходимо соблюдать четыре ключевых правила:

1. *Причинно-следственные связи:* показатели нижнего уровня должны напрямую работать на цели высшего. Например, рост удовлетворенности IT-отдела ведет к повышению производительности и рентабельности всей компании.

2. *Концентрация (80/20)*: для каждого подразделения достаточно 5–7 ключевых показателей, которые точно отражают его вклад в общую стратегию.

3. *Сбалансированность*: необходимо сочетать финансовые и операционные, опережающие и результирующие метрики (например, «число обученных сотрудников» ведет к «росту выручки на сотрудника»).

4. *Четкость и измеримость*: каждый KPI должен иметь однозначную формулу расчета, источник данных и ответственного, который понимает, как влияет на результат.

Примером эффективного внедрения системы корпоративного KPI, каскадированной сверху вниз, является система ключевых показателей деятельности (KPD) государственной корпорации «РОСАТОМ» – холдинга с диверсифицированным портфелем (атомная энергетика, машиностроение, логистика, медицина и т. д.). На уровне всей госкорпорации в качестве ключевых показателей можно выделить следующие: выполнение госзаказа, объем экспорта (неэнергетического), доля на мировом рынке ядерных технологий, производительность труда по холдингу. На уровне дивизионов и дочерних компаний – коэффициент использования установленной мощности (КИУМ), соблюдение графика поставки оборудования, снижение себестоимости.

Благодаря внедренной корпоративной системе KPI госкорпорации «РОСАТОМ» удалось достичь высоких экономических и финансовых показателей по результатам деятельности в 2024 г. По заявлению гендиректора госкорпорации, доля компании на мировом рынке строительства АЭС, а также центров ядерной науки и медицины в 2025 г. составляет более 90%¹. По итогам 2024 г. выручка госкорпорации в открытой части составила 3,236 трлн рублей, в частности, по новым продуктам (вне контура атомной отрасли) – 1,474 трлн рублей (что на 29,1% выше целевого уровня)².

Также в качестве примера эффективной системы KPI можно привести систему, разработанную ПАО «Сбербанк», который за последние годы преобразовался из классического банка в крупный технологический холдинг (экосистему). Для результативного управления большим количеством разноплановых бизнес-юнитов ПАО «Сбербанк» внедрил систему OKR (Objectives and Key Results), которая тесно переплетается с KPI. Основными метриками KPI для банка являются: чистая комиссионная выручка, количество активных клиентов, NPS (индекс лояльности). Для экосистемных компаний (например, СберМаркет, СберЗдоровье) метриками являются: количество заказов, средний чек, удержание клиентов (Retention Rate), охват аудитории экосистемы. Внед-

ренная система ОКР способствовала достижению следующих результатов для сервиса «СберМаркет» по итогам работы в 2023 г. относительно результатов 2022 г. – увеличение оборота в 1,6 раза – 165,6 млрд рублей, увеличение количества доставленных заказов в 1,8 раза – 65,9 млн единиц, расширение географии присутствия на территории страны на 200 городов³.

Сервис «Сберздоровье», по данным аналитического агентства Smart Ranking, в первом квартале 2024 г. вошел в тройку лидеров компаний в сфере медицинских технологий с выручкой 2328 млн рублей⁴.

Вертикально-интегрированный нефтяной холдинг «Лукойл» внедрил сбалансированную систему показателей (BSC), включающую финансовые, производственные и HSE (охрана труда, промышленная безопасность и экология) KPI. В качестве основных метрик системы можно выделить следующие: объем добычи углеводородов, себестоимость добычи, глубина переработки нефти, выход светлых нефтепродуктов. Также в отдельную метрику выделяется безопасность – количество инцидентов (LTIFR). Этот KPI крайне важен для всех нефтяных компаний.

Крупнейший продуктовый ритейлер X5 Group (сети «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель») внедрил глубокую систему финансовых и операционных KPI, завязанную на единые стандарты – выручка с квадратного метра, Like-for-like growth (рост продаж в магазинах, работающих более года), валовая маржа, уровень сервиса (NPS), время обслуживания одного клиента на кассе, уровень потерь (shrinkage), логистические затраты. По оценкам экспертов, доля компании X5 Group в первом полугодии 2025 г. на рынке продуктовой розницы составила 16,9%, а на рынке онлайн-продаж продовольственных товаров – 19,4%⁵.

¹ Сайт ООО «МИЦ «Известия». URL: <https://iz.ru/1914814/2025-07-03/likhachev-ukazal-na-lidiruiushchie-pozitcii-rosatoma-na-mirovom-gynkeaes> (дата обращения 27 ноября 2025).

² Сайт Информационной группы «Интерфакс». URL: <https://www.interfax.ru/business/1026542> (дата обращения 27 ноября 2025).

³ Сайт Информационной группы «Интерфакс». URL: <https://www.interfax.ru/business/947742> (дата обращения 27 ноября 2025).

⁴ Сайт журнала ИНК. URL: <https://incrussia.ru/news/v-rossii-medtech-gynok-vyros-za-3-mesyatsa-na-38-v-liderah-sberzdorove-tsisfromed-i-motorika/> (дата обращения 27 ноября 2025).

⁵ Сайт Retail.ru. URL: <https://www.retail.ru/news/igor-shekhterman-akh5-zanimaet-16-9-rynka-prodovolstvennoy-roznitsy-i-19-4-onlayn-2-oktyabrya-2025-269737/> (дата обращения 27 ноября 2025).

3. Ключевые риски

Необходимо отметить, что внедрение системы KPI в ИГК сопряжено с комплексом рисков, способных нивелировать ее эффективность. Ключевыми проблемами являются сопротивление менеджмента дочерних обществ, воспринимающего систему как инструмент избыточного контроля, и риск субоптимизации, когда достижение локальных KPI одной компанией наносит ущерб общекорпоративным интересам (например, снижение себестоимости за счет качества продукции вредит общегрупповой репутации).

Для минимизации этих рисков необходимы вовлечение топ-менеджеров в разработку KPI, внедрение сквозных показателей совместной ответственности, независимый аудит данных и формирование культуры, где KPI служат инструментом улучшений, а не наказания. Необходимо проведение полноценного обучения руководителей всех уровней и сотрудников для понимания ответов на вопросы: как анализировать KPI и принимать решения? Как работать с командой по целям? Как вклад конкретного сотрудника влияет на общие KPI? Одновременно с этим важно осуществлять периодический мониторинг системы KPI – ежегодное проведение стратегического пересмотра метрик и ежеквартальный анализ на предмет актуальности текущих показателей и возможного появления новых вызовов. Это позволит системе быть гибкой, своевременно реагировать на внешние изменения и соответствовать внутренним целям ИГК.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что система ключевых показателей эффективности – это не просто инструмент контроля, а центральный элемент системы стратегического управления интегрированной группой компаний. Разработанная в статье модель многоуровневой архитектуры системы KPI, основанная на принципах каскадирования и сбалансированности, предоставляет практический механизм для трансляции стратегических целей группы на уровень конкретных операционных задач дочерних обществ.

Полученные теоретические и практические результаты включают: систематизацию вызовов стратегического управления в ИГК и функций системы KPI по их преодолению; разработку трехуровневой архитектуры (корпоративный, холдинговый, уровень дочерних обществ) для построения системы показателей; формули-

ровку ключевых принципов (каузальности, сбалансированности, «80/20») для создания эффективных сквозных КРІ; выявление основных рисков внедрения (субоптимизация, сопротивление, манипуляции) и предложение мер по их минимизации. Перспективы дальнейших исследований видятся в разработке отраслевых моделей КРІ для конкретных типов ИГК, а также в изучении влияния цифровых технологий (Big Data, AI) на процессы сбора данных и автоматического пересчета КРІ в режиме реального времени.

Литература

- Безбородова, Антоненко 2025 – *Безбородова Е.А., Антоненко Н.А.* Создание интегрированной системы показателей для эффективного управления компанией на базе КРІ // Экономика и предпринимательство. 2025. № 6 (179). С. 740–748.
- Бударина 2025 – *Бударина Ю.В.* Влияние системы сбалансированных показателей на эффективность медицинских организаций: международный опыт и практические подходы // Здравоохранение Российской Федерации. 2025. Т. 69. № 5. С. 435–441.
- Дементьев 2019 – *Дементьев В.Е.* Жизнеспособность иерархических организаций в условиях изменчивости экономической среды // Российский журнал менеджмента. 2019. Т. 17. № 3. С. 367–386.
- Дементьев и др. 2017 – *Дементьев В.Е., Евсюков С.Г., Устюжанина Е.В.* Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15. № 1. С. 89–122.
- Елисеева, Шмелева 2017 – *Елисеева Е.Н., Шмелева Н.В.* Построение сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического и оперативного управления предприятием металлургии // Экономика промышленности. 2017. Т. 10. № 4. С. 359–366.
- Кудайберген 2021 – *Кудайберген К.Ж.* Методы и модели создания рыночного 4PL-оператора на базе логистического подразделения крупного промышленного холдинга // Горные науки и технологии. 2021. Т. 6. № 2. С. 90–104.
- Новиков и Новикова 2025 – *Новиков Р.А., Новикова Е.В.* Понятие и сущность «Групп компаний» и их место в интегрированных бизнес-структурах // Вестник Московского международного университета. 2025. № 2 (6). С. 87–93.
- Петрова 2025 – *Петрова О.А.* Роль ключевых показателей эффективности в управлении интегрированными бизнес-структурами // Russian Journal of Management. 2025. Т. 13. № 11. С. 192–200.
- Цхададзе 2026 – *Цхададзе Н.В.* КРІ и сбалансированная система показателей для оценки результативности инновационного менеджмента на агропромышленном предприятии с привязкой к финансовым и операционным метрикам // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2026. № 1. С. 48–55.

- Шиткина 2019 – Шиткина И.С. Выявление и учет общих экономических интересов группы компаний (участников холдинга) при совершении крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность // Закон. 2019. № 6. С. 172–181.
- Юрлов и др. 2020 – Юрлов Ф.Ф., Плеханова А.Ф., Яшин С.Н., Маркитанов М.Ю. Системный многоуровневый подход к анализу деятельности сложных интегрированных производственных структур // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2020. № 2 (26). С. 149–155.
- Kaplan, Norton 1996 – Kaplan R.S., Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
- Norreklit 2000 – Norreklit H. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions // Management Accounting Research. 2000. № 11 (1). P. 65–88.

References

- Bezborodova, E.A. and Antonenko, N.A. (2025), “Creation of an integrated system of indicators for effective company management based on KPIs”, *Ekonomika i predprinimatelstvo*, no. 6 (179), pp. 740–748.
- Budarina, Yu.V. (2025), “The impact of balanced scorecard on the efficiency of health-care institutions: international experience and practical approaches”, *Health Care of the Russian Federation*, vol. 69, no. 5, pp. 435–441.
- Dementiev, V.E. (2019), “Viability of hierarchical organizations under variability of economic environment”, *Russian Management Journal*, vol. 17, no. 3, pp. 367–386, doi.org/10.21638/11701/spbu18.2019.304.
- Dementiev, V.E., Evsyukov, S.G. and Ustyuzhanina, E.V. (2017), “Hybrid forms of business organization: on the analysis of inter-firm interactions”, *Russian Management Journal*, vol. 15, no. 1, pp. 89–122, doi.org/10.21638/11701/spbu18.2017.105.
- Eliseeva, E.N. and Shmeleva, N.V. (2017), “Creation of indicators balanced system as a tool of strategic and operational management for the metallurgical enterprises”, *Russian Journal of Industrial Economics*, vol. 10, no. 4, pp. 359–366.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press, Boston, USA.
- Kudaybergen, K.Z. (2021), “Methods and models for creating a market 4PL operator based on a logistics division of a large industrial holding company”, *Mining Science and Technology (Russia)*, vol. 6, no. 2, pp. 90–104.
- Norreklit, H. (2000), “The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions”, *Management Accounting Research*, vol. 11, no. 1, pp. 65–88. doi.org/10.1006/mare.1999.0121.
- Novikov, R.A. and Novikova, E.V. (2025), “The concept and essence of ‘Groups of Companies’ and their place in integrated business structures”, *Vestnik Moskovskogo mezhdunarodnogo universiteta*, no. 2 (6), pp. 87–93.

- Petrova, O.A. (2025), "The role of key performance indicators in the management of integrated business structures", *Russian Journal of Management*, vol. 13, no. 11, pp. 192–200.
- Shitkina, I.S. (2019), "Identification and consideration of common economic interests of a group of companies (holding participants) when executing major transactions and interested-party transactions", *Law*, no. 6, pp. 172–181.
- Tskhadadze, N.V. (2026), "KPI and balanced scorecard for assessing the performance of innovation management at an agro-industrial enterprise with linkage to financial and operational metrics", *Economy of agricultural and processing enterprises*, no. 1, pp. 48–55.
- Yurlov, F.F., Plekhanov, A.F., Yashin, S.N. and Markitanov, M.Yu. (2020), "Systemic multi-level approach to the analysis of complex integrated production activity structures", *Aktual'nye problemy ehkonomiki i menedzhmenta*, no. 2 (26), pp. 149–155.

Информация об авторах

Роман А. Новиков, Московский международный университет, Москва, Россия; 125040, Россия, Москва, Ленинградский пр., д. 17; r.novikov@mmu.ru

Елена В. Новикова, кандидат экономических наук, доцент, Московский международный университет, Москва, Россия; 125040, Россия, Москва, Ленинградский пр., д. 17; e.novikova@mmu.ru

Information about the authors

Roman A. Novikov, Moscow international university, Moscow, Russia; bld. 17, Leningradskii Avenue, Moscow, Russia, 125040; r.novikov@mmu.ru

Elena V. Novikova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Moscow international university, Moscow, Russia; bld. 17, Leningradskii Avenue, Moscow, Russia, 125040; e.novikova@mmu.ru

Современные аспекты управления

УДК 338.2:004

DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-73-84

Экономика и анализ данных: интеграция моделей, рисков и цифровых технологий в управлении

Елена Н. Пятшева

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, elena.pyatsheva@hotmail.com*

Аннотация. В условиях цифровой трансформации экономики данные превратились в стратегический ресурс, а их анализ – в основу принятия управленческих решений. Современный экономист должен владеть не только традиционными методами математического моделирования, но и инструментами работы с большими данными, понимать основы риск-менеджмента и уметь выстраивать финансовую стратегию с учетом возможностей IT-инфраструктуры.

В статье рассматривается комплексный подход к анализу данных в экономике, объединяющий моделирование систем, оптимизационные методы, управление рисками и новейшие облачные технологии.

Ключевые слова: доступность технологий, интеграция экономики, анализ данных, методы риск-менеджмента, экономические системы

Для цитирования: Пятшева Е.Н. Экономика и анализ данных: интеграция моделей, рисков и цифровых технологий в управлении // Наука и искусство управления. 2026. № 2. С. 73–84. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-73-84

Economics and data analysis: integrating models, risks, and digital technologies in management

Elena N. Pyatsheva

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, elena.pyatsheva@hotmail.com*

Abstract. In the context of digital transformation of the economy, data has become a strategic resource, and its analysis is the basis for making management decisions. A modern economist must not only possess traditional methods

© Пятшева Е.Н., 2026

of mathematical modeling, but also be familiar with tools for working with big data, understand the basics of risk management, and be able to build a financial strategy that takes into account the capabilities of IT infrastructure.

Keywords: technology accessibility, economic integration, data analysis, risk management methods, economic systems

For citation: Pyatsheva, E.N. (2026), “Economics and data analysis: integrating models, risks, and digital technologies in management”, *Science and Art of Management*, no. 2, pp. 73–84, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-73-84

В современном мире data-driven подход перестал быть прерогативой исключительно технологических гигантов и превратился в императив выживания для компаний любого масштаба. Актуальность интеграции экономики и анализа данных обусловлена тремя фундаментальными сдвигами.

Прежде всего, речь идет о завершении эпохи привычных источников роста. В ситуации застывших рынков и жесткой конкурентной борьбы простое наращивание ресурсов перестало приносить ожидаемые плоды. Для повышения продуктивности остается лишь углубленный анализ, способствующий обнаружению резервов и улучшению внутренних процессов предприятия.

Кроме того, произошла существенная смена характера угроз. Процесс цифровизации привел к возникновению новых видов риска, связанных с кибератаками, и ускорил распространение крупных системных проблем. Традиционные подходы управления рисками, основывающиеся на изучении прошлого опыта, часто оказываются неэффективными перед лицом быстро меняющихся условий. Возникла необходимость внедрения гибких методик, работающих в режиме онлайн и использующих большие объемы данных.

Также нельзя игнорировать фактор доступности технологических инструментов. Согласно данным исследования, современные облачные решения и средства обработки данных теперь доступны не только крупным корпорациям, но и представителям среднего бизнеса, что представляет собой рыночную конкурентную среду, в которой успешность вложений капитала не является первопричиной успеха, способность управлять информацией и выстраивать процессы становится главным параметром для достижения успеха.

Рассматриваемая проблематика получает высокую значимость не только в теоретическом, но и в прикладном аспекте, так как находится на стыке принятия бизнес-решений для внедрения инновационных технологий.

Моделирование в экономике и методы оптимизации. Экономические системы отличаются сложностью и нуждаются в формализованном представлении. Экономико-математическое моделирование дает возможность отвлекаться от несущественных деталей и сконцентрироваться на ключевых взаимосвязях. Согласно современным учебным пособиям, построение модели экономической системы предполагает изучение ресурсных и информационных потоков, что служит основой для последующего принятия решений [Суянова и др. 2018].

Среди методов оптимизации особое место занимает линейное программирование, позволяющее решать задачи распределения ограниченных ресурсов. Классическим примером является транспортная задача, где требуется минимизировать затраты на перевозки при удовлетворении спроса всех потребителей. На более высоком уровне применяются методы нелинейного и динамического программирования, а также теория игр для анализа стратегического взаимодействия экономических агентов [Булетова, Клейтман 2025].

Современным развитием этого направления стало создание цифровых двойников – виртуальных копий экономических объектов или процессов, позволяющих проводить сценарное моделирование и прогнозировать последствия управленческих воздействий без риска для реальной системы.

Риск-менеджмент: идентификация, оценка и управление. Любая экономическая деятельность сопряжена с неопределенностью. Управление рисками превратилось в отдельную дисциплину, изучающую методы снижения негативного влияния случайных факторов. Основные этапы риск-менеджмента включают идентификацию рисков, их оценку (качественную и количественную) и выбор методов реагирования [Ашихина и др. 2023].

Классификация рисков охватывает рыночные, кредитные, операционные и регуляторные риски. Для их оценки применяются вероятностно-статистические методы, в том числе актуарные расчеты, которые особенно важны в страховом деле и пенсионном обеспечении. Среди методов управления выделяют:

- избежание риска (отказ от деятельности);
- принятие риска (резервирование средств);
- передачу риска (страхование, хеджирование).

Особую сложность представляет анализ системных рисков, когда сбой в одном элементе могут вызвать цепную реакцию во всей экономической системе. Здесь на помощь приходят методы имитационного моделирования, позволяющие проигрывать различные сценарии развития событий [Бородавко 2018].

Методы анализа социально-экономических процессов (СЭП). Исследование социально-экономических процессов требует применения специального инструментария, позволяющего диагностировать состояние общества и оценивать эффективность управленческих решений. Ключевым требованием к современному специалисту является умение ставить и решать комплексные исследовательские задачи, направленные на преодоление актуальных общественных проблем.

Анализ СЭП базируется на сочетании количественных и качественных методов. К первым относятся статистические наблюдения, корреляционно-регрессионный анализ и эконометрическое моделирование. Ко вторым – экспертные оценки, контент-анализ и социологические опросы. Важной особенностью является необходимость учета поведенческих факторов, которые не всегда поддаются строгой формализации [Легасова 2022].

Прогнозирование временных рядов макроэкономических показателей (ВВП, инфляции, занятости) позволяет не только оценивать текущую ситуацию, но и разрабатывать обоснованные программы социально-экономического развития на перспективу.

Финансовая стратегия представляет собой долгосрочный план действий, ориентированный на реализацию корпоративных целей с учетом внешних и внутренних условий. В процессе ее формирования анализируется структура капитала, оптимизируются денежные потоки и осуществляется инвестиционное планирование.

Анализ предметных областей в экономике подразумевает разделение деятельности предприятия на отдельные бизнес-процессы и их детальное исследование. К примеру, применение функционально-стоимостного анализа (ФСА) помогает обнаружить необоснованные затраты и определить пути повышения производительности. В сочетании с традиционными методами экономического анализа (горизонтальным, вертикальным, трендовым и факторным) это формирует целостную картину текущего состояния компании и векторов ее дальнейшего развития.

Создание действенной финансовой стратегии сегодня невозможно без сценарного подхода и анализа чувствительности основных индикаторов к колебаниям внешней среды. Это позволяет не только определить наиболее перспективный вариант развития, но и предусмотреть запасные сценарии на случай неблагоприятных обстоятельств [Меньшиков 2017].

Управление IT-проектами в экономике: от затрат к инвестициям. В современной экономике IT-проекты перестали быть исключительно технической функцией и превратились в драйвер

бизнес-развития. Однако управление их экономической эффективностью остается сложной задачей. Как показывает практика, многие компании воспринимают ИТ как «черный ящик», из которого сложно извлечь предсказуемые результаты.

Эффективное управление ИТ-проектами требует ответов на ряд стратегических вопросов:

1. Как связаны сценарии развития ИТ с бизнес-стратегией?
2. Как определить финансовый эффект от ИТ-инициатив?
3. Как контролировать достижение запланированных показателей?

Интегрированная модель управления финансами ИТ строится на цикле PDCA (Plan-Do-Check-Act). На этапе планирования анализируются сценарии развития и формируется бюджет, на этапе реализации ведется операционный учет, далее проводится анализ эффективности и вносятся коррективы. Применение этой модели позволяет не только контролировать затраты, но и оценивать отдачу от инвестиций в цифровые технологии [Ляндау, Буткевич 2023].

Российский финтех за последние годы увеличил расходы практически на 90% в области разработки, приобретение готового программного обеспечения ИИ и облачных сервисов, включая обновление базы данных. Такие расходы теперь требуют более внимательного подхода к обоснованию этих инвестиций [Кучкаров 2023].

Применение концепции Big Data начинает кардинально менять подходы к исследованию экономических показателей. Это важный аспект в эпоху стремительного роста объемов информации и необходимости их глубокого анализа для создания эффективных бизнес и финансовых моделей.

Big Data консолидирует традиционные эконометрические методики с возможностями анализа больших пакетов данных, в результате чего мы получаем новый мощный инструмент для качественного развития. Увеличивается точность моделей ИИ, растет количество изучаемых показателей и переменных, появляется возможность анализировать ранее необработанные массивы данных.

Обновление методологии заключается в применении ИИ для прогнозирования любых индикаторов в экономических показателях. Главное отличие от традиционной эконометрии, где специалист сам определяет структуру модели, состоит в том, что алгоритмы машинного обучения, анализируя входные данные, сами выводят зависимости между показателями, сохраняя результаты в понятной пользователю интерпретации. И именно эта характеристика является наиболее значимой для последующего обоснования финансовой модели.

Таким образом, синергия классической эконометрики с ИИ и Big Data создает новые возможности, а именно увеличивает точность результатов прогнозирования и дает возможность анализировать неструктурированную ранее информацию [Кучкаргов 2023].

Возрастает роль машинного обучения, так в отличие от стандартных моделей, алгоритмы ML способны самостоятельно находить сложные зависимости в массивах данных.

Практическое применение таких технологий незаменимы в кредитном скоринге, прогнозировании спроса, анализе поведения клиентов и борьбе с мошенничеством.

Возможность интерпретации, несмотря на сложность алгоритмов, результаты должны оставаться понятными для принятия обоснованных решений. Синергия традиционных расчетов и современных вычислительных методов позволяет достигать качественно нового уровня управления экономических решений [Усманова, Целищева 2023].

На основе исследования «Яков и Партнеры» и Yandex B2B Tech, внедрение облачных решений демонстрирует прямую корреляцию с ростом финансовых показателей бизнеса. Как показано на рис. 1, финансовый эффект от внедрения облачных технологий существенно варьируется по отраслям, достигая максимальных значений в цифровых секторах экономики.



Рис. 1. Влияние внедрения облачных технологий на EBITDA компаний по отраслям (в %, отраслевое исследование)
Источник: Яков и Партнёры, Yandex B2B Tech. «Яков и Партнёры» и Yandex B2B Tech выяснили, что внедрение облачных технологий увеличивает прибыль компаний [Пресс-релиз].

URL: <https://ir.yandex.ru/press-releases?year=2025&id=24-11-2025-02>
(дата обращения 9 марта 2026)

Мировой рынок public cloud демонстрирует впечатляющую динамику: с 2020 по 2024 г. он вырос почти втрое, достигнув 600 млрд долларов, а к 2028 г. прогнозируется его увеличение до 1,26 трлн долларов.

Российский рынок публичных облачных сервисов сегодня еще отстает по уровню зрелости (занимая около 35% отечественного рынка ПО), но имеет тенденции быстрого роста. К 2030 г. эксперты ожидают его увеличение примерно в три раза до 1,24 трлн рублей.

Здесь отметим существующую теперь положительную корреляцию между машинным обучением с применением методик ИИ и использованием публичных облачных сервисов. Доля компаний, использующих публичные облачные сервисы и внедряющих ИИ, уже достигает 30%, тогда как при низком уровне «облачной зрелости» этот показатель не превышает и 1,5%. Таким образом доказывается тезис о том, что облачная инфраструктура является важной основой для цифровой трансформации и использования новейших методов для анализа данных (рис. 2).

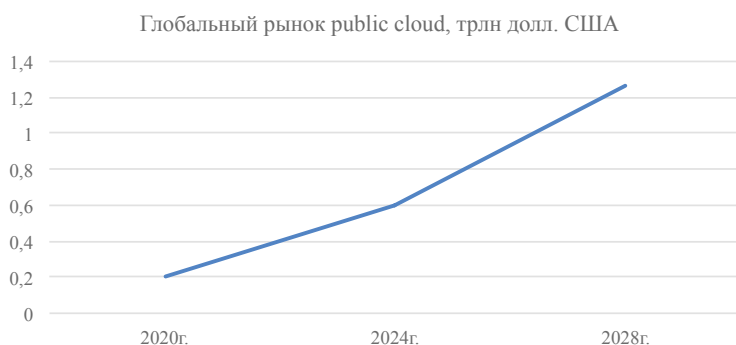


Рис. 2. Динамика роста глобального рынка публичных облачных сервисов (2020–2028 гг.), трлн долл. США
Источник: Яков и Партнёры, Яндекс. Доля крупных российских компаний, использующих генеративный ИИ, превысила 70% [Research summary]. АКМ.RU, 2026.

URL: <https://www.akm.ru/eng/press/the-share-of-large-russian-companies-using-generative-ai-has-exceeded-70/>
(дата обращения 9 марта 2026)

На графике продемонстрирован уверенный восходящий тренд с ускорением в прогнозный период. Это связано с растущим спросом

на вычислительные мощности для ИИ и преимуществами гибкой модели потребления ресурсов.

Несмотря на очевидные перспективы, интеграция методов анализа данных в экономические процессы сталкивается с рядом серьезных ключевых проблем, по которым предложены пути их решения.

Проблема 1: разрыв между теорией и практикой. Существует значительный разрыв между сложными математическими моделями, разрабатываемыми в академической среде, и их реальным внедрением в деятельность предприятий. Экономисты часто не владеют инструментами Data Science, а IT-специалисты не понимают специфики экономических процессов.

Пути решения:

- 1) формирование кросс-функциональных команд. Создание проектных групп, в которые входят и экономисты-аналитики, и разработчики, и специалисты по машинному обучению;
- 2) адаптация образовательных программ. Подготовка специалистов нового поколения («дата-ориентированных экономистов»), свободно владеющих как экономической теорией, так и современным стеком технологий (Python, SQL, облачные платформы);
- 3) развитие Low-code/No-code платформ. Использование инструментов, позволяющих экономистам самостоятельно строить аналитические модели без глубокого программирования, что ускоряет внедрение.

Проблема 2: качество и доступность данных. Экономические данные часто бывают зашумленными, неполными, несопоставимыми или устаревшими. Кроме того, существует проблема «информационных silos» (разрозненных хранилищ), когда данные разных отделов компании не интегрированы друг с другом.

Пути решения:

- 1) внедрение систем класса Data Governance (управление данными). Разработка стандартов сбора, хранения и утилизации данных на уровне компании. Назначение ответственных за аналитику и качество данных;
- 2) миграция в облачные сервисы. По итогам исследований, облачные платформы обеспечивают уникальную структуру данных и тем самым создают единую среду для бизнес-анализа;
- 3) внедрение и использование методов синтетических данных. Генерирование массивов данных для ИИ, сохраняющих статистические свойства реальных, для последующего обучения моделей, когда реальных данных недостаточно или они имеют гриф конфиденциальности.

Проблема 3: интерпретируемость моделей также является важной проблемой: нейросети и другие сложные модели машинного обучения работают по принципу «черного ящика». Чтобы принимать взвешенные управленческие решения (в частности, в финансах и риск-менеджменте), необходимо знать, на основании чего модель приходит к тому или иному выводу. Неясность алгоритмов снижает доверие со стороны руководства и регуляторов.

Пути решения:

- 1) баланс точности и интерпретируемости. Использование комбинированного подхода: для задач, требующих объяснения (например, выдача кредита), применять интерпретируемые модели (деревья решений, линейную регрессию), а для задач, где важна только точность прогноза (например, прогнозирование спроса), использовать сложные алгоритмы;
- 2) внедрение технологий ХАИ (Explainable AI). Использование инструментов, которые объясняют решения «черных ящиков» задним числом (например, методы SHAP и LIME), позволяя аналитику понять, какие факторы повлияли на результат;
- 3) развитие культуры «доверия, но проверяй». Постоянное А/В-тестирование и пилотирование моделей на ограниченных данных перед их масштабированием.

Проблема 4: этические и регуляторные риски. Использование больших данных для анализа поведения потребителей, скоринга или ценообразования может привести к дискриминации, нарушению приватности и манипулированию. Законодательство (например, 152-ФЗ «О персональных данных»¹) накладывает жесткие ограничения на сбор и обработку информации.

Пути решения:

- 1) разработка внутренних этических кодексов. Принятие компаниями собственных стандартов использования данных, исключающих дискриминационные практики;
- 2) технологии анонимизации и деперсонализации. Внедрение методов, позволяющих проводить анализ, не нарушая конфиденциальности личной информации (например, дифференциальная приватность);
- 3) правовой аудит аналитических проектов. Привлечение юристов, специализирующихся на защите данных, на этапе планирования аналитических инициатив, а не после возникновения проблем.

¹ Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О персональных данных». URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения 10 марта 2026).

Преодоление этих проблем требует не только технологических решений, но и изменения управленческой культуры. Ключевым фактором успеха становится способность организации выстроить экосистему принятия решений, где данные, модели, человеческий опыт и регуляторные ограничения находятся в балансе. Те компании, которые научатся решать этот комплекс задач, получат устойчивое конкурентное преимущество в новой цифровой экономике.

Подводя итоги, стоит отметить, что экономика и анализ данных сегодня образуют единое пространство, в котором пересекаются математические методы, информационные технологии и управленческие практики. Моделирование систем позволяет формализовать задачи, оптимизационные методы – находить лучшие решения, риск-менеджмент – обеспечивать устойчивость, а анализ больших данных в облачной инфраструктуре – обрабатывать колоссальные объемы информации для обоснованных прогнозов.

Финансовая стратегия организации и управление IT-проектами все теснее переплетаются, требуя от руководителей понимания как экономической, так и технологической составляющих бизнеса. Представленные статистические данные убедительно демонстрируют, что инвестиции в облачные технологии и аналитические платформы приносят измеримый финансовый результат, становясь не просто статьей расходов, а фактором конкурентного преимущества.

Дальнейшее развитие этой области будет связано с углублением интеграции искусственного интеллекта в экономический анализ, распространением цифровых двойников и совершенствованием методов обработки неструктурированных данных. Экономист будущего – это специалист, свободно владеющий как традиционным аналитическим инструментарием, так и современными цифровыми технологиями.

Литература

- Ашихина и др. 2023 – *Ашихина Л.А., Голоктионова Ю.Г., Извекова Е.В.* Современные направления управления рисками организации // Форпост науки. 2023. № 2 (64). С. 17–21. DOI 10.22394/2949-0855-2023-2-64-17-21.
- Бородавко 2018 – *Бородавко Л.С.* Управление финансовыми рисками организации: монография. Иркутск: ИрГУПС, 2018. 160 с.
- Булетова, Клейтман 2025 – *Булетова Н.Е., Клейтман Е.В.* Методологические особенности управления реализацией проектов цифровизации и цифровой трансформации в экономике России // Информатизация в цифровой экономике. 2025. Т. 6. № 2. С. 215–230. DOI 10.18334/ide.6.2.123345.

- Кучкаров 2023 – *Кучкаров Т.С.* О методах и инструментах анализа больших данных // Экономика и социум. 2023. № 12-2 (115). С. 837–845.
- Легасова 2022 – *Легасова И.В.* Управление рисками в системе финансового менеджмента // Научный результат. Экономические исследования. Т. 9. № 3. С. 98–106. DOI: 10.18413/2409-1634-2023-9-3-0-9.
- Ляндау, Буткевич 2023 – *Ляндау Ю.В., Буткевич А.С.* Особенности управления ИТ-проектами // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2023. № 3. С. 147–154.
- Меньшиков 2017 – *Меньшиков Е.В.* Сущность и содержание финансовой стратегии организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Т. 7. № 2А. С. 28–41.
- Нусупекова 2019 – *Нусупекова А.Б.* Методы и инструменты формирования финансовой стратегии компании // Вестник университета «Туран». 2019. № 4. С. 247–251.
- Суюнова и др. 2018 – *Суюнова Г.Б., Гайворонская Н.А., Половинко Е.В.* Методы оптимизации экономических и социальных систем с использованием технологий моделирования бизнес-процессов // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. 2018. № 6 (1). С. 176–184.
- Чистникова 2023 – *Чистникова И.В.* Системное оптимизационное моделирование региональной экономики // Экономика. Информатика. 2023. № 50 (2). С. 248–256. DOI: 10.52575/2687-0932-2023-50-2-248-256
- Усманова, Целищева 2023 – *Усманова Д.М., Целищева А.Е.* Применение методов статистики для анализа социально-экономических данных // Научно-практический электронный журнал «Аллея науки». 2023. № 11 (86). С. 1–10.

References

- Ashikhina, L.A., Goloktionova, Yu.G. and Izvekova, E.V. (2023). “Modern directions of the organization risk management”, *Forpost nauki*, no. 2 (64), pp. 17–21, DOI: 10.22394/2949-0855-2023-2-64-17-21.
- Borodavko, L.S. (2018), *Upravlenie finansovymi riskami organizatsii: monografiya* [Financial risk management of an organization: a monograph], Irkutsk: IrGUPS. 160 p.
- Buletova, N.E. and Kleitman, E.V. (2025), “Methodological specifics of managing the implementation of digitalization and digital transformation projects in the Russian economy”, *Informatization in the Digital Economy*, vol. 6, no. 2, pp. 215–230, DOI: 10.18334/ide.6.2.123345.
- Chistnikova, I.V. (2023), “System optimization modeling of regional economy”, *Economics. Information technologies*, no. 50 (2), pp. 248–256, DOI: 10.52575/2687-0932-2023-50-2-248-256.
- Kuchkarov, T.S. (2023), “About methods and tools for big data analysis”, *Ehkonomika i socium*, no. 12-2 (115), pp. 837–845.

- Legasova, I.V. (2022), "Risk management in the financial management system research result", *Scientific Result. Economic Research*, vol. 9, no. 3, pp. 98–106, DOI: 10.18413/2409-1634-2023-9-3-0-9.
- Lyandau, Yu.V. and Butkevich, A.S. (2023), "Specific Management of IT-Projects", *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, no. 3, pp. 147–154, <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-3-147-154/>
- Men'shikov, E.V. (2017), "Essence and content of the financial strategy of an organization", *Ehkonomika: vchera, segodnya, zavtra*, vol. 7, no. 2A, pp. 28–41.
- Nusupekova, A.V. (2019), «Methods and tools of formation of the financial strategy of the company», *Bulletin of "Turan" University*, no. 4, pp. 247–251.
- Suyunova, G.B., Gaivoronskaya, N.A. and Polovinko E.V. (2018), "Methods of optimizing economic and social systems using technologies of modeling business processes", *Modeling, Optimization and Information Technology*, vol. 6, no. 1, pp. 176–184.
- Usmanova, D.M. and Tselishcheva, A.E. (2023), "Application of statistical methods for the analysis of socio-economic data", *Nauchno-prakticheskii ehlektronnyi zhurnal "Alleya nauki"*, no. 11 (86), pp. 1–10.

Информация об авторе

Елена Н. Пятшева, кандидат социологических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; elena.pyatsheva@hotmail.com

Information about the author

Elena N. Pyatsheva, Cand. of Sci. (Sociology), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; elena.pyatsheva@hotmail.com

Становление и развитие системы антидопингового управления

Глеб Г. Чибисов

Российский государственный гуманитарный университет

Москва, Россия, chibisov01@inbox.ru

Аннотация. В статье представлен комплексный историко-аналитический обзор формирования и развития системы антидопингового управления в мировом спорте. Основное внимание уделяется длительной эволюции борьбы с использованием запрещенных веществ и методов начиная с единичных случаев применения стимуляторов в античную эпоху и заканчивая созданием в XXI в. единой глобальной системы, основанной на передовых технологиях контроля. Детально рассматриваются ключевые этапы институционального строительства: от первых национальных законодательных инициатив середины XX в. и международных конвенций до создания Всемирного антидопингового агентства (ВАДА) и принятия Всемирного антидопингового кодекса как основы унифицированного регулирования. Особый акцент делается на глубокой трансформации ценностных ориентиров спортивного сообщества – от преобладавшего в прошлом культа победы любой ценой к современному приоритету здоровья атлетов, принципов честной игры и равенства условий. В рамках анализа современных вызовов рассматриваются такие аспекты, как непрекращающаяся технологическая «гонка вооружений» с новыми формами допинга, структурные и управленческие проблемы на глобальном уровне, а также ключевая роль национальных антидопинговых организаций (НАДО) в практической реализации международных стандартов. Статья подводит к выводу, что антидопинговое управление представляет собой динамичный и многомерный процесс, отражающий фундаментальные этические, правовые и социальные дилеммы современного спорта.

Ключевые слова: антидопинговое управление, ВАДА, история допинга, допинг-контроль, спортивное регулирование, глобализация спорта

Для цитирования: Чибисов Г.Г. Становление и развитие системы антидопингового управления // Наука и искусство управления. 2026. № 2. С. 85–97. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-85-97

Formation and development of the anti-doping management system

Gleb G. Chibisov

Russian State University for the Humanities

Moscow, Russia, chibisov01@inbox.ru

Abstract. This article presents a comprehensive historical and analytical review of the formation and development of the anti-doping governance system in global sports. It focuses on the long-term evolution of the fight against prohibited substances and methods, from isolated cases of stimulant use in antiquity to the creation of a unified global system based on advanced control technologies in the 21st century. Key stages of institution-building are examined in detail: from the first national legislative initiatives of the mid-20th century and international conventions to the creation of the World Anti-Doping Agency (WADA) and the adoption of the World Anti-Doping Code as the basis for unified regulation. Particular emphasis is placed on the profound transformation of the sports community's values – from the prevailing cult of victory at any cost to the modern priority of athlete health, fair play, and equal playing field. This analysis of contemporary challenges examines aspects such as the ongoing technological arms race with new forms of doping, structural and governance issues at the global level, and the key role of national anti-doping organizations (NADOs) in the practical implementation of international standards. The article concludes that anti-doping governance is a dynamic and multidimensional process that reflects the fundamental ethical, legal, and social dilemmas of modern sport.

Keywords: Anti-doping management, WADA, history of doping, doping control, sports regulation, globalization of sports

For citation: Chibisov, G.G. (2026), "Formation and development of the anti-doping management system", *Science and Art of Management*, no. 2, pp. 85–97, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-85-97

Введение

История спорта – это не только летопись рекордов и триумфов, но и хроника непрекращающейся борьбы за его честность, чистоту и этические основы. Одной из центральных проблем, сопровождающих соревновательную деятельность на протяжении тысячелетий, стало использование запрещенных веществ и методов, направленных на искусственное повышение результативности – явление, известное как допинг. Ответом на эту многогранную угрозу стало

формирование и развитие системы антидопингового управления, сложного комплекса правовых норм, организационных структур, научных методик и образовательных программ, призванных защитить справедливость состязаний и здоровье атлетов. История антидопингового управления представляет собой многоуровневый процесс институционального строительства, в котором переплетаются этические императивы, научно-технический прогресс, международно-правовые механизмы и вызовы глобализации.

Острота проблемы допинга не снижается с годами, а лишь трансформируется. Гонка между создателями новых запрещенных субстанций и антидопинговыми лабораториями напоминает бесконечный поединок. Эту сложную дилемму активно изучают: социологи, психологи и спортивные эксперты пытаются разобраться в мотивации спортсменов, которые решаются на применение допинга, находя причины в системе, психологии или внешнем давлении [Иванов 2025]. Я убежден, что этот вопрос останется вечно актуальным, поскольку он отражает извечное противоречие между пределом человеческих возможностей, давлением результата и этическими рамками настоящего спорта.

Актуальность изучения эволюции антидопингового управления обусловлена его значением как ключевого института современного мирового спорта. От разрозненных реакций на единичные трагедии прошлого до создания глобальной, технологически оснащенной системы сегодня – этот путь отражает изменение не только спортивных, но и общественных ценностей: от культа результата любой ценой к приоритету здоровья, честной игры и прозрачности. Антидопинговое управление стало полем столкновения научного прогресса и изощренных методов обхода правил, ареной политических дискуссий и этических дилемм, сферой, где решается вопрос о доверии к самому феномену спортивных соревнований.

Основная часть

Изучение воздействия различных субстанций на спортивные результаты изначально было мотивировано научным интересом и стремлением к преодолению пределов человеческих возможностей. Однако негативные последствия таких изысканий породили повсеместные опасения относительно обмана и нарушения принципов честной борьбы в соревновательном спорте. Феномен допинга отличается давней историей: его использование фиксируется еще в период античных Олимпийских игр в Греции, где атлеты применяли разнообразные природные средства, особые режимы питания

и тонизирующие составы для повышения своих достижений [Попов 2025].

Чтобы понять истоки допинга в спорте, необходимо обратиться к глубоким истокам древности. Его история продолжительна и многогранна: попытки искусственно повысить результативность восходят к эпохе античных цивилизаций. Уже в 776 г. до н. э. участники древнегреческих Олимпиад применяли такие средства, как опиумный сок и травяные отвары, стремясь превзойти соперников [Сидоренко 2024]. Аналогичные методы были распространены и в Древнем Риме, где возникшие на колесницах употребляли растительные препараты для увеличения концентрации и выносливости. Этот исторический пример свидетельствует о многовековом стремлении атлетов выйти за пределы своих естественных физических возможностей.

В конце XIX в. применение веществ для повышения спортивных результатов начало получать широкую огласку. Показательным эпизодом стало публичное признание бейсболиста в 1889 г. об использовании тестостерона животного происхождения – один из первых зафиксированных фактов допинга в спорте Нового времени. При этом разрушительные последствия подобных экспериментов проявились еще раньше, в 1886 г., когда британский велосипедист Дэвид Линтон погиб во время соревнований во Франции в результате передозировки смесью кокаина и героина. В XX в. этот трагический перечень пополнялся новыми случаями.

Уже в начале XX в. возникли допинговые скандалы, определившие дальнейшую повестку в вопросах здоровья спортсменов и чистоты состязаний. Так, Олимпийские игры 1904 г. запомнились инцидентом с марафонцем Томасом Хиксом, которому прямо во время забега ввели коктейль из бренди и стрихнина¹. Несмотря на завоеванное Хиксом золото, этот случай заставил спортивное сообщество впервые всерьез задуматься о допустимости, безопасности и этичности применения стимуляторов. Подобные события обнажили противоречивую сущность допинга, с одной стороны, как инструмента победы, с другой – как причины глубоких моральных конфликтов, которые и сегодня ставят под сомнение принципы честной спортивной борьбы.

В 1912 г. на Олимпийских играх в Стокгольме произошла трагедия, которая вновь наглядно продемонстрировавшая смертельную опасность допинга: португальский марафонец Франшишк Лазар скончался во время соревнований в результате передозировки стимулирующих препаратов. Этот случай, хотя и менее известный,

¹ Гук Е., Гупало Е. Спорт и допинг // Наука и жизнь. 2008. № 1. С. 68–69.

чем более поздние скандалы, стал одним из первых официально зафиксированных смертельных исходов, напрямую связанных с употреблением запрещенных веществ на крупнейших международных соревнованиях. Он послужил мрачным предупреждением о системных рисках, которые несет с собой погоня за результатом любой ценой, и способствовал постепенному формированию общественного запроса на регулирование и контроль в спортивной сфере.

В 1920–1930-е гг. общественное и спортивное осуждение применения запрещенных субстанций усилилось². Это время было ознаменовано острыми дискуссиями о природе спорта между приверженцами любительских идеалов и сторонниками профессионального подхода. Расширение международных спортивных связей заставило национальные и мировые организации задуматься над определением принципов «честной игры» и сущности «подлинного» спорта. Показательным стал инцидент на летних Олимпийских играх 1932 г., когда японских пловцов обвинили в использовании «очищенного кислорода», что отразило растущую тревогу по поводу искусственного повышения результатов.

Антидопинговое движение получило мощный импульс в 1960–1980-е гг. благодаря серии громких скандалов, которые выявили несовершенство существующих контрмер. В 1960 г. велогонка унесла жизни двоих спортсменов: Кнуда Йенсена и Дика Ховарда, чья гибель была связана с употреблением амфетаминов. Спустя семь лет, в 1967 г., на знаменитом «Тур де Франс» от передозировки этими же препаратами умер велогонщик Том Симпсон, превратившись в символ смертельного риска допинга в профессиональном спорте³.

Особенно резонансным стало государственно-системное применение допинга в спортивных программах Восточной Германии в 1970–1980-х гг., продемонстрировавшее крайности, на которые шли страны ради медального престижа. В 1983 г. от употребления кокаина скончался ватерполист Вильям Илвисакер. Трагическая серия продолжилась в 1986 г., когда от передозировки этого же наркотика погиб американский баскетболист Лео Байес, а в 1987 г. кокаин унес жизни профессионального футболиста Дона Роджерса и многоборца Беджита Дресселя. В том же 1987 г. жертвой анаболических стероидов стал культурист Дэвид Синг⁴. Трагические

² Основы антидопингового обеспечения спорта: Учеб. пособие / Под ред. Э.Н. Безуглова, Е.Е. Ачкасова. М.: Человек, 2019. 288 с.

³ Ульрих К. Бессмысленная смерть Тома Симпсона. М.: Советская Россия, 1983. 160 с.

⁴ Руководство по антидопинговому обучению тренеров. Минск, 2021. 75 с.

события, такие как позорная дисквалификация канадского спринтера Бена Джонсона, лишённого золота летних Олимпийских игр 1988 г. в Сеуле, привлекли беспрецедентное внимание мировой общественности к проблеме⁵. Эти случаи заставили регулирующие органы кардинально пересмотреть подходы, сместив фокус на безусловный приоритет здоровья атлетов и равенства условий на соревнованиях.

История применения допинга в спорте наглядно демонстрирует, что противоречие между стремлением к высшим результатам и нормами спортивной этики носит многовековой характер. Прослеживая преемственность от античных обычаев до современных громких разбирательств, можно понять логику формирования антидопинговой политики и осознать масштаб непрекращающейся работы по защите принципов честного соперничества. Однако именно осознание пагубного влияния допинга на организм атлетов, которое сформировалось в конце XIX – начале XX в., послужило отправной точкой для разработки мер по контролю и последующей ликвидации запрещённых практик в спортивных состязаниях.

Активное становление системной борьбы с допингом пришлось на середину XX в. Одним из первых шагов стало принятие в 1962 г. в Австрии специального антидопингового закона, который послужил основой для создания совместной с спортивными федерациями Комиссии по допингу. Вслед за этим, в 1965 г. Франция законодательно закрепила расширенное определение допинга, прямо указав на вред, который наносят стимулирующие вещества физическому и психическому здоровью атлетов. Эти ранние законодательные инициативы сформировали правовую и организационную базу для последующего выстраивания комплексной стратегии противодействия. Непосредственным ответом на скандалы конца 1980-х гг. стала разработка Советом Европы первой международной правовой рамки, а именно, Конвенции против применения допинга. Документ был принят 16 ноября 1989 г. и вступил в законную силу 1 марта 1990 г., заложив основу для последующей глобальной гармонизации антидопинговой политики.

Создание Всемирного антидопингового агентства (ВАДА) в 1999 г. ознаменовало ключевой рубеж в международных усилиях по искоренению допинга. Новая организация была призвана унифицировать нормы и правила для всех видов спорта и нацио-

⁵ Бен Джонсон снова зажигает // Спорт-экспресс. URL: <https://www.sport-express.ru/athletics/reviews/ben-dzhonson-chto-kanadskiy-begundumaet-o-dopinge-v-sovremennoy-legkoy-atletike-2194926/> (дата обращения 3 января 2026).

нальных юрисдикций во всем мире (рис. 1). Принятие Всемирного антидопингового кодекса заложило единую правовую основу для контроля и применения санкций, одновременно задав рамки для постоянного обновления политики в ответ на возникающие угрозы от «дизайнерских» препаратов до перспективных методов генного допинга. В настоящее время международный опыт антидопинговой политики в спорте регулируется и координируется Всемирным антидопинговым агентством (ВАДА), ЮНЕСКО и Советом Европы.



Рис. 1. Структура мировой антидопинговой системы

Формирование современной антидопинговой системы сопровождалось созданием комплексной нормативной базы. Ее ядро составили ключевые документы: Всемирный антидопинговый кодекс (содержащий запрещенный список и процедуры тестирования), Конвенция о запрете использования допинга (1989)⁶, Международная конвенция о борьбе с допингом в спорте (2005)⁷ и Международный стандарт обработки результатов (2019)⁸.

В ходе непрекращающейся «гонки вооружений» с допингом параллельно развивались и технологии для его обнаружения. Такие прорывные инструменты, как биологический паспорт спортсмена

⁶ Anti-Doping Convention (European Treaty Series. No. 135). Strasbourg, 1989. 9 с.

⁷ UNESCO International Convention against Doping in Sport. Paris, 2005.

⁸ World Anti-Doping Agency International Standard for Results Management. Montreal, 2019.

[Поплавский, Жариков 2019], основанный на постоянном мониторинге ключевых показателей, и другие усовершенствованные методы тестирования, основанные, в том числе, на базе искусственного интеллекта, стали незаменимыми в борьбе с запрещенными веществами и методиками. Их внедрение отражает осознание необходимости максимально точных и достоверных систем контроля, способных существенно снизить количество нарушений⁹.

Однако эффективность борьбы зависит не только от технологий, но и от качества управления. Исторически система олимпийского спорта страдала от несовершенства механизмов подотчетности. До 2015 г. в основополагающих документах, таких как Олимпийская хартия и Всемирный антидопинговый кодекс, отсутствовали четкие нормы, регулирующие ответственность руководящих органов перед спортсменами и другими заинтересованными сторонами. Этот пробел приводил к ситуациям, когда Международный олимпийский комитет (МОК) и другие институты были вынуждены бороться за сохранение легитимности и общественного доверия. Вместе с этим отсутствие прозрачной структуры подотчетности часто вело к реактивному, а не превентивному подходу, что проявлялось в ограниченных санкциях и практике делегирования полномочий по наказаниям отдельным спортивным федерациям. Именно комплексный ответ на подобные вызовы может обеспечить справедливость и безопасность в спортивной среде [Смирнов 2025].

В последние годы вопросы правового и управленческого регулирования антидопинговой деятельности оказались в центре внимания. Ярким примером стал отчет Управления национальной политики по контролю за наркотиками США (ONDCP) в июне 2020 г., в котором была подвергнута критике система управления ВАДА и даже предложено приостановить финансовое участие США в работе агентства¹⁰. Этот документ наглядно подчеркнул политические сложности, сопутствующие глобальной борьбе с допингом, и настоятельную потребность в эффективных и прозрачных механизмах управления для их преодоления. В трудах, посвященных управлению в спорте, эти институциональные сложности ВАДА также рассматриваются. Исследования таких авторов, как С.В. Алтухов, Х. Ли, Дж. Наурайт, показывают, что анализ

⁹ Чибисов Г.Г. Цифровая трансформация антидопингового контроля // Влияние новой геополитической реальности на государственное управление и развитие Российской Федерации. Грозный: Чеченский гос. ун-т им. А.А. Кадырова, 2025. С. 394–397.

¹⁰ WADA столкнулось с американской угрозой // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4391599> (дата обращения 4 января 2026).

структур и полномочий Агентства остается в центре научной дискуссии. Например, С.В. Алтухов прямо отмечает: «Концентрация полномочий и власти в руках неправительственной организации ВАДА вызывает опасения». Этим он подчеркивает дискуссионный характер ее глобального влияния, предлагая рассмотреть реформу антидопинговой системы через призму базовых принципов международного права, в частности, Всеобщей декларации прав человека ООН [Алтухов и др. 2021]. В данном случае важно подчеркнуть, что ключевым принципом финансирования ВАДА является равное распределение ежегодных взносов между Международным олимпийским комитетом и правительствами стран-участниц (50/50). С 2002 г. государственная часть бюджета формируется на основе региональных квот, установленных Международной межправительственной консультативной группой по борьбе с допингом в спорте: Африка – 0,5%, Америка – 29%, Азия – 20,46%, Европа – 47,5%, Океания – 2,54%. Конкретные взносы отдельных стран определяются внутри регионов, а процесс их распределения координируется членами Исполкома ВАДА, представляющими соответствующий регион. Общий годовой бюджет организации в настоящее время составляет порядка 55–57 млн долларов США.

Ключевым звеном в глобальной антидопинговой системе являются национальные антидопинговые организации (НАДО). На них возложена ответственность за имплементацию и контроль соблюдения правил на уровне отдельных стран в строгом соответствии со стандартами Всемирного антидопингового агентства (ВАДА). В спектр их многогранной деятельности входит организация тестирования спортсменов, формирование национальной политики и просветительская работа, направленная на популяризацию ценностей чистого спорта. Кроме того, НАДО активно взаимодействуют с международными спортивными федерациями, совместно создавая условия для честной и равной конкуренции на всех уровнях.

Важно акцентировать внимание на том, что ряд экспертов антидопингового регулирования указывают на особенности и подходы, например, к правовому регулированию подобных вопросов на национальном уровне, которые могут варьироваться от государства к государству и расходиться с положениями международного права [Мирошниченко, Короленко 2024]. Вместе с этим похожую позицию занимают исследователи в статье «Государственное регулирование антидопинговой деятельности в спорте». Анализируя глобальную практику, авторы указывают на значимые расхождения в организационных и правовых основах противодействия допингу. Это проявляется, с одной стороны, в уровне включения антидопин-

говых норм в национальное законодательство: в некоторых странах за это предусмотрена уголовная ответственность, в других – вопросы регулируются в основном внутренними уставами спортивных организаций [Ильин, Чибисов 2025].

В качестве практического примера реализации глобальных антидопинговых стандартов на национальном уровне можно обратиться к деятельности Российского антидопингового агентства (РУСАДА). Эта организация служит моделью функционирования Национальной антидопинговой организации (НАДО) в соответствии с требованиями Всемирного антидопингового кодекса и под контролем ВАДА. РУСАДА выступает в роли центрального органа, осуществляющего общее руководство антидопинговой работой в масштабах всей страны. С целью оптимизации этой деятельности агентство создало сеть региональных координаторов, в задачи которых входит организация и проведение антидопинговых мероприятий в строгом соответствии с отечественными и международными нормативами. Для дополнительного стимулирования активности на местах РУСАДА внедрило систему рейтинговой оценки регионов по ключевым показателям их антидопинговой деятельности (рис. 2).

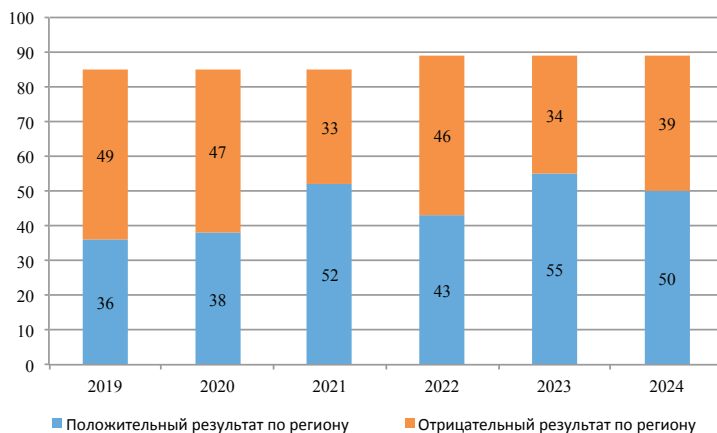


Рис. 2. Результаты деятельности регионов

Таким образом, приведенная статистика свидетельствует о том, что укрепление антидопинговой политики на региональном уровне остается важнейшей задачей. Это является ключевым условием для обеспечения честной конкуренции внутри локальных спортивных

сообществ и способствует формированию единой системы, которая закладывает основу для здоровой спортивной культуры.

Подобный подход к организации антидопинговой работы на национальном уровне может служить полезной моделью для зарубежных стран. Внедрение централизованного управления через единый орган с региональными представителями позволяет обеспечить согласованность действий, эффективное распределение ресурсов и единые стандарты контроля на всей территории государства. Система региональных рейтингов, в свою очередь, создает дополнительные стимулы для местных властей и спортивных организаций, повышая их ответственность и вовлеченность в формирование культуры чистого спорта. Таким образом, опыт создания комплексной, многоуровневой структуры антидопингового регулирования может быть адаптирован и применен в других странах для усиления борьбы с допингом на национальном и локальном уровнях.

Заключение

Антидопинговая политика по своей сути сталкивается с комплексными проблемами и ведет непрерывное противостояние с усовершенствующимися методами нарушений. Прогресс в технологиях контроля закономерно порождает все более изощренные способы их обхода, что провоцирует запрос на ужесточение нормативной базы и структурные преобразования в контролирующих органах. Таким образом, эволюция борьбы с допингом демонстрирует перманентный поиск равновесия между принципами справедливости, заботой о здоровье атлетов и сохранением честной сути спорта, являясь отражением фундаментальных общественных ценностей и этических дилемм, присущих соревновательной деятельности.

Современная система противодействия допингу представляет собой результат долгой и сложной эволюции, вобравшей в себя множество факторов. Ее первоначальный импульс был связан с фундаментальными задачами защиты здоровья атлетов и обеспечением принципов честного соперничества. Под влиянием научного прогресса и технологических инноваций антидопинговая политика непрерывно развивалась и продолжает развиваться, гибко реагируя на возникающие риски и новые формы нарушений. Последовательное укрепление этой системы остается важнейшей целью, необходимой для формирования безопасной и справедливой среды для всех, кто участвует в спортивных состязаниях.

Литература

- Алтухов и др. 2021 – *Алтухов С.В., Хусинь Ли., Наурайт Дж.* Альтернативные пути противодействия допингу в спорте: Монография. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. 247 с.
- Иванов 2025 – *Иванов В.Д.* Допинг в спорте: отношение к допингу во всемирном сообществе // Актуальные проблемы педагогики и психологии. 2025. Т. 6. № 11. С. 13–18.
- Ильин, Чибисов 2025 – *Ильин А.Б., Чибисов Г.Г.* Государственное регулирование антидопинговой деятельности в спорте // Наука и искусство управления. 2025. № 1. С. 99–113.
- Мирошниченко, Короленко 2024 – *Мирошниченко А.Ю., Короленко И.И.* Международное правовое противодействие применению допинга в спорте // Философия права. 2024. № 3. С. 158–163.
- Поплавский, Жариков 2019 – *Поплавский А.В., Жариков А.П.* Биологический паспорт крови спортсмена как новый путь к искоренению допинга в российском спорте // Сила систем. 2019. № 1 (10). С. 35–38.
- Попов 2025 – *Попов А.А.* Запрещенные грани спорта: допинг и его последствия // Молодой ученый. 2025. № 9. С. 121–124.
- Сидоренко 2024 – *Сидоренко А.С.* Исторические аспекты употребления атлетами запрещенных препаратов // Философия и гуманитарные науки в информационном обществе. 2024. № 2. С. 57–67.
- Смирнов 2025 – *Смирнов В.Е.* Уголовная ответственность за использование допинга в спорте: законодательные и моральные аспекты // Актуальные проблемы физической и специальной подготовки силовых структур. 2025. № 2. С. 47–50.

References

- Altukhov S.V., Hongxin, Li. And Nauright, J. (2021), *Al'ternativnye puti protivodeistviya dopingu v sporte: Monografiya* [Alternative ways to combat doping in Sports: Monograph], UNITY-DANA, Moscow, Russia.
- Ivanov, V.D. (2025), "Doping in Sports: Attitudes Toward Doping in the Global Community", *Actual Problems of Pedagogy and Psychology*, vol. 6, no. 11, pp. 13–18.
- Il'in, A.B. and Chibisov, G.G. (2025), "State regulation of anti-doping activities in sport", *Science and Art of Management*, no. 1, pp. 99–113.
- Miroshnichenko, A.Yu. and Korolenko, I.I. (2024), "International Legal Counteraction to Doping in Sports", *Filosofiya prava*, no. 3, pp. 158–163.
- Poplavsky, A.V. and Zharikov, A.P. (2019), "Biological passport of an athlete's blood as a new path to the elimination of doping in Russian Sport", *Sila system*, no. 1 (10), pp. 35–38.
- Popov, A.A. (2025), "Prohibited Facets of Sport: Doping and Its Consequences", no. 9, pp. 121–124.

- Sidorenko, A.S. (2024), "Historical Aspects of the Use of Banned Drugs by Athletes", *Philosophy and Humanities in the Information Society*, no. 2, pp. 57–67.
- Smirnov, V.E. (2025), "Criminal liability for the use of doping in sports: legislative and moral aspects", *Actual Problems of Physical and Special Training of Law Enforcement Officers*, no. 2, pp. 47–50.

Информация об авторе

Глеб Г. Чибисов, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; rsuh@rsuh, chibisov01@inbox.ru

Information about the Author

Gleb G. Chibisov, postgraduate student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; rsuh@rsuh, chibisov01@inbox.ru

Управление персоналом

УДК 005.95:004

DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-98-110

Цифровой профиль сотрудника как инструмент трансформации в управлении человеческими ресурсами компании

Тамари М. Алиева

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, tamar.aliyeva3003@gmail.com*

Аннотация. В статье исследуются возможности применения цифрового профиля сотрудника (ЦПС) как ключевого элемента трансформации HR-менеджмента в условиях цифровизации. ЦПС рассматривается не просто как электронное досье, а как динамическая система данных, формируемая как внутри организации, так и во внешней цифровой среде. Проведен анализ сущности цифрового профиля сотрудника, его архитектуры, возможностей применения, и в тоже время отмечены этические дилеммы, которые он может создавать в современной организации. Отмечена неоднозначность влияния ЦПС на HR-процессы, так как, с одной стороны, он открывает возможности для гиперперсонализации управления, предиктивной аналитики и роста эффективности, но, с другой стороны, порождает риски цифровой слежки, алгоритмической дискриминации, утраты человеческого измерения и усиливает проблемы кибербезопасности.

Предлагаемая модель ответственного и этичного использования ЦПС, основанная на принципах прозрачности, контроля со стороны сотрудника, позволяет создать баланс между эффективностью и конфиденциальностью.

Ключевые слова: цифровой профиль сотрудника, цифровая трансформация, управление человеческими ресурсами, HR-процессы, жизненный цикл данных

Для цитирования: Алиева Т.М. Цифровой профиль сотрудника как инструмент трансформации в управлении человеческими ресурсами компании // Наука и искусство управления. 2026. № 2. С. 98–110. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-98-110

Digital employee profile as a tool for transformation in human resource management

Tamari M. Alieva

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, tamari.alieva3003@gmail.com*

Abstract. The paper explores the potential of using a digital employee profile (DEP) as a key element in HR management transformation in the context of digitalization. A DEP is viewed not simply as an electronic dossier, but as a dynamic data system, formed both within the organization and in the external digital environment. The paper analyzes the essence of the digital employee profile, its architecture, and potential applications, while also highlighting the ethical dilemmas it can create in a modern organization. The ambiguity of the DEP's impact on HR processes is highlighted, as, on the one hand, it opens up opportunities for hyper-personalization of management, predictive analytics, and can increase the efficiency of the company. On the other hand, it creates risks of digital surveillance, algorithmic discrimination, loss of the human dimension, and exacerbates cybersecurity concerns. The proposed model for responsible and ethical use of DEP, based on the principles of transparency and employee control, helps strike a balance between efficiency and confidentiality.

Keywords: digital employee profile, digital transformation, human resource management, HR processes, data lifecycle

For citation: Alieva, T.M. (2026), "Digital employee profile as a tool for transformation in human resource management", *Science and Art of Management*, no. 2, pp. 98–110, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-98-110

Введение

Подход к управлению человеческими ресурсами организации претерпел значительную трансформацию от рутинного кадрового учета к стратегическому управлению человеческим капиталом, достигнув в настоящее время своего нового рубежа – цифровизации человеческого капитала. Можно согласиться с экспертами, которые полагают, что современные организации функционируют в условиях цифровой гипертрансформации, где данные становятся стратегическим активом, а традиционные модели управления демонстрируют снижающуюся эффективность [Sorilko et al. 2017; Ефимочкина, Мясникова 2022; Щербакова 2025].

Исследователи приходят к выводу, что пандемия COVID-19 выступила катализатором, ускорившим переход к цифровым HR-практикам на 5–7 лет [Давыдов 2021].



Рис. 1. Основные факторы влияния ускоренной цифровой трансформации HR-менеджмента

По оценкам международной консалтинговой компании McKinsey, к 2030 г. прогнозируемый глобальный дефицит квалифицированных кадров достигнет 85 млн человек, что создаст серьезные вызовы на мировом рынке труда. Наблюдается сдвиг в приоритетах сотрудников при выборе работодателя: от традиционной организационной лояльности в сторону приверженности миссии компании и возможностям для собственного профессионального роста и развития. Гибридные и распределенные модели работы становятся доминирующими, изменяя структуру и динамику трудовых процессов. Также необходимость оптимизации человеческого капитала в условиях экономической волатильности объясняется тем, что потребность в максимально эффективном использовании кадровых ресурсов постоянно растет.

И если раньше информация о работнике сводилась к резюме, результатам аттестаций и приказам, то сегодня формируется его комплексный цифровой профиль, который представляет собой динамически обновляемый набор данных об индивиде, отражающий его профессиональные и личностные характеристики. Этот профиль становится основой для решений, принимаемых как людьми, так и алгоритмами, переопределяя традиционные HR-процессы.

Архитектура цифрового профиля сотрудника современной компании

В научной среде нет единого, общепризнанного определения «цифрового профиля сотрудника» (ЦПС), поскольку это понятие носит междисциплинарный характер, и разные исследователи, в зависимости от области применения, выделяют в нем свои ключевые аспекты.

Сторонники технократического подхода (Data-Driven) в управлении человеческими ресурсами рассматривают ЦПС прежде всего как инструмент сбора и анализа данных для повышения операционной эффективности [Okon et al. 2024].

В данном контексте ЦПС – это динамическая база данных, в которой собрана информация о работнике из всех доступных цифровых каналов: от внутренних систем управления (HRIS, CRM, ERP, мессенджеры) до профессиональных платформ и IoT-устройств. С помощью машинного обучения и ИИ этот профиль позволяет глубоко изучать эффективность, модели поведения и потенциал роста каждого члена команды. В 2010 г. в своей статье “Competing on Talent Analytics” ученые Т. Дэвенпорт, Дж. Харрис и Дж. Шапиро заложили основы использования данных о сотрудниках для принятия кадровых решений, не используя термин «цифровой профиль». [Davenport et al. 2010]. Таким образом, можно определить ЦПС как организованный массив цифровых данных о работнике, собранных из разнообразных внутренних и внешних источников. Этот массив служит основой для анализа, прогнозирования и принятия более эффективных управленческих решений, касающихся как отдельных работников, так и организации в целом.

С точки зрения управленческого подхода ЦПС рассматривается авторами как новый инструмент управления, меняющий отношения между работником и организацией, фокусируясь организационных последствиях [Бобров 2015; Трунин 2023]. Приверженцы такого подхода Ф. Мур и Э. Робинсон анализируют измерение деятельности сотрудника через данные, обращая внимание на то, что такой инструмент превращает работника в набор метрик [Moore, Robinson 2015]. В данном случае цифровой профиль сотрудника в корпоративных системах управления аккумулирует данные о его трудовой деятельности и взаимодействиях, служит фундаментом для автоматизированного или поддерживаемого алгоритмами принятия решений по управлению человеческими ресурсами (включая подбор, оценку, развитие, перемещение и удержание).

Некоторые авторы в своих трудах делают акцент на рисках и анализируют отрицательные стороны ЦПС, рассматривая его

как инструмент усиления власти работодателя и потенциальной дискриминации сотрудников по признакам, собранным в этом профиле [Zuboff 2022]. Организация систематически накапливает информацию о действиях сотрудников, что позволяет ей постоянно отслеживать, анализировать и контролировать их рабочее поведение. Такая практика порождает угрозы соблюдения конфиденциальности персональных данных, усиливает контроль со стороны работодателя, может привести к дискриминации из-за прописанных алгоритмов, обесценивая при этом человеческий фактор в трудовой деятельности.

Обобщая вышеизложенное, в системе управления под цифровым профилем сотрудника следует понимать структурированную совокупность цифровых данных о сотруднике, собираемых из множества внутренних и внешних источников, предназначенную для анализа, прогнозирования и оптимизации управленческих решений в отношении данного сотрудника и человеческого капитала организации в целом, состоящую из различных блоков, которые можно классифицировать и представить в виде табл. 1.

Таблица 1

Базовые блоки
цифрового профиля сотрудника компании

Блок	Компоненты	Источники информации
Формально-административный	Табельный номер, должность, история найма, зарплата, отпуска, больничные	Информационная система управления персоналом (HRIS – Human Resource Information System), бухгалтерия
Профессионально-результативный	Ключевые показатели эффективности деятельности сотрудника, оценка производительности труда, выполненные проекты, портфолио, грейды, компетенции	CRM, системы управления проектами, платформы оценки
Поведенческий и цифровой след	Активность в корпоративных системах (почта, мессенджеры), логи доступа, данные с систем контроля доступа, модели взаимодействия	Microsoft 365/Google Workspace, Slack, системы безопасности, метрики цифрового рабочего места

Окончание табл. 1

Блок	Компоненты	Источники информации
Сенситивный	Данные с «умных» устройств (пульс, активность), результаты онлайн-тестирования на стресс, вовлеченность, удовлетворенность	Корпоративные программы по улучшению физического и психического здоровья, пульс-опросы, тесты на вовлеченность и удовлетворенность сотрудников
Социально-репутационный (внешний)	Профили в LinkedIn, GitHub, Хабр и другие, научные публикации, упоминания в СМИ	Публичные API соцсетей, внешние базы данных (Scopus, ORCID), парсеры
Обучающий и развивающий	Пройденные курсы, обучение, навыки, полученные в симуляторах, карьерные амбиции	Система управления обучением, платформы EdTech, карьерные планы

Системное и комплексное управление человеческими ресурсами компании с помощью цифровых профилей сотрудников предполагает создание так называемого технологического стэка [Nugeni, Oghenevunor 2022], т. е. сайта, мобильного приложения или другого программного обеспечения, в котором будет формироваться и храниться вся собранная оцифрованная информация [Перекрестова, Фурсова 2020]. Для этого на рынке программного обеспечения следует выбрать необходимые инструменты: облачные HR-платформы (Workday, SAP SuccessFactors), системы HR-аналитики, программы бизнес-аналитики (Tableau, Power BI), интеграционные базы для сбора данных, а также модули искусственного интеллекта для анализа неструктурированных данных (NLP для анализа переписки, компьютерное зрение для анализа видео-интервью) и т. д.

Возможности и угрозы применения цифровых профилей сотрудников в HR-процессах

Переход от реактивного к проактивному и индивидуальному управлению человеческими ресурсами через внедрение интегрированной системы цифровых профилей работников позволит получить ряд преимуществ [Тренина 2023], трансформировав функцию HR из подхода, ориентированного на решение уже возникших проблем, в подход, предсказывающий будущие потребности и предлагающий индивидуальные решения для каждого сотрудника компании на разных этапах взаимодействия (рис. 2).



Рис. 2. Преимущества использования комплексной системы цифровых профилей сотрудников в управлении человеческими ресурсами

Анализ поведенческих паттернов, таких как активность в корпоративных чатах, стиль общения, позволяет заблаговременно выявлять сотрудников, подверженных риску выгорания или увольнения, еще до того, как они сами осознают эту проблему или предпримут какие-либо действия.

На основе данных собранных данных системы искусственного интеллекта формируют индивидуальные траектории развития, предлагают персонализированные рекомендации по обучению, поиску наставников и участию в проектах, подобно тому, как стриминговые сервисы предлагают свой контент, например, «Netflix для обучения».

Вместо традиционных ежегодных аттестаций осуществляется непрерывный мониторинг вклада каждого сотрудника в достижение

ние целей компании с помощью анализа «цифровых следов» в системе (закрытые сделки, вовлеченность коллег) [Longo et al. 2023].

Забота о благополучии сотрудников заключается в том, что на основе данных, которые передаются с гаджетов (смарт-часы, смарт-кольца и т. п.), предлагаются индивидуальные меры поддержки, начиная от рекомендаций по отдыху и заканчивая возможностью получить консультацию психолога.

Анализ взаимодополняемости навыков участников трудового коллектива, их психологических особенностей и имеющегося опыта совместной работы, зафиксированный в цифровом пространстве, позволяет формировать эффективные и гибкие команды для выполнения поставленных задач [Pivnička et al. 2022].

Следует также учитывать, что помимо положительных аспектов комплексное внедрение ЦПС в систему управления человеческими ресурсами создает ряд рисков, игнорирование которых может привести к дискредитации этого инструмента и потере доверия сотрудников. Основными причинами могут быть:

- 1) цифровой надзор и утрата свободы: непрерывное отслеживание действий сотрудников превращает рабочую среду в систему всеобъемлющего контроля, что приводит к росту стресса и подрывает доверие;
- 2) несовершенство алгоритмов: модели искусственного интеллекта, обученные на прошлых массивах данных, склонны повторять и даже усугублять уже существующие в компании предубеждения (например, по полу или возрасту). Так, если раньше руководящие должности чаще занимали мужчины 35–45 лет, алгоритм может несправедливо недооценивать потенциал женщин и молодых специалистов;
- 3) обезличивание сотрудника: риск превращения информации о человеке в набор метрик, решения о его карьере или развитии принимаются исключительно на основе его цифрового следа, игнорируя индивидуальные особенности, креативность и неформальные навыки;
- 4) риски информационной безопасности: большой объем конфиденциальной информации о сотрудниках является привлекательной целью для киберпреступников, также это может привести к серьезным репутационным и финансовым потерям компании;
- 5) цифровое истощение и чрезмерная оптимизация: постоянное давление соответствовать эталонному цифровому образу приводит к новым видам профессионального выгорания.

Безопасное и продуктивное применение цифрового профиля сотрудника для его развития в компании, а не только для контроля над

его действиями и показателями, требует формирования этических и правовых правил использования данного инструмента (рис. 3).

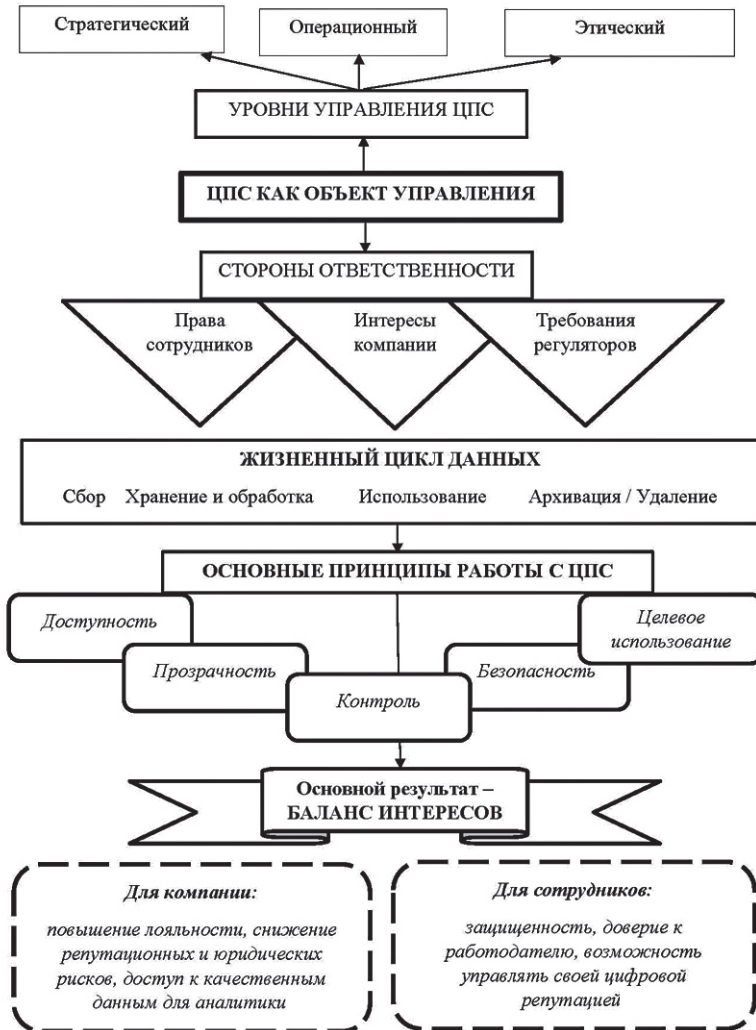


Рис. 3. Модель ответственного управления цифровым профилем сотрудника

Методика, обеспечивающая доверие и защиту при работе с цифровыми данными сотрудников, в первую очередь, подразумевает соблюдение основных принципов в отношении сотрудников, чьи профили создаются и используются, а именно:

- прозрачность и информированное согласие сотрудника на предоставление данных, необходимо обеспечить понимание того, какие данные собираются, как они обрабатываются и для каких целей используются;
- доступность своего ЦПС, возможность оспорить и скорректировать данные, а также право на удаление нерелевантных данных при увольнении;
- систематический аудит алгоритмов, на основании которых принимаются ключевые кадровые решения (увольнение, повышение, отказ в найме), ИИ должен играть роль советника, однако окончательное решение остается за менеджером;
- принцип целевого сбора, при котором собирается функционально необходимая для выполнения конкретной бизнес-операции или аналитической задачи информация.

Заключение и выводы

Появление цифрового профиля сотрудника – это не просто временный тренд, а инструмент трансформации в управлении человеческими ресурсами компаний. Оно символизирует переход от HR-менеджмента, опирающегося на предположения и общие подходы, к управлению, которое базируется на конкретных данных, благодаря которому можно предусмотреть будущие потребности максимально адаптировано к каждому работнику организации.

Однако, несмотря на огромный технологический потенциал, цифровые профили неизбежно сталкиваются с вопросами этики и правомерности при их использовании. Успехов добьются не те компании, которые просто внедряют самые совершенные системы сбора информации, а те, что сумеют гармонично сочетать высокую эффективность с уважением к независимости и достоинству своих сотрудников.

Следует отметить, что будущее HR-менеджмента заключается не в противопоставлении цифровых инструментов и человеческого фактора, а в создании взаимовыгодных систем, где данные расширяют горизонты менеджера, а человеческое суждение и этические принципы соблюдаются при использовании технологий и специального ПО.

В будущем ключевой компетенцией HR-специалиста не просто умение работать с аналитикой, но и способность формировать и поддерживать цифровую этику в организации. Предложенная модель ответственного управления цифровыми профилями сотрудников позволяет перейти от хаотичного сбора данных к системному, этичному и взаимовыгодному управлению цифровыми следами сотрудников, что может стать важным конкурентным преимуществом современного работодателя.

Литература

- Бобров 2015 – *Бобров Д.В.* Методическое обеспечение корпоративной социальной политики: сущность и структура // Вестник университета. 2015. № 12. С. 241–244.
- Ефимочкина, Мясникова 2022 – *Ефимочкина Н.Б., Мясникова О.Ю.* Концептуализация синергии в системе управления современными организациями // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 3. С. 80–96. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-3-80-96.
- Давыдов 2021 – *Давыдов С.Г.* Цифровые компетенции россиян и работа на самоизоляции во время пандемии COVID-19 // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 2. С. 403–422.
- Перекрестова, Фурсова 2020 – *Перекрестова В.А., Фурсова П.В.* Цифровой профайлинг в управлении персоналом // Человек. Социум. Общество. 2020. № 2. С. 60–63.
- Тренина 2023 – *Тренина М.А.* Разработка модели HR-менеджмента на основе цифрового профиля сотрудника // Информационные технологии в моделировании и управлении: подходы, методы, решения: Материалы VI Всерос. науч. конф. с междунар. участием. Тольятти, 2023. С. 263–270.
- Трунин 2023 – *Трунин Г.А.* Цифровые двойники профилей сотрудников ФТС как элемент системы развития персонала // Таможенное дело. 2023. № 3. С. 28–31.
- Щербакова 2025 – *Щербакова О.В.* Актуальность внедрения цифрового профиля работника как элемента кадровой политики работодателя // Правоприменение. 2025. Т. 9. № 2. С. 148–158.
- Davenport et al. 2010 – *Davenport Th., Harris J., Shapiro J.* Competing on talent analytics // Harvard Business Review. 2010. Т. 88. № 10. P. 52–58.
- Sopilko et al. 2017 – *Sopilko N.Yu., Kovaleva E.A., Orlova A.F. [et al.]* Dynamics factors and slow-response characteristics of Russian trade ties // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2017. Vol. 8. No. 2. P. 625–634. DOI: 10.14505/jarle.v8.2(24).33.
- Longo et al. 2023 – *Longo F., Padovano A., Felice F. De, Petrillo A. et al.* From “prepare for the unknown” to “train for what’s coming”: A digital twin-driven and cognitive

- training approach for the workforce of the future in smart factories // *Journal of Industrial Information Integration*. 2023. Т. 32. P. 100437.
- Moore, Robinson 2016 – *Moore P., Robinson A.* The quantified self: What counts in the neoliberal workplace // *New Media & Society*. 2016. Vol. 18. № 11. P. 2774–2792.
- Nureni, Oghenerunor 2022 – *Nureni A.A., Oghenerunor O.A.* Digital Twin Technology: A Review of Its Applications and Prominent Challenges // *Covenant Journal of Informatics and Communication Technology*. 2022. Vol. 10. No. 2. URL: <https://journals.covenantuniversity.edu.ng/index.php/cjict/article/view/2995> (дата обращения 15 февраля 2025).
- Okon et al. 2024 – *Okon R., Odionu C.S., Bristol-Alagbariya B.* Integrating data-driven analytics into human resource management to improve decision-making and organizational effectiveness // *IRE Journals*. 2024. Vol. 8. No. 6. P. 574–584.
- Pivnička et al. 2022 – *Pivnička M., Hrušecká D., Hrbáčková L.* Introduction of a new flexible human resources planning system based on digital twin approach: a case study // *Serbian Journal of Management*. 2022. Vol. 17. No. 2. P. 361–373.
- Zuboff 2022 – *Zuboff S.* Surveillance capitalism or democracy? The death match of institutional orders and the politics of knowledge in our information civilization // *Organization Theory*. 2022. Vol. 3. No. 3. <https://doi.org/10.1177/26317877221129290>

References

- Bobrov, D.V. (2015), “Methodological support of corporate social policy: essence and structure”, *Vestnik Universiteta*, no. 12, pp. 241–244.
- Davenport, Th., Harris, J, and Shapiro J. (2010), “Competing on talent analytics”, *Harvard Business Review*, vol. 88, no. 10, pp. 52–58.
- Davydov, S.G. (2021), “Digital Competencies of Russians and Work on Self-Isolation During the COVID-19 Pandemic”, *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, no. 2, pp. 403–422.
- Longo, F., Padovano, A., Felice, F. De, Petrillo, A. et al. (2023), “From ‘prepare for the unknown’ to ‘train for what’s coming’: A digital twin-driven and cognitive training approach for the workforce of the future in smart factories”, *Journal of Industrial Information Integration*, vol. 32, p. 100437.
- Moore, P. and Robinson, A. (2016), “The quantified self: What counts in the neoliberal workplace”, *New Media & Society*, vol. 18, no. 11, pp. 2774–2792.
- Myasnikova, O.Yu. and Efimochkina, N.B. (2022), “Conceptualization of synergy in the management system of modern organizations”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 80–96, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-3-80-96
- Nureni, A.A., and Oghenerunor, O.A. (2022), “Digital Twin Technology: A Review of Its Applications and Prominent Challenges”, *Covenant Journal of Informatics*

- and Communication Technology*, vol. 10, no. 2, available at: <https://journals.covenantuniversity.edu.ng/index.php/cjict/article/view/2995> (Accessed 15 February 2025).
- Okon, R., Odionu, C.S. and Bristol-Alagbariya, B. (2024), "Integrating data-driven analytics into human resource management to improve decision-making and organizational effectiveness", *IRE Journals*, vol. 8, no. 6, pp. 574–584.
- Perekrestova, V.A. and Fursova, P.V. (2020), "Digital profiling in personnel management", *Chelovek. Sotsium. Obshchestvo*, no. 2, pp. 60–63.
- Pivnička, M., Hrušecká, D. and Hrbáčková, L. (2022), "Introduction of a new flexible human resources planning system based on digital twin approach: a case study", *Serbian Journal of Management*, vol. 17, no. 2, pp. 361–373.
- Shcherbakova, O.V. (2025), "The relevance of implementing the employee digital profile as an element of the employer's HR policy", *Law Enforcement Review*, vol. 9, no. 2, pp. 148–158.
- Trenina, M.A. (2023), "Development of an HR management model based on an employee's digital profile", *Informatsionnye tekhnologii v modelirovanii i upravlenii: podkhody, metody, resheniya: Materialy VI Vseros. nauch. konf. s mezhdunar. uchastiem* [Information technologies in modeling and management: approaches, methods, solutions, Proceedings of the VI All-Russian scientific conference with international participation], Tolyatti, Russia, pp. 263–270.
- Trunin, G.A. (2023), "Digital twins of the profiles of employees of the Federal Customs Service as a personnel development system element", *Tamozhennoe delo = Customs affairs*, no. 3, pp. 28–31.
- Zuboff, S. (2022), "Surveillance capitalism or democracy? The death match of institutional orders and the politics of knowledge in our information civilization", *Organization Theory*, vol. 3, no. 3, pp. 26317877221129290.

Информация об авторе

Тамари М. Алиева, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; alieva.t@rggu.ru

Information about the author

Tamari M. Alieva, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; alieva.t@rggu.ru

Международный опыт

УДК 336.647/.648(510)

DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-111-124

Теневое финансирование малого бизнеса в Китайской Народной Республике как фактор развития и государственной поддержки МСП

Татьяна В. Ващенко

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Россия, tvvashchenko@fa.ru*

Аннотация. Одной из самых серьезных проблем для малых и средних предприятий (МСП) является проблема финансирования. Во всех странах данному вопросу уделяется большое внимание, при этом полностью его решить не удается, что объясняется рядом объективных причин. Эти причины обусловлены непосредственно самой сущностью ведения бизнеса в данном формате и будут существовать всегда, поэтому и помощь, как государства, так и негосударственных структур, должна решать не кратковременные текущие задачи в этой сфере, а обеспечивать постоянную возможность непрерывного устойчивого развития малого бизнеса в интересах общества и государства.

Функционирующий практически во всех странах теневой банкинг оказывает, в том числе, широкий спектр финансовых услуг малым предприятиям, данное обстоятельство имеет свои плюсы и минусы для общего развития экономики. В статье рассматривается опыт Китайской Народной Республики, в последние десятилетия уделяющей вопросам финансирования малых предприятий повышенное внимание. Анализируются текущее положение в данной сфере, возникающие сложности, проблемы и инструменты их решения. Делается вывод о значительной положительной роли теневого банкинга в развитии малого предпринимательства и в расширении мер государственной поддержки МСП.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, финансирование малого бизнеса, малый бизнес в Китае, теневое финансирование, теневой банкинг

Для цитирования: Ващенко Т.В. Теневое финансирование малого бизнеса в Китайской Народной Республике как фактор развития и государственной поддержки МСП // Наука и искусство управления. 2026. № 2. С. 111–124. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-111-124

© Ващенко Т.В., 2026

Shadow financing of small businesses
in the People's Republic of China
as a factor of development
and government support for SMEs

Tatiana V. Vashchenko

*Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia, tvvashchenko@fa.ru*

Abstract. One of the most serious problems for small and medium-sized enterprises (SMEs) is the problem of financing. Much attention is paid to this issue in all countries, but it cannot be fully resolved, which is explained by a number of objective reasons. These reasons are directly related to the very essence of doing business in this format and will always exist, therefore, the assistance of both the state and non-state structures should not solve short-term current tasks in this area, but provide a permanent opportunity for the continuous sustainable development of small businesses in the interests of society and the state. Operating in almost all countries, shadow banking provides, among other things, a wide range of financial services to small businesses, which has its advantages and disadvantages for the overall development of the economy. The article examines the experience of the People's Republic of China, which has been paying increased attention to the financing of small enterprises in recent decades. The current situation in this area, emerging difficulties, problems and tools for their solution are analyzed. It is concluded that shadow banking plays a significant positive role in the development of small businesses and in the expansion of government support measures for SMEs.

Keywords: small and medium-sized businesses, small business financing, small business in China, shadow financing, shadow banking

For citation: Vashchenko, T.V. (2026), "Shadow financing of small businesses in the People's Republic of China as a factor of development and government support for SMEs", *Science and Art of Management*, no. 2, pp. 111–124, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-111-124

Введение

Как и в большинстве стран, в которых хорошо развиты сферы розничной и оптовой торговли, строительства и ремонта, различного вида услуг, сельскохозяйственное производство и производство продуктов питания, в Китае весьма велика роль малого бизнеса в обеспечении инновационного роста экономики и роста благосостояния населения.

По словам Цзоу Цыюна, заместителя генерального директора Организации Объединенных Наций по промышленному развитию,

...малый и средний бизнес – это основа экономики Китая: на его долю приходится 60% ВВП, 50% налоговых поступлений, 60% экспорта, 80% городской занятости и 70% технологических инноваций¹.

Учитывая численность населения КНР (около 1,4 млрд в 2025 г.) и количество рабочих мест, обеспечиваемых малыми предприятиями, можно сделать вывод, что не менее 1,12 млрд человек в Китае живет за счет доходов от участия в деятельности МСП. При этом ведение предпринимательской деятельности в формате малого бизнеса всегда сопряжено с рядом трудностей, вызываемых ограниченными масштабами деятельности. В силу низкой или вообще отсутствующей диверсификации производства повышен финансовый риск, затруднен доступ к кредитным ресурсам, отсутствует возможность экономии на затратах за счет повышенных объемов производства и реализации, дорого обходится привлечение квалифицированных специалистов, например, в сфере внедрения инновационных цифровых технологий [Shaytura et al. 2021].

Именно поэтому несмотря на многостороннюю помощь и разнообразные льготы, малое предприятие всегда будет иметь меньшие показатели эффективности, чем крупное предприятие, занимающееся аналогичной деятельностью. Независимо от результативности непосредственно производственного процесса, в работе малого предприятия отсутствуют эффект масштаба, эффект синергии, эффект финансового рычага, благодаря которым крупные предприятия могут значительно повышать показатели рентабельности собственного капитала при таких же показателях рентабельности инвестиций или рентабельности продаж. Неопределенность и риск также могут стать критичными факторами. Поскольку запасов денежных средств и высоколиквидных активов у малых предприятий, как правило, хватает не более, чем на 2–3 месяца, в случае наступления рискованного события под угрозой оказывается вся их деятельность. Ярким примером можно назвать пандемию COVID-19, в результате которой, несмотря на различные меры поддержки, оказывавшиеся на уровне государств, численность малых предприятий в разных странах сократилась на 20–50% [Bartik et al. 2020; Fairlie 2020].

¹ Официальный сайт Китайской ассоциации малых и средних предприятий. URL: <https://trust.ca-sme.org/navsubpage?tab=5&subnav=1&uid=f320464bc5817340581732747be4e362> (дата обращения 16 декабря 2025).

Негативным фактором является также и то, что некоторые направления деятельности и перспективные проекты могут быть недоступны для МСП, поскольку одним из главных критериев целесообразности инвестирования средств для малого бизнеса является скорейшая отдача, то есть, минимально возможный срок окупаемости. Это соображение является одним из основных препятствий в процессе внедрения новых цифровых технологий и модернизации производства, эффект от которых ожидается не в ближайшее время [Охрименко, Гачегов 2023].

Вышеназванные причины лежат в основе одной из главных проблем, связанных с деятельностью малых предприятий – поиска источников финансирования.

Развитие теневого финансирования в сфере малого бизнеса

Учитывая повышенный уровень риска и финансовую нестабильность, банки взимают с МСП премию за риск в форме увеличенных процентных ставок. Но даже на таких условиях получить кредитные средства нелегко, поскольку малые предприятия при высоком кредитном риске не имеют активов, которые можно было бы использовать в качестве залога. Доступ к прямому финансированию через фондовый рынок для большинства МСП закрыт, поскольку они не являются акционерными обществами, чьи акции торгуются на рынке. Размещение облигационных займов оказывается слишком дорогим источником средств в силу ограниченных объемов и больших затрат, делающих итоговую стоимость заемного капитала слишком высокой.

Из-за сложного процесса получения кредитов, недостатка средств для малого бизнеса в целом и в результате остающейся на невысоком уровне доступности финансирования со стороны крупных коммерческих банков, в Китае, как и во многих других странах, развился так называемый теневого банкинг [Pu 2024; Xu, Shuwen 2019]. «Теневые» кредитные организации, как независимые от традиционных коммерческих банков, так и связанные с ними, но не подлежащие надзору со стороны центрального банка или же контролируемые им в минимальной степени, предоставляют малому бизнесу значительные объемы финансирования.

Невозможно назвать точное время и место возникновения такого явления как теневого банкинг (“shadow banking”), а сам термин был введен американским экономистом Полом МакКалли в 2007 г., когда начал зарождаться мировой финансовый кризис

2007–2008 гг. и возникли новые сложные взаимосвязи между различными звеньями финансовой системы [Астафуров и др. 2024]. Теневой банкинг или теневая банковская система представляет собой комплекс организаций, не имеющих соответствующих лицензий и осуществляющих операции по предоставлению кредитов в различных формах, которые не регулируются государством и, соответственно, являются незаконными. К теневому банкингу также относится и теневая деятельность некоторых коммерческих банков, отдельная от их деятельности, регулируемой законодательством.

Основные факторы развития теневого банкинга в целом и использования его малыми предприятиями в частности практически одинаковы во всех странах [Егорова 2020]. К ним относятся:

- неспособность банковской системы обеспечить растущие потребности МСП, обусловленные их количественным ростом²;
- сложность получения кредитов из-за большого количества требований и связанных с ними бюрократических процедур при отсутствии информационной прозрачности МСП;
- отсутствие гибкого и диверсифицированного подхода со стороны лицензированных кредитных организаций, усложняющее процесс погашения задолженности;
- сложность получения кредитов на ранних стадиях развития предприятия при отсутствии активов, которые могли бы быть использованы в качестве залогового имущества;
- общая незаинтересованность со стороны коммерческих банков в финансировании МСП вследствие их повышенного риска и пониженной доходности.

Особенности теневого банкинга в КНР

Непосредственно в Китае к факторам, повлиявшим на развитие теневого финансирования МСП, также относятся [Мозиас 2024; Хан, Zhao 2020]:

- преобладание государственной собственности в банковской сфере и вытекающее из этого предпочтительное финансирование государственных предприятий, бурное развитие которых постоянно нуждается в финансовых ресурсах;

² Во многих исследовательских работах можно встретить термин «разрыв Макмиллана» (The Macmillan Gap) – недостаток финансовых ресурсов обусловленный, в том числе, бурным ростом количества малых предприятий за последние годы.

- сложность в выпуске частных корпоративных облигаций из-за большого количества ограничительных и контролирующих мер;
- невысокие ставки по банковским депозитам, не дающие возможность использовать их в качестве инвестиционных инструментов, позволяющих получать доходность, компенсирующую инфляцию;
- в целом жесткое государственное регулирование финансовой сферы.

В Китае теневой банкинг как явление возник еще в 80-е годы прошлого века, а широкое распространение финансирования МСП посредством теневого банкинга получило в 2010-е гг. и в немалой степени поспособствовало достаточно бурному развитию малого бизнеса и всей китайской экономики. По различным оценкам в тот период на долю теневой банковской деятельности приходилось 25–35% от общего объема кредитования [Jiebin 2020]. При этом теневыми операциями занимались и занимаются, в том числе, и государственные банки. Теневая и официальная банковская системы очень тесно взаимосвязаны.

Основными формами и инструментами теневого финансирования малого бизнеса в Китае являются:

- предоставление денежных средств на основе договоренности между кредитором и предприятием-заемщиком, возможно, с участием посредников;
- предоставление трастовых займов коммерческими банками или коллективными трастовыми обществами;
- предоставление финансовых средств предприятиями взаимны друг другу без участия посредников;
- предоставление предприятиям средств частных лиц при участии посредников.

Проблемами финансирования МСП занимаются многие китайские исследователи, анализируя опыт прошедших лет, изучая опыт зарубежный, проводя постоянные опросы в целях мониторинга ситуации. Исследуя вопросы «теневого» финансирования малого бизнеса уже более двух десятков лет, многие авторы делают вывод о его положительном влиянии на развитие МСП [Niu et al. 2024; Ва 2022]. Отмечается, что по мере развития различных финансовых технологий теневая банковская система Китая становится всё более сложной, а малые и средние предприятия получают больше возможностей для развития благодаря высокому риску и высокой доходности теневого банкинга. В основе лежат факторы, которые являются преимуществами данного варианта кредитования для обеих сторон – и «теневого» банка, и малого предприятия.

Для банка это сокращение расходов, связанных с приобретением необходимых лицензий, подготовкой отчетности, налоговых платежей и высокая доходность, соответствующая высокому уровню риска.

Для предприятия – отсутствие бюрократических процедур, сокращение расходов на подготовку отчетов и различные проверки, возможности установления гибких процентных ставок и условий платежей, многообразие форм финансовой поддержки. Так, например, трастовые компании часто оказывают предприятиям помощь в организации всей деятельности – управлении активами и повышении их стоимости, диверсификации рисков и формировании инвестиционного портфеля.

При этом из-за высокого уровня риска, ставки по кредитам в теневой сфере всегда были значительно выше, чем в официальных банковских структурах, поэтому сложность для малых предприятий заключается даже не столько в самой возможности получения кредита, сколько в будущей неспособности расплатиться с кредитной организацией, выплатить проценты и погасить задолженность.

Развитие государственной поддержки МСП в Китае

Проблема погашения долга остается существенной не только в сфере теневого финансирования. Так, например, несмотря на увеличение финансовой поддержки со стороны государства в виде предоставления различных налоговых льгот и снижения процентной ставки, доля непогашенных кредитов, в соответствии с имеющимися на настоящий момент данными, росла в период 2018–2023 гг. (табл. 1). В этот период был зафиксирован незначительный рост в проценте предприятий, обращающихся за кредитом, в то время как процент отказов оставался почти на постоянном уровне, что подтверждает сохранение негативно влияющих на ситуацию факторов, обусловленных спецификой деятельности МСП.

Показатели финансирования китайских МСП³

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Непогашенные кредиты для МСП, млрд юаней		30 743,7	33 492,3	36 900,0	42 700,0	50 000,0	59 700,0
Непогашенные кредиты для МСП, % предприятий		42,97	42,54	42,85	43,88	46,52	49,12
Средняя процентная ставка по кредитам для МСП, %	4,77	5,78	5,17	4,86	4,84	4,52	4,45
Предприятия, подавшие заявку на кредит, %	63,06	53,09	58,36	54,79	57,94	56,67	63,06
Отказы в предоставлении кредита, %	6,13	4,07	3,69	4,05	3,79	3,59	6,13
Предприятия, использующие кредитные ресурсы, %	94,03	89,91	86,26	84,32	84,55	87,66	94,03
Увеличение количества банкротств, %	-13,37	-21,78	-22,97	8,42	31,39	-19,46	-13,37

³ Статистический портал. URL: <https://www.statista.com/topics/1456/export-in-china/#topicOverview> (дата обращения 16 декабря 2025).

Показатели, характеризующие финансовую деятельность МСП в Китае, ухудшались и в 2024 г. Объем непогашенных микро- и малых кредитов достиг 31,56 трлн юаней, что на 19,3% больше, по сравнению с 2023 г.⁴

Очевидно, данный факт является для кредитных организаций свидетельством остающегося повышенного риска финансирования малых предприятий, что вызывает обоснованное повышение процентной ставки и в сфере теневого, и в сфере официального кредитования малого бизнеса, создавая замкнутый круг, не дающий возможности эффективного использования малыми предприятиями заемного капитала.

Из-за тесной взаимосвязи между теневой и официальной банковскими структурами высокие риски теневого финансирования переходят на всю финансовую сферу, а через нее и на другие отрасли, в конце концов заставляя государство обратить на внимание на данную проблему.

Таким образом, развитие «теневой» банковской системы становится для руководства одним из стимулов постоянно разрабатывать новые инструменты финансовой поддержки и упрощать процедуры ее получения для МСП, чтобы способствовать отказу от использования «теневого» финансирования и перехода на его законные формы. И в этом смысле Китай, постоянно разрабатывающий новые меры поддержки для малого бизнеса в плане его финансирования и упрощения различных процедур, связанных с данным процессом, является ярким примером действенности такого стимула.

В последние десятилетия расширились объем и содержание мер государственной поддержки, предпринимаемых правительством КНР, которые учитывают проблемы малого бизнеса и направлены на:

- предоставление специальных льготных условий для молодых предпринимателей, открывающих собственный бизнес;
- защиту прав интеллектуальной собственности;
- обеспечение различных видов поддержки (организационной, юридической, информационной, консультационной) бесплатно или на льготных условиях;
- организацию различных образовательных программ и программ повышения квалификации для работников малых предприятий;

⁴ Статистический портал. URL: <https://www.statista.com/statistics/1222683/value-of-chinese-exports-to-africa/> (дата обращения 16 декабря 2025).

- предоставление различных программ финансирования на льготных условиях и возможностей рефинансирования и реструктуризации задолженностей [Восканян 2016];
- обеспечение доступа китайских МСП к фондовому рынку [Восканян 2021].

Поскольку одна из причин распространенности теневого финансирования заключается в сложности доступа и обработки разнообразной информации, требующейся для соблюдения требований по льготному финансированию, продолжается развитие и внедрение цифровых финансовых технологий, направленных на решение на данной проблемы. Цифровизация малого бизнеса – одна из приоритетных задач китайского руководства, решение которой сделает деятельность МСП гораздо более прозрачной, сократит и облегчит процесс получения необходимой информации, снизит затраты, связанные с выявлением факторов риска [Ouyang 2023].

Также в Китае развивается система страхования кредитных рисков для малого бизнеса. Современные программы страхования, учитывающие специфику ведения предпринимательской деятельности в ограниченных масштабах, позволяют снизить риски неплатежей для кредитных организаций, в результате чего понижается процентная ставка по кредитам и повышается их доступность для МСП, а также заинтересованность банка во взаимодействии с малыми предприятиями.

В большом количестве создаются различные экспериментальные платформы по стимулированию кредитования малого бизнеса за счет облегчения условий получения кредитов и гибких вариантов погашения долгов.

Результаты и выводы

Подводя итог можно констатировать, что теневое финансирование малого бизнеса в Китае сыграло и продолжает играть безусловно положительную роль, предоставляя необходимые средства для его выживания и развития в условиях их продолжающегося дефицита. Одновременно с этим, генерируя риски, угрожающие всей финансовой системе, а в результате и всей китайской экономике, оно является стимулом для усиления контроля и ограничений со стороны государства и разработки различных мер государственной поддержки МСП, в том числе в финансовой сфере.

Китайское руководство в полной мере осознает, как опасность продолжающегося расширения деятельности теневых финансовых структур, так и значимость МСП для решения разнообразных со-

циально-экономических задач, поэтому предпринимает серьезные и весьма эффективные решения для полного и своевременного решения проблем малого и среднего бизнеса, а также обеспечения его поддержки на долгосрочной основе.

Литература

- Астафуров и др. 2024 – *Астафуров С.Н., Проскунов С.С., Гордиенко М.С.* Концепция многоконтурности в современных финансово-экономических отношениях // Век глобализации. 2024. № 2 (50). С. 160–170. DOI: 10.30884/vglob/2024.02.13.
- Восканян 2021 – *Восканян Р.О.* Двухклассовая система формирования капитала компании в странах БРИКС // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2021. Т. 12. № 3. С. 274–287. DOI:10.18184/2079-4665.2021.12.3.274-287.
- Восканян 2016 – *Восканян Р.О.* Финансирование инновационной деятельности малого и среднего предпринимательства на условиях факторинга // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2016. № 7. С. 15–18.
- Егорова 2020 – *Егорова Н.Е.* Модели и методы анализа устойчивого развития малых предприятий // Экономика и математические методы. 2020. Т. 56. № 3. С. 79–90. DOI: 10.31857/S042473880010548-1.
- Мозиас 2024 – *Мозиас П.М.* «Теневой» банкинг в Китае // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 9: Востоковедение и африканистика. 2024. № 1. С. 125–158. DOI: 10.31249/RVA/2024.01.07.
- Охрименко, Гачегов 2023 – *Охрименко А.В., Гачегов М.А.* Оценка эффективности поддержки малого и среднего предпринимательства // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. № 58 (4). С. 124–146. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-58-4-6.
- Ba 2022 – *Shusong Ba.* An Objective Assessment of the Current “Shadow Banking System” from the Perspective of Financial Structure Evolution // The New Cycle and New Finance in China. 2022. P. 367–374. DOI: 10.1007/978-981-16-8209-4_45.
- Bartik, Bertrand 2020 – *Bartik A., Bertrand M.* et al. The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations // Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. 2020. Vol. 117. № 30. P. 17656–17666. DOI: 10.1073/pnas.2006991117.
- Fairlie 2020 – *Fairlie R.W.* The impact of COVID-19 on small business owners: evidence of early-stage losses from the april 2020 current population survey / National bureau of economic research. Cambridge, 2020. 23 p. DOI:10.3386/w27309.
- Han, Zhao 2020 – *Fengqin Han, Wei Zhao.* SME's financing dilemma: explanation and proposal base on risk management // Chinese Academy of Fiscal Sciences. 2020. No. 261 (08). P. 15–23. DOI: 10.16304/j.cnki.11-3952/f.2020.08.003.

- Jiebin 2020 – *Jiebin Qi*. International comparison and analysis of factors for SME's access to finance // Shanghai finance. 2020. № 479 (06). P. 2–10. DOI: 10.13910/j.cnki.shjr.2020.06.001.
- Niu et al. 2024 – *Jiahao Niu, Lehan Ren, Chaofan Hu*. The Research on the Impact of Shadow Banking on Small and Medium-sized Enterprises in China // Advances in Economics Management and Political Sciences. 2024. No. 82 (1). P. 142–149. DOI: 10.54254/2754-1169/82/20230975.
- Ouyang 2023 – *Yuli Ouyang*. The Analysis of the Digital Transformation of Small and Medium-sized Enterprises in China // Advances in Economics Management and Political Sciences. 2023. No. 22 (1). P. 55–59. DOI: 10.54254/2754-1169/22/20230286.
- Pu 2024 – *Xiaoyao Pu*. The Research on Shadow Banking System in China and Its Impact on Small and Medium Enterprises (SMEs) Financing // Advances in Economics Management and Political Sciences. 2024. No. 106 (1). P. 95–104. DOI: 10.54254/2754-1169/106/20241403.
- Shaytura et al. 2021 – *Shaytura S.V., Olenev L.A., Nedelkin A.A.* [et al.] Blockchain in Technogenic Safety and Risk Management // International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering. 2021. Vol. 11. No. 12. P. 72–78. DOI: 10.46338/ijetae1221_08.
- Xu, Shuwen 2019 – *Xu Ch., Shuwen Ch.* The Research on Shadow Banking System in China // Journal of Economic Science Research. 2019. Vol. 2. No. 4. P. 31–35. DOI: 10.30564/jesr.v2i4.1152.

References

- Astafurov, S.N., Proskunov, S.S., Gordienko, M.S. (2024), “The concept of multi-circuit in modern financial and economic relations”, *Vek globalizatsii*, no. 2 (50), pp. 160–170, DOI: 10.30884/vglob/2024.02.13.
- Ba, S. (2022), “An Objective Assessment of the Current ‘Shadow Banking System’ from the Perspective of Financial Structure Evolution”, *The New Cycle and New Finance in China*, Springer Singapore. pp. 367–374, DOI:10.1007/978-981-16-8209-4_45.
- Bartik, A., Bertrand, M. et al. (2020), “The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations”, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 117, no. 30, pp. 17656–17666, DOI:10.1073/pnas.2006991117.
- Egorova, N.E. (2020), “Models and methods for analysis of small enterprises’ sustainable development”, *Economics and Mathematical Methods*, vol. 56, no. 3, pp. 79–90. DOI: 10.31857/S042473880010548-1.
- Fairlie, R.W. (2020), “The impact of COVID-19 on small business owners: evidence of early-stage losses from the april 2020 current population survey”, *National bureau of economic research*, Cambridge, UK. DOI: 10.3386/w27309.

- Han, F. and Zhao, W. (2020), "SME's financing dilemma: explanation and proposal base on risk management", *Chinese Academy of Fiscal Sciences*, no. 261 (08), pp. 15–23, DOI: 10.16304/j.cnki.11-3952/f.2020.08.003.
- Jiebin, Q. (2020), "International comparison and analysis of factors for SME's access to finance", *Shanghai finance*, no. 479 (06), pp. 2-10, DOI:10.13910/j.cnki.shjr.2020.06.001.
- Mozias, P.M. (2024) "Shadow banking in China", *Social'nye i gumanitarnye nauki. Otechestvennaya i zarubezhnaya literatura. Seriya 9: Vostokovedenie i afrikanistika = Social sciences and humanities. Domestic and foreign literature. Series 9, Oriental and African studies*, no. 1, pp. 125–158, DOI: 10.31249/RVA/2024.01.07.
- Niu, J., Ren, L. and Hu, C. (2024), "The Research on the Impact of Shadow Banking on Small and Medium-sized Enterprises in China", *Advances in Economics Management and Political Sciences*, no. 82 (1), pp. 142–149, DOI: 10.54254/2754-1169/82/20230975.
- Okhrimenko, A.V., Gachegov, M.A. (2023), "Assessment of the effectiveness of support for small and medium-sized businesses", *Lomonosov Economics Journal*, no. 58 (4), pp. 124–146, DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-58-4-6.
- Ouyang, Y. (2023), "The Analysis of the Digital Transformation of Small and Medium-sized Enterprises in China", *Advances in Economics Management and Political Sciences*, no. 22 (1), pp. 55–59, DOI: 10.54254/2754-1169/22/20230286.
- Pu, X. (2024), "The Research on Shadow Banking System in China and Its Impact on Small and Medium Enterprises (SMEs) Financing", *Advances in Economics Management and Political Sciences*, no. 106 (1), pp. 95–104, DOI: 10.54254/2754-1169/106/20241403.
- Shaytura, S.V., Olenev, L.A., Nedelkin, A.A. et al (2021), "Blockchain in Technogenic Safety and Risk Management", *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, vol. 11, no. 12, pp. 72–78, DOI: 10.46338/ijetae1221_08.
- Voskanyan, R.O. (2016), "Financing innovative activity of small and medium size enterprises in terms of factoring", *Intellect. Innovations. Investments*, no. 7, pp. 15–18.
- Voskanyan, R.O. (2021), "Dual-class system of capital company formation in the BRICS countries", *MIR (Modernization. Innovation. Research)*, vol. 12, no. 3, pp. 274–287, DOI: 10.18184/2079-4665.2021.12.3.274-287.
- Xu Ch. and Shuwen, Ch. (2019), "The Research on Shadow Banking System in China", *Journal of Economic Science Research*, vol. 2, no. 4, pp. 31–35, DOI: 10.30564/jesr.v2i4.1152.

Информация об авторе

Татьяна В. Ващенко, кандидат экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия; 125167, Россия, Москва, Ленинградский пр., д. 49/2; TVVashchenko@fa.ru

Information about the author

Tatiana V. Vashchenko, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia; bld. 49/2, Leningradskii Avenue, Moscow, Russia, 125167; TVVashchenko@fa.ru

УДК 314.335

DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-125-139

Влияние социально-экономических факторов на динамику рождаемости в России

Юлия В. Шпортко

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, a14022000@mail.ru*

Аннотация. Падение рождаемости и старение населения остаются остроактуальной проблемой для России, в 2025 г. величина суммарного коэффициента рождаемости вновь снизилась. Государственные программы, направленные на улучшение социально-экономического положения семей с детьми, работают, но значимость жилищной проблемы и уровня доходов в иерархии факторов, влияющих на решение о рождении ребенка (являющихся барьером), остается высокой. Результаты исследований воздействия экономических факторов на демографические установки населения неоднозначны, научный поиск решения демографических проблем продолжается во всем мире. В статье рассматриваются вопросы влияния условий жизни Россиян на их планы по рождению детей, для анализа используются данные опросов Росстата и ВЦИОМ.

Ключевые слова: рождаемость, барьеры рождаемости, экономические факторы, коэффициенты рождаемости

Для цитирования: Шпортко Ю.В. Влияние социально-экономических факторов на динамику рождаемости в России // Наука и искусство управления. 2026. № 2. С. 125–139. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-125-139

The influence of socio-economic factors on the dynamics of the birth rate in Russia

Yulia V. Shportko

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, a14022000@mail.ru*

Abstract. Declining birth rates and an aging population remain pressing issues for Russia. The total fertility rate is expected to decline again in 2025. Government programs aimed at improving the socioeconomic situation of families

© Шпортко Ю.В., 2026

with children are effective, but housing and income remain significant barriers to childbearing. Research on the impact of economic factors on demographic attitudes is mixed, and the scientific search for solutions to demographic problems continues worldwide. This article examines how living conditions influence Russians' plans to have children. The analysis uses survey data from Rosstat and the All-Russian Public Opinion Research Center (VTsIOM).

Keywords: fertility, fertility barriers, economic factors, birth rates

For citation: Shportko, Yu.V. (2026), "The influence of socio-economic factors on the dynamics of the birth rate in Russia", *Science and Art of Management*, no. 2, pp. 125–139, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-125-139

Введение

Тенденция снижения величины суммарного коэффициента рождаемости в России, установившаяся с 2015 г., продолжилась и в 2025 г., его значение составило 1,374¹. В 2024 г. уровень коэффициента составлял 1,4, в 2023 г. – 1,41, тогда как в 2015 г. – 1,762 рождений в расчете на одну женщину в детородном возрасте². Неуклонное падение показателей рождаемости вызывает справедливую тревогу у ученых, политических и государственных деятелей. Низкая рождаемость обуславливает ряд социальных и экономических проблем: старение населения, возрастные диспропорции, недостаток работников, выходящих на рынок труда, замедление экономического развития и др.

В вопросах рождаемости и старения населения Россия не является исключением из мировых тенденций, по данным ООН, общемировой коэффициент рождаемости на 2025 г. составляет примерно 2,2 ребенка на одну женщину, к 2036 г. ожидается его снижение до 2,1³, а после прогнозируется переход к суженому воспроизводству населения в масштабе всей планеты.

¹ Суммарный коэффициент рождаемости продолжил снижаться в 2025 году // Сетевое издание «Ведомости». URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2026/01/23/1171174-summarnii-koeffitsient-rozhdae-mosti-prodolzhil-snizhatsya> (дата обращения 1 марта 2026).

² Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения 1 марта 2026).

³ Футурологический конгресс 2036: Доклад ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/futurologicheskii-kongress-2036-demograficheskie-trendy> Дата обращения: 03.03.2026 (дата обращения 5 марта 2026).

Изучение факторов, влияющих на уровень рождаемости и приоритеты в отношении вопросов вступления в брак, рождения первого, второго и каждого последующего ребенка, являются темой большого количества статистических наблюдений, опросов и научных исследований, однако однозначной рабочей модели влияния определенных факторов на демографические установки населения пока не создано, и научный поиск закономерностей и решений продолжается.

Обзор литературы

Демографические тренды – исключительно актуальная тема исследований как для российских, так и для зарубежных авторов.

Более шестидесяти лет назад Беккер в работе «Экономический анализ рождаемости» [Becker 1960], изучая эмпирические закономерности влияния на фертильность социально-экономических факторов, вывел обратную зависимость рождаемости от величины доходов населения. Чем выше уровень жизни людей, тем больше они инвестируют в детей, в их развитие и образование, что требует существенных расходов, т. е. людям приходится выбирать между количеством и «качеством» детей, что закономерно приводит к снижению количества. Кроме того, участие женщин в рабочей силе отрицательно отражается на рождаемости, за счет альтернативных издержек времени на воспитание детей. Если для рождения и воспитания ребенка женщина вынуждена отказаться от работы, то затраты на рождения ребенка зависят от величины заработной платы, которую она потеряла: чем выше заработная плата женщины, тем выше условные затраты на появление ребенка в семье.

Данная модель полностью подтверждалась социально-экономическим и демографическим закономерностям развития прошлого века, в развитых странах, с высокими доходами населения и большим количеством женщин, занятых в экономике, рождаемость неуклонно снижалась, тогда как страны с низкими показателями уровня жизни населения были и остаются лидерами по уровню рождаемости.

На рубеже XX и XXI вв. происходит ряд качественных изменений, влияние уровня доходов и занятости женщин на рождаемость стало не столь однозначно, ряд ученых в своих исследованиях отмечают, что показатели рождаемости части стран с высоким уровнем доходов населения выше, чем в других странах, с примерно равными или более низкими доходами [Namkee, Mira 2002]. Демографическое поведение образованных женщин с высокими

доходами также уже не вписывается в указанную модель, если ранее женщины рассматривали карьеру и рождение детей как альтернативные (взаимоисключающие) варианты, то в современном обществе в странах с высоким уровнем жизни женщины стремятся совместить семью и карьеру [Доерке et al. 2022].

Множество исследований доказывают, что значительное влияние на количество рождений оказывают социальные государственные программы, снижающие бремя ухода за ребенком для матери [Доерке, Kindermann 2019], наличие и продолжительность отпуска на рождение ребенка, степень участие отцов в уходе за ребенком, субсидии на рождение и воспитание детей, доступ к услугам по уходу за детьми [D'Albis et al. 2017], религиозность общества и сохранение традиционных ценностей [Тодд 2025].

В России с 2007 г. был принят комплекс мер, направленных на повышение рождаемости, а именно, введена программа материнского капитала⁴, изменен порядок начисления пособия по уходу за ребенком до 1,5 лет (величина пособия, рассчитанного по новым правилам, кратно превышала величину пособия, выплачиваемого до 2007 г.)⁵. С 2018 г. установлены дополнительные выплаты на детей для малоимущих семей, с 2023 г. эти выплаты распространяются на детей до 17 лет⁶, в 2016 г. предложены программы льготной ипотеки для семей с детьми.

Влияние государственных мер, направленных на повышение рождаемости, демографами оценивается неоднозначно. Часть ученых считает, что материальная поддержка семей при рождении детей оказывает весомое влияние на демографические установки [Кетова и др. 2023; Денисова и др. 2024], другие полагают, что меры, принятые в 2007 г., лишь усилили (ускорили) восходящий тренд рождаемости, который наметился до введения стимулирующих программ, но не являются определяющим фактором демографических изменений 2007–2015 гг., например, С.В. Захаров оценивает реальный эффект политики поддержки рождаемости в пределах 0,1 рождений на одну женщину [Захаров 2023].

⁴ Федеральный закон «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей» от 29.12.2006 № 256-ФЗ (с изм. и доп.) // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64872/ (дата обращения 3 марта 2026).

⁵ Федеральный закон «О государственных пособиях гражданам, имеющим детей» от 19.05.1995 № 81-ФЗ (с изм. и доп.) // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6659/ (дата обращения 3 марта 2026).

⁶ Там же.

Социологи полагают, что условия жизни большинства молодых семей, несмотря на принимаемые меры, не соответствуют современным социальным нормам потребления, на которые ориентируется молодежь. Большая часть молодых людей откладывает вступление в брак и рождение детей из-за невозможности приобрести (или хотя бы арендовать) отдельное от родителей жилье [Синельников 2022].

Программы льготного ипотечного кредитования, реализуемые в течении прошедшего десятилетия и призванные решить жилищную проблему, вызвали сдвиг в структуре барьеров репродуктивных намерений населения, по данным исследований, отсутствие собственного жилья стало реже упоминаться как фактор, препятствующий рождению ребенка, но возросло влияние кредитной нагрузки [Бурдяк 2025].

Исследования российских авторов подчеркивают прямую зависимость величин рождаемости и показателей соотношения браков – разводов, указывая на важность мер по сохранению института брака, семейных ценностей, их популяризации [Синельников 2022; Екимова, Гаганов 2025].

Влияние уровня жизни и жилищных условий на рождаемость

Ряд исследований последних лет подчеркивают сложность выявления явной зависимости между социально-экономическими показателями и рождаемостью как в пределах одной страны, так и в расчетах по нескольким странам. Это справедливо и для России, например, по субъектам Российской Федерации величина коэффициента линейной корреляции⁷ СКР (суммарного коэффициента рождаемости) и

- уровня среднедушевого денежного дохода населения составляет 0,203, что указывает на слабую зависимость, скорее ее отсутствие;
- величины общей площади жилых помещений, приходящихся в среднем на одного жителя, равняется $-0,548$, т. е. прослеживается умеренная отрицательная зависимость, что или показывает отсутствия препятствия в виде стесненных жилищных условий рождению ребенка, или, что более веро-

⁷ Рассчитано автором на основании данных Росстата. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994> (дата обращения 5 марта 2026).

ятно, указывает на то, что увеличение числа детей снижает величину жилой площади на каждого члена семьи;

- уровня среднемесячного размера социальной поддержки на одного пользователя составляет 0,26, вновь отсутствие зависимости;
- уровня безработицы равен 0,366, что может указывать на слабое положительное влияние, а может быть вызвано тем, что в регионе чуть больше молодого населения, которое чаще является безработным.

Малые величины коэффициентов корреляции не говорят об отсутствии влияния показателей уровня жизни и жилищных условий на принятия решения о рождении ребенка или отказе от него, скорее показывают сложность и неоднозначность влияния таких факторов.

Выборочное наблюдение репродуктивных планов населения, проводимое Росстатом с 2012 г. каждые пять лет, включает вопрос о величине ожидаемого и желаемого числа детей в зависимости от оценки респондентом уровня жизни. В 2017 г. была выявлена обратная зависимость между уровнем жизни и желаемым числом детей. Мужчины подходят к планированию количества детей более рационально: большее число детей ожидалось у респондентов с хорошим уровнем жизни. У женщин, напротив, максимальное число детей ожидалось у респондентов с низким уровнем жизни. Желаемое и ожидаемое число детей представлено в табл. 1.

В 2022 г. максимальное желаемое число детей указали женщины со средним, а мужчины с низким уровнем жизни, максимальное ожидаемое число детей предположили мужчины с очень хорошим, а женщины с плохим уровнем жизни (здесь тенденция не изменилась), респонденты с очень плохим уровнем жизни значительно снизили и желаемое, и ожидаемое количество детей. Явная зависимость не прослеживается. Однако, если рассматривать связь между уровнем жизни и разницей между желаемым и ожидаемым числом детей, тенденция вполне отчетлива. Разрыв между желаемым и ожидаемым числом детей тем больше, чем ниже уровень жизни, данные представлены в табл. 2.

⁸ Федеральные статистические наблюдения по социально-демографическим проблемам / Итоги выборочного наблюдения репродуктивных планов населения 2012, 2017, 2022. URL: https://rosstat.gov.ru/itog_inspect (дата обращения 5 марта 2026).

Таблица 1

Среднее желаемое и ожидаемое число детей
в зависимости от оценки уровня жизни

Оценка уровня жизни	Среднее число детей 2017 г.				Среднее число детей 2022 г.			
	Желаемое		Ожидаемое		Желаемое		Ожидаемое	
	Жен.	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.	Муж.
Очень хороший	1,91	1,92	1,78	1,81	2,01	2,05	1,86	1,88
Хороший	2,11	2,13	1,9	1,91	2,03	2,04	1,83	1,85
Средний	2,14	2,16	1,86	1,89	2,09	2,04	1,85	1,81
Плохой	2,27	2,23	1,9	1,82	2,08	2,08	1,88	1,78
Очень плохой	2,47	2,16	1,95	1,65	1,92	1,83	1,66	1,54
Затрудняюсь сказать*	1,85	2,3	1,69	1,89				

* В 2022 г. в опросе нет строки «затрудняюсь ответить».

Таблица 2

Разница между средним желаемым и ожидаемым числом детей
в зависимости от оценки уровня жизни

Пол респондентов	Оценка уровня жизни					
	Очень хороший	Хоро- ший	Средний	Плохой	Очень плохой	Затруд- няюсь сказать
2012 год						
Женщины	0,3		0,37	0,49		
Мужчины	0,35		0,38	0,49		
2017 год						
Женщины	0,14	0,21	0,28	0,37	0,52	0,15
Мужчины	0,10	0,22	0,27	0,41	0,51	0,41
2022 год						
Женщины	0,15	0,19	0,24	0,2	0,26	
Мужчины	0,17	0,19	0,23	0,29	0,26	

* Шкала уровня жизни в наблюдениях 2012 г. не совпадает с более поздними годами, категории приведены к пятиступенчатой шкале условно.

Влияние жилищных условий на планы по рождению детей приведено в табл. 3, чем они хуже, тем разрыв между желаемым и ожидаемым числом детей больше.

Таблица 3

Разница между средним желаемым и ожидаемым числами детей в зависимости от оценки жилищных условий

Пол респондентов	Оценка жилищных условий					
	Очень хорошие	Хорошие	Средние	Плохие	Очень плохие	Затрудняюсь сказать
2012 год						
Женщины	0,32		0,39	0,42		
Мужчины	0,38		0,37	0,43		
2017 год						
Женщины	0,25	0,26	0,28	0,31	0,45	0,11
Мужчины	0,29	0,27	0,27	0,40	0,38	0,22
2022 год						
Женщины	0,18	0,20	0,21	0,21	0,23	
Мужчины	0,19	0,18	0,25	0,30	0,19	

Репродуктивные планы населения России

Исследования репродуктивных планов населения, которые проводят Росстат и ВЦИОМ, однозначно указывают, что проблема низкой рождаемости лежит не в области сознательного отказа от рождения детей, средние показатели желаемого числа детей довольно высоки и превышают уровень простого воспроизводства. Распределение по желаемому числу детей за 2012–2022 гг. показано в табл. 4.

Таблица 4

Распределение женщин и мужчин по желаемому числу детей (%)⁹

Год	Желаемое число детей у женщин					Желаемое число детей у мужчин						
	0	1	2	3	4 и более	Трудно сказать	0	1	2	3	4 и более	Трудно сказать
Данные Росстата (желаемое число детей)												
2012	0,7	12,3	51,7	24,9	6,7	3,6	1,9	12,5	47,8	24,3	8,2	5,3
2017	2,0	17,0	48,3	21,7	5,6	5,4	2,3	17,4	46,3	19,7	6,7	7,4
2022	2,41	23,05	48,54	18,94	4,85	2,21	3,54	23,08	45,9	18,2	5,54	3,73
Данные ВЦИОМ (сколько всего детей вы бы хотели иметь в идеальных условиях, без учета нынешних условий жизни)												
2017	7	8	40	30	12	3	5	7	39	26	18	5
2020	8	8	38	29	13	4	7	3	31	33	21	5
2025	6	7	33	32	16	7	4	5	26	30	28	7

⁹ Федеральные статистические наблюдения по социально-демографическим проблемам / Итоги выборочного наблюдения репродуктивных планов населения 2012, 2017, 2022. URL: https://rosstat.gov.ru/itog_inspect (дата обращения 5 марта 2026).

ВЦИОМ: Репродуктивные планы россиян: два пишем, три в уме? URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/reproduktivnye-plany-rossijan-dva-pishem-tri-v-ume> (дата обращения 3 марта 2026).

Показатели ожидаемого числа детей, приведенные в табл. 5, ощутимо ниже желаемого количества. Вероятно, современные условия респонденты оценивают, как не полностью подходящие для реализации репродуктивных планов.

Таблица 5

Среднее желаемое и ожидаемое число детей
для женщин и мужчин¹⁰

Год	Женщины		Мужчины	
	Желаемое	Ожидаемое	Желаемое	Ожидаемое
Росстат				
2012	2,28	1,92	2,3	1,92
2017	2,15	1,88	2,16	1,88
2022	2	1,76	1,97	1,74
ВЦИОМ				
2005	2,3	1,8	2,5	2
2025	2,8	2,3	3,6	2,6

Данные обследований Росстата и ВЦИОМ несколько отличаются, вероятно, сказывается влияние разных методов исследований, охват аудитории у Росстата составляет 15 тыс. домохозяйств, выборка ВЦИОМ – 1600 респондентов, отличается состав, количество и формулировка вопросов.

Значительное снижение показателей желаемого и ожидаемого числа детей наблюдается в 2022 г., который является для России годом серьезных политических и социально-экономических потрясений (начало СВО, экономические санкции, общемировое давление через СМИ), что значительно повлияло на чувство уверенности в завтрашнем дне, социально-экономические ожидания, а следовательно, демографическое поведение.

¹⁰ Федеральные статистические наблюдения по социально-демографическим проблемам / Итоги выборочного наблюдения репродуктивных планов населения 2012, 2017, 2022 гг. URL: https://rosstat.gov.ru/itog_inspect (дата обращения 5 марта 2026).

ВЦИОМ: Семья и брак в России XXI века. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semja-i-brak-v-rossii-xxi-veka> (дата обращения 3 марта 2026).

По наблюдениям во всем мире реальные показатели рождаемости обычно ниже ожидаемого семьями числа детей, демографические планы населения реализуются не всегда. В современной России разрыв растет, что говорит о том, что семьи все больше откладывают рождение детей, в 2022 г. по данным Росстата средний возраст рождения первого ребенка составлял уже 26,75 лет. Приведенная в табл. 6 повозрастная рождаемость последних лет также иллюстрирует усиление тенденции отложенных рождений.

Таблица 6

Повозрастная рождаемость в России 2017–2024 гг.¹¹

Год	Число детей на 1000 женщин в возрасте						Суммарный коэффициент рождаемости
	Моложе 20	20–24	25–29	30–34	35–39	40–44	
2017	18,0	80,1	99,2	76,1	38,6	8,6	1,601
2018	15,7	76,9	95,8	74,8	38,9	8,8	1,556
2019	14,3	72,6	90,8	70,1	38,0	8,8	1,477
2020	13,9	70,8	92,4	69,0	38,4	9,0	1,474
2021	13,4	67,9	93,7	69,4	39,2	9,3	1,470
2022	13,4	65,7	90,1	65,4	37,6	9,3	1,416
2023	12,4	63,1	90,6	65,5	38,3	9,7	1,410
2024	11,8	61,3	88,1	66,4	38,6	10,2	1,400

Несмотря на уменьшение суммарного коэффициента рождаемости, число рождений в возрасте старше 35 лет в последнее десятилетие практически не меняется (после падения в 2022 г., даже растет), эта группа не может еще отложить рождение ребенка, поэтому политические и социально-экономические кризисы не так значительно отражаются на их планах, тогда как более молодые группы женщин (особенно в возрасте 20–24 лет) все чаще откладывают рождение детей. С 2017 по 2024 г. количество рождений в расчете на 1000 женщин в возрасте 20–24 лет снизилось почти на 20, в возрасте 25–29 лет на 11, а 30–34 на 10. Отложенные рождения первого, второго и каждого следующего ребенка далеко не всегда

¹¹ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994> (дата обращения 3 марта 2026).

удается реализовать в дальнейшем, что в итоге приводит к снижению общих показателей рождаемости для реальных поколений.

При опросе, проведенном ВЦИОМ¹², на вопрос «почему современная молодежь откладывает рождение детей?» 35% респондентов выбрали ответ «низкие зарплаты, недостаточно денег», а 25% – «отсутствие собственного жилья, высокий процент ипотеки». На решение семьи о рождении второго и последующего ребенка по мнению респондентов большего всего повлияет наличие собственного жилья достаточной площади (49% ответов), высокий стабильный доход (41%) и государственная поддержка (материнский капитал, льготная ипотека, пособия) (32%), причем, процент выбора этих ответов у молодых респондентов (в возрасте моложе 34 лет) значительно выше.

Заключение

Репродуктивные планы россиян относительно количества детей, которых они хотят и планируют завести, внушают оптимизм. Ожидаемое среднее количество детей, указанное респондентами в опросах 2025 г., составило 2,4, еще более высокий уровень у показателя желаемого числа детей, но реальная рождаемость стабильно снижается. Падение рождаемости в России в последние десять лет вызвано уменьшением количества рождений у более молодой части женщин, что говорит о росте переносов планов по рождению детей на более позднее время.

Увеличение возраста рождения детей вызвано желанием молодой семьи приобрести свое жилье, добиться приемлемого, стабильного уровня доходов. Планируя появление ребенка, будущие родители должны рассчитывать на уровень доходов достаточный для содержания всех членов семьи и новорожденного ребенка. Государственная поддержка особенно необходима молодой семье в двух направлениях: первое – помощь в приобретении жилья, второе – поддержка в период, когда за ребенком требуется уход и один из членов семьи вынужден временно потерять доход от трудовой деятельности.

Цены на жилье в последние годы значительно выросли, сумма материнского капитала не покрывает сколь-либо значимой части

¹² ВЦИОМ: Квартирный ответ на демографический вопрос. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/kvartirnyi-otvet-na-demograficheskii-vopros> Дата обращения: 05.03.2026 (дата обращения 3 марта 2026).

его стоимости. Одним из направлений решения проблемы может стать предоставление муниципального жилья с возможностью в дальнейшем получить его в собственность при наличии детей или выкупить, при этом сумма выкупа должна определяться в зависимости от количества детей. Также важной мерой помощи семьям, планирующим рождение ребенка, может стать продление срока выплаты пособия (которое на текущий момент выплачивается до полутора лет) до двух с половиной или трех лет, так как большинство детей поступает в детские учреждения в этом возрасте.

Литература

- Бурдяк 2025 – *Бурдяк А.Я.* Кредитное бремя и репродуктивные намерения: вторичный эффект жилищных программ на рождаемость в России // Финансовый журнал. 2025. Т. 17. № 6. С. 64–82.
- Денисова и др. 2024 – *Денисова И.А., Калабахина И.Е., Кузнецова П.О.* Оценка влияния региональной программы материнского капитала на рождаемость (на примере Ямало-Ненецкого автономного округа) // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 105. С. 232–243. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-105-2024-232-243.
- Захаров 2023 – *Захаров С.В.* История рождаемости в России: от поколения к поколению // Демографическое обозрение. 2023. Т. 10. № 1. С. 4–43. DOI 10.17323/demreview.v10i1.17259.
- Екимова, Гаганов 2025 – *Екимова Н.А., Гаганов А.Е.* Семейные ценности как фактор демографической экспансии России // Journal of Economic Regulation. 2025. № 16 (2). С. 6–17. DOI: 10.17835/2078-5429.2025.16.2.006-017.
- Кетова и др. 2023 – *Кетова К.В., Вавилова Д.Д., Черепанова А.С.* Эконометрическое моделирование влияния фактора материнского капитала на уровень рождаемости в регионе // Интеллектуальные системы в производстве. 2023. Т. 21. № 2. С. 58–68. DOI: 10.22213/2410-9304-2023-2-58-68.
- Синельников 2022 – *Синельников А.Б.* Обособление поколений в семьях как фактор снижения рождаемости // Социологические исследования. 2022. № 5. С. 36–48. DOI: 10.31857/S013216250020195-7.
- Тодд 2025 – *Тодд Э.* Поражение Запада. М.: Изд-во АСТ, 2025. 320 с.
- Becker 1960 – *Becker G.S.* An Economic Analysis of Fertility // Demographic and Economic Change in Developed Countries. Columbia University Press, 1960. P. 209–240.
- D’Albis et al. 2017 – *D’Albis H., Gobbi P.E., Greulich A.* Having a Second Child and Access to Childcare: Evidence from European Countries // Journal of Demographic Economics. 2017. № 83 (2). P. 177–210.
- Doepke, et al. 2022 – *Doepke M., Hannusch A., Kindermann F., Tertilt M.* The economics of fertility: A new era // NBER Working Paper. No. 29948. Cambridge, MA, 2022.

- Doepke, Kindermann 2019 – *Doepke M., Kindermann.F. Bargaining over Babies: Theory, Evidence, and Policy Implications // American Economic Review. 2019. № 109 (9). P. 3264–3306.*
- Namkee, Mira 2002 – *Namkee A., Mira P. A Note on the Changing Relationship between Fertility and Female Employment Rates in Developed Countries // Journal of Population Economics. 2002. № 15 (4). P. 667–682.*

References

- Becker, G.S. (1960), “An Economic Analysis of Fertility”, *Demographic and Economic Change in Developed Countries*, Columbia University Press, USA, pp. 209–240.
- Burdyak, A.Ya. (2025), “Credit Burden and Reproductive Intentions: The Secondary Effect of Housing Programs on Fertility in Russia”, *Financial Journal*, vol. 17, no. 6, pp. 64–82.
- D’Albis, H., Gobbi P.E. and Greulich, A. (2017), “Having a Second Child and Access to Childcare: Evidence from European Countries”, *Journal of Demographic Economics*, no. 83 (2), pp. 177–210.
- Denisova, I.A., Kalabikhina, I.E. and Kuznetsova P.O. (2024), “The influence of the regional maternity capital program on fertility (case of Yamalo-Nenets Autonomous Okrug)”, *Public Administration. E-Journal*, iss. 105, pp. 232–243.
- Doepke, M., Hannusch, A., Kindermann, F. and Tertilt, M. (2022), *The economics of fertility: A new era*: NBER Working Paper. No. 29948, Cambridge, MA, USA.
- Doepke, M. and Kindermann, F. (2019), “Bargaining over Babies: Theory, Evidence, and Policy Implications”, *American Economic Review*, no. 109 (9), pp. 3264–3306.
- Ekimova, N.A. and Gaganov, A.E. (2025), “Family values as a factor of demographic expansion in Russia”, *Journal of Economic Regulation*, no. 16 (2), pp. 6–17.
- Ketova, K.V., Vavilova, D.D. and Cherepanova, A.S. (2023), “Econometric modeling of the maternity capital factor effect on the birth rate in the region”, *Intelligent Systems in Manufacturing*, vol. 21, no. 2, pp. 58–68.
- Namkee, A. and Mira, P. (2002), “A Note on the Changing Relationship between Fertility and Female Employment Rates in Developed Countries”, *Journal of Population Economics*, no. 15 (4), pp. 667–682
- Sinelnikov, A.B. (2022), “Separation of generations in families as a factor in declining birth rates”, *Sociological Studies*, no. 5, pp. 36–48.
- Todd, E. (2025), *Porazhenie Zapada* [The Defeat of the West], ACT, Moscow, Russia.
- Zakharov, S.V. (2023), “The history of births in Russia: from generation to generation”, *Demographic Review*, vol. 10, no. 1, pp. 4–43.

Информация об авторе

Юлия В. Шпортко, кандидат географических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; a14022000@mail.ru

Information about the author

Yulia V. Shportko, Cand. of Sci. (Geography), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; a14022000@mail.ru

Научный журнал
Наука и искусство управления
№ 2
2026

Оформление обложки
М.Е. Заболотникова

Корректор
П.М. Смоктунова

Компьютерная верстка
Н.В. Москвина

Учредитель и издатель
Российский государственный гуманитарный университет
125047, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тверской,
Миусская пл., д. 6, стр. 6

Свидетельство о регистрации СМИ
ПИ № ФС77-24415 от 19 мая 2006 г.
Периодичность 4 раза в год

Подписано в печать 16.06.2026
Выход в свет 23.06.2026
Формат 60 × 90^{1/16}
Уч.-изд. л. 8,0. Усл. печ. л. 8,8
Тираж 1050 экз. Свободная цена
Заказ № 2378

Отпечатано в типографии Издательского центра
Российского государственного гуманитарного университета
125047, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6
www.rsuh.ru