

# ЧЕЛОВЕК СОЦИУМ ОБЩЕСТВО

2026

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Международный гуманитарный журнал "Человек. Социум. Общество" рассчитан на молодых ученых, студентов и аспирантов. Публикуются статьи по педагогике, психологии и социологии. Специализация журнала позволяет размещать результаты исследований междисциплинарного характера. Все материалы проходят проверку на плагиат и рецензируются. Редакция оставляет за собой право отклонения статей, не соответствующих требованиям предоставления материалов. Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикуемых статей. Авторы статей несут полную ответственность за содержание статей и за сам факт их публикации. Редакция не несет ответственности перед авторами и/или третьими лицами и организациями за возможный ущерб, вызванный публикацией статьи. При использовании и заимствовании материалов ссылка обязательна. Международный Центр «Искусство и образование» <http://www.art-in-school.ru/> e-mail: [jornal-gum@yandex.ru](mailto:jornal-gum@yandex.ru)

**Главный редактор:**

Жаркова Алена Анатольевна — доктор педагогических наук, кандидат философских наук, профессор, профессор РАО, Московский государственный институт культуры (Москва)

**Редакционная коллегия:**

М. П. Нечаев — доктор педагогических наук, профессор, Академия социального управления (Москва)

А. Ю. Огородников — доктор философских наук, профессор, Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (Москва)

С. М. Куницына — кандидат педагогических наук, доцент, Академия социального управления (Москва)

Г. П. Иванова — доктор педагогических наук, профессор, Московский государственный областной университет (Москва)

Г. С. Голошумова — доктор педагогических наук, профессор, Московский педагогический государственный университет (Москва)

А. Д. Жарков — доктор педагогических наук, профессор, Московский государственный институт культуры (Москва)

Московский государственный институт культуры

Л. П. Шиповская — доктор философских наук, профессор, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (Москва)

А. В. Молчанова — кандидат педагогических наук, доцент, Российский государственный социальный университет (Москва)

Е. В. Суровцева — кандидат филологических наук, доцент, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

А. В. Неверов — кандидат социологических наук, доцент, Российский университет дружбы народов (Москва)

Е. А. Журавлева — кандидат педагогических наук, доцент, Московский государственный институт культуры (Москва)

М. Р. Резаков — кандидат политических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Москва)

И. В. Кудринская — кандидат педагогических наук, доцент, Московский городской педагогический университет (Москва)

Е. В. Летов — кандидат философских наук, Московский государственный институт культуры (Москва)

А. П. Сухонос — кандидат психологических наук, доцент, Московский городской педагогический университет (Москва)

С. В. Трушкова — кандидат психологических наук, доцент, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)

**Редакционный совет:**

О. А. Иванова — доктор педагогических наук, профессор, Московский городской педагогический университет (Москва)

В. М. Поставнев — кандидат психологических наук, доцент, Московский городской педагогический университет (Москва)

С. Л. Фролова — доктор педагогических наук, профессор, Академия социального управления (Москва)

И. В. Афанасьев — кандидат юридических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ (Москва)

А. Н. Анищенко — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, заведующий лабораторией «Стратегическое развитие агропромышленного комплекса» Институт проблем рынка РАН (Москва)

В. В. Чурин — кандидат философских наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ (Москва)

В. А. Есаков — доктор культурологии, профессор, Московский государственный институт культуры (Москва)

С. А. Уталиев — доктор философских наук, профессор, Казахско-Русский Международный университет (КРМУ) (Актобе)

З. М. Мухамедова — доктор философских наук, профессор, Ташкентский государственный стоматологический институт (Ташкент)

Д. Х. Исламова — доктор философии, профессор, Ташкентский государственный технический университет (Ташкент)

С. С. Байсарина — кандидат педагогических наук, профессор РАЕ, Евразийский национальный университет имени Л.Н.Гумилева (Нур-Султан)

Н. В. Обелюнас — кандидат филологических наук, доцент, Кемеровский государственный университет (Кемерово)

С. С. Жубакова — кандидат педагогических наук, доцент, Евразийский Национальный университет имени Л.Н. Гумилева (Нур-Султан)

И. В. Воробьева — кандидат культурологии, доцент, Белорусский государственный университет (Минск)

А. А. Бейсембаева — кандидат педагогических наук, профессор, Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана (Алматы)

Х. Б. Норбутаев — кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой начального образования Термезский государственный университет (Термез)

Г. М. Сыдыкова — кандидат психологических наук, доцент, Кыргызский Национального университета имени Жусупа Баласагына (Бишкек)

Подписано в печать 26.01.2026г. Формат 14,8×21 1/4. | Усл. печ. л. 2 | Тираж 100

## Содержание

### РАЗДЕЛ 1: ТРАДИЦИИ И ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

1. **ЦЗЯН ЛИНЖУ**  
КОНЦЕПТ «НОВЫЙ ШЕЛКОВЫЙ ПУТЬ» В РОССИЙСКОМ МЕДИАДИСКУРСЕ: КОГНИТИВНО-ДИСКУРСИВНЫЙ АНАЛИЗ.....6
2. **ЦЮЙ ХАОЛИНЬ**  
ОТРАЖЕНИЕ ПРАКТИК ПОПУЛЯРИЗАЦИИ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ КИТАЯ И РОССИИ В ОТВЕТАХ НЕЙРОСЕТЕЙ ПРИ РАЗНЫХ ЯЗЫКОВЫХ УСЛОВИЯХ.....13
3. **ФУ СЯНХУЭЙ**  
ВЛИЯНИЕ ИНТЕРНЕТ-КОММУНИКАЦИИ И СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ НА ЯЗЫКОВУЮ НОРМУ СОВРЕМЕННОГО РУССКОГО ЯЗЫКА.....21
4. **ЛИ ЧЖОЛИНЬ**  
ЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ МАРКЕРЫ ЦИФРОВОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ В РУССКОЯЗЫЧНОМ СЕГМЕНТЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ (НА МАТЕРИАЛЕ ПЛАТФОРМЫ "VKONTAKTE").....29
5. **ЦЗИНЬ ЛУ**  
ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ИННОВАЦИЙ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ СТАРТАПАХ .....36
6. **ШИ ЦЗЯЛЭ**  
ЛИНГВОКУЛЬТУРНЫЙ ТИПАЖ «СОВЕТСКИЙ ЧЕЛОВЕК» В СОВРЕМЕННОМ РОССИЙСКОМ МЕДИАДИСКУРСЕ: ТРАНСФОРМАЦИЯ И РЕЦЕПЦИЯ .....42
7. **МЕНЖЕВИЦКИЙ МАТВЕЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ**  
ИНФОРМАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И НЕЙРОСЕТЕЙ КАК ОСНОВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ .....52
8. **БРАУН ЮРИЙ СЕРГЕЕВИЧ**  
КОНЦЕПЦИЯ «ЦИФРОВОГО СЛЕДА» ОБУЧАЮЩЕГОСЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРУЮЩЕГО ОЦЕНИВАНИЯ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ .....62
9. **ПЫРХ Т.В**  
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ЭФФЕКТИВНОСТИ ЖЕНЩИН-ЛИДЕРОВ .....73
10. **ЛУКИНА П.О.**  
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФЕНОМЕНУ МЕДИАОБРАЗА.....84
11. **КУЧМЕЗОВА МИЛАНА АЛТЫНОВНА, ПРОСКУРИНА ЕЛЕНА ФЕДОРОВНА**  
ВЛИЯНИЕ ФИЗИЧЕСКИХ УПРАЖНЕНИЙ НА КОГНИТИВНЫЕ ФУНКЦИИ И СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ .....91

<b>12. ПИСАРЕВ ВЛАДИМИР АЛЕКСАНДРОВИЧ</b> ДЕЗАДАПТИВНЫЕ КОПИНГ-СТРАТЕГИИ КАК ФАКТОР ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В IT .....	98
<b>13. МАРЧЕНКО ВИКТОРИЯ АЛЕКСЕЕВНА, ПРОСКУРИНА ЕЛЕНА ФЕДОРОВНА</b> ТЕЛО КАК СОЦИАЛЬНЫЙ КОД: РОЛЬ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ .....	113
<b>14. ЯН ВЭНЬЦЗЯ</b> ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ .....	123
<b>15. ЕРМОЛОВА КАРИНА АНДРЕЕВНА</b> ВОСПРИЯТИЕ ТЕАТРА В ХУДОЖЕСТВЕННОЙ КАРТИНЕ МИРА А.Н. ОСТРОВСКОГО .....	129
<b>16. ЧЖАН Е, ЛИ ИФЭЙ, ЧЭНЬ ЦИНЬЮЙ</b> ВОЗНИКНОВЕНИЕ ДАТА-ЖУРНАЛИСТИКИ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ИНДУСТРИЮ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ .....	135
 <b>РАЗДЕЛ 2. ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ</b>	
<b>17. ВЛАДЫКО А.П.</b> ВЛИЯНИЕ ЧАТ-БОТОВ И AI НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТАМИ В РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЯХ .....	149
<b>18. ЦЗИНЬ ЛУ</b> НЕЙРОБИОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ .....	156
<b>19. МОГИЛЕВЦЕВ АНДРЕЙ ЭДУАРДОВИЧ</b> ИЗМЕНЕНИЯ В СФЕРЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ СКВОЗЬ ПРИЗМУ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ.....	165
<b>20. ЧЭНЬ ИСИ</b> ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: СТРАТЕГИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ .....	175
<b>21. ЧЖУ БАО</b> АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ НА ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ И ИНФЛЯЦИЮ В УСЛОВИЯХ ПОСТПАНДЕМИЧЕСКОГО ВОССТАНОВЛЕНИЯ.....	184
<b>22. ЧЖАН ЧЖАНЬХАО</b> ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	194
<b>23. МЭН ЦЗЯХЭ</b> СТРАТЕГИЯ «РАСШИРЕНИЯ БРИКС» И ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ АРХИТЕКТУРЫ ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	201

<b>24.ХУ ЦИН</b>	ЭВОЛЮЦИЯ РОЛИ "МЯГКОЙ СИЛЫ" ВО ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКЕ КИТАЯ В XXI ВЕКЕ .....	208
<b>25.ЛО СЫЯНЬ</b>	СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РОССИЙСКО-КИТАЙСКИХ СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ПРОБЛЕМЫ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ И АДАПТАЦИИ .....	216
<b>26.ТУН СИНЬЖУЙ</b>	ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ ЭКОНОМИКИ.....	228
<b>27.МЭН ФАНЬЮЙ</b>	ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ЛОЯЛЬНОСТЬ К БРЕНДАМ: НА ПРИМЕРЕ РЫНКА FMCG.....	235
<b>28.ГУН ЛИХАНЬ</b>	РОЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДИПЛОМАТИИ В ФОРМИРОВАНИИ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА СТРАНЫ НА МЕЖДУНАРОДНОЙ АРЕНЕ.....	244
<b>29.ЧЖАН СИНЬЮЭ</b>	АРКТИЧЕСКИЙ РЕГИОН КАК АРЕНА СТРАТЕГИЧЕСКОГО СОПЕРНИЧЕСТВА ВЕЛИКИХ ДЕРЖАВ: ИНТЕРЕСЫ РОССИИ, США И КИТАЯ .....	251
<b>30.ГОРБУНЦОВ МАКСИМ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ, ПАВЛОВ ВАЛЕРИЙ АНАТОЛЬЕВИЧ</b>	ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ ОБРАБОТКЕ ДАННЫХ И ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА .....	262
<b>31.ГОРБУНЦОВ МАКСИМ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ, ПАВЛОВ ВАЛЕРИЙ АНАТОЛЬЕВИЧ</b>	ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ .....	269
<b>32.ВАН ШИХАНЬ</b>	ЭКОСИСТЕМНЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ РОССИЙСКИХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ: УПРАВЛЕНИЕ И УСТОЙЧИВОСТЬ.....	280
<b>33.ЧЖУ ЛИ</b>	ЦИФРОВЫЕ ВАЛЮТЫ ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ (CBDC) И ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ВАЛЮТНОЙ СИСТЕМЫ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ СТРАН ЕАЭС .....	286
<b>34.ШАТВЕРЯН НЕЛЛИ ГРИГОРЬЕВН, АГЕЕВА ДАРЬЯ ИГОРЕВНА</b>	НЕКОТОРЫЕ ГАРАНТИИ ТРУДОУСТРОЙСТВА ВЫПУСКНИКОВ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ .....	293
<b>35.КУНЬЧЖАНЬ ЦЗИЭНЬСИ</b>	ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ДОГОВОРНЫХ ОТНОШЕНИЯХ: ПРОБЛЕМЫ ПРАВОСУБЪЕКТНОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ .....	300
<b>36.ПАРНО ЕКАТЕРИНА ИВАНОВНА</b>	РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПОВ УГОЛОВНОГО СУДОПРОИЗВОДСТВА НА СТАДИИ СУДЕБНОГО СЛЕДСТВИЯ .....	307

## РАЗДЕЛ 1: ТРАДИЦИИ И ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

Цзян Линжу

Jiang Lingru

студент

Харбинский коммерческий университет

### КОНЦЕПТ «НОВЫЙ ШЕЛКОВЫЙ ПУТЬ» В РОССИЙСКОМ МЕДИАДИСКУРСЕ: КОГНИТИВНО-ДИСКУРСИВНЫЙ АНАЛИЗ

### THE CONCEPT OF THE "NEW SILK ROAD" IN RUSSIAN MEDIA DISCOURSE: A COGNITIVE-DISCURSIVE ANALYSIS

**Аннотация.** В данной статье осуществляется когнитивно-дискурсивный анализ концепта «Новый шелковый путь» в российском медиапространстве. Исследование фокусируется на выявлении и интерпретации ключевых когнитивных структур (фреймов и метафор), а также дискурсивных стратегий, которые формируют восприятие данной китайской инициативы в российском общественном сознании. На основе анализа корпуса текстов из ведущих российских СМИ (ТАСС, РИА Новости, Коммерсантъ) делается вывод о том, что концепт репрезентируется не как внешний проект, а как возможность для стратегического позиционирования России, акцентируются его экономические выгоды и роль в формировании многополярного мира. Статья вносит вклад в понимание особенностей рецепции международных инициатив в национальном медиадискурсе.

**Abstract.** This article conducts a cognitive-discursive analysis of the concept "New Silk Road" within the Russian media space. The study focuses on identifying and interpreting the key cognitive structures (frames and metaphors) and discursive strategies that shape the perception of this Chinese initiative in the Russian public consciousness. Based on the analysis of a text corpus from leading Russian media outlets (TASS, RIA Novosti, Kommersant), it is concluded that the concept is represented not as an external project but as an opportunity for Russia's strategic positioning, emphasizing its economic benefits and role in shaping a multipolar world. The article contributes to understanding the specifics of how international initiatives are received within national media discourse.

**Ключевые слова:** Новый шелковый путь, медиадискурс, когнитивная лингвистика, дискурс-анализ, концептуальная метафора, фрейм, российские СМИ, языковая репрезентация.

**Keywords:** New Silk Road, media discourse, cognitive linguistics, discourse analysis, conceptual metaphor, frame, Russian media, linguistic representation.

Актуальность данного исследования обусловлена стремительным усилением глобальной роли Китая и его флагманской инициативы «Один пояс – один путь» (ОПОП), известной в России как «Новый шелковый путь» (НШП). Российская Федерация, являясь ключевым партнером Китая в Евразии, занимает особое место в

данном проекте. Медиадискурс выступает основным каналом, через который формируется массовое восприятие таких сложных геоэкономических и геополитических концептов. Следовательно, анализ того, как язык медиа конструирует значение НШП, позволяет выявить не только официальную позицию, но и глубинные когнитивные модели, определяющие отношение российского общества к данному проекту.

Цель исследования – выявить и описать когнитивные механизмы (фреймы, метафоры) и дискурсивные стратегии, определяющие репрезентацию концепта «Новый шелковый путь» в современном российском медиадискурсе.

Объектом исследования является российский медиадискурс об инициативе «Один пояс – один путь». Предметом – когнитивные структуры и дискурсивные стратегии, формирующие концепт «Новый шелковый путь».

Когнитивная лингвистика исходит из того, что язык является не просто зеркалом действительности, а инструментом ее структурирования и осмысления. Наиболее релевантными для нашего исследования единицами анализа выступают фрейм и концептуальная метафора.

Фрейм понимается как структура знаний, стереотипная ситуация, которая активируется в сознании реципиента при употреблении определенных языковых единиц. Когда российский журналист пишет о «логистических коридорах», «инфраструктурных проектах» и «таможенном сотрудничестве» в контексте НШП, он активирует сложный фрейм «Экономическая кооперация и развитие». Этот фрейм организует информацию в целостную картину, включающую участников (Россия, Китай, компании), их цели (развитие, прибыль) и последовательность действий (инвестиции, строительство, увеличение товарооборота). Таким образом, фрейм позволяет свести сложный международный проект к понятным и знакомым когнитивным схемам.

Концептуальная метафора, в свою очередь, представляет собой понимание одной области знания (менее понятной, абстрактной) в терминах другой (более конкретной, телесной). В случае с НШП мы наблюдаем целый ряд продуктивных метафорических моделей. Наиболее частотной является метафора «ПУТЬ/ДВИЖЕНИЕ». Она реализуется через лексику, связанную с маршрутом: «проект набирает ход», «строительство магистрали», «выход на новые рынки». Данная метафора имплицитно

задает вектор развития и цель, к которой нужно прийти. Другая ключевая метафора – «ПАРТНЕРСТВО/СВЯЗЬ»: «мост между экономиками», «связать регионы», «стратегическое сцепление». Эта метафора отрицает изоляцию и подчеркивает взаимозависимость, что крайне важно в контексте западных санкций против России. Важно отметить, что эти метафоры не просто украшают текст, а формируют определенный угол зрения: НШП – это не статичный объект, а динамичный процесс, в котором Россия является активным участником, а не пассивным наблюдателем.

Таблица 1. Ключевые когнитивные структуры в репрезентации концепта «Новый шелковый путь»

Когнитивная структура	Сущность	Примеры языковых репрезентантов	Коммуникативный эффект
Фрейм: «Экономическое развитие»	Сценарий получения выгоды через сотрудничество	«инвестиции», «рост ВВП», «новые рабочие места», «транзитный потенциал»	Позиционирование НШП как экономической возможности для России
Фрейм: «Геополитический проект»	Сценарий изменения глобального баланса сил	«многополярный мир», «евразийская интеграция», «альтернатива Западу»	Обоснование стратегической значимости проекта вне экономики
Метафора: «ПУТЬ/ДВИЖЕНИЕ»	Проект как процесс движения к цели	«на новом витке развития», «проект набрал обороты», «движение по пути сотрудничества»	Создание ощущения динамики, прогресса и неизбежности
Метафора: «ПАРТНЕРСТВО/СВЯЗЬ»	Проект как создание сети связей	«мост дружбы», «связать экономики», «интеграция инициатив»	Подчеркивание взаимности, совместности и децентрализации

Если когнитивный подход показывает, как мыслятся явления, то дискурс-анализ раскрывает, с какой целью используются те или иные языковые средства. Дискурс понимается как социально обусловленная и целенаправленная речевая деятельность. В российском медиадискурсе о НШП можно выделить несколько ключевых дискурсивных стратегий.

Первой и основной является стратегия позитивной легитимации. Она направлена на обоснование необходимости и полезности участия России в НШП. Эта стратегия реализуется через:

1. Аргументацию от выгоды: постоянная актуализация фрейма «Экономическое развитие» («проект сулит миллиардные инвестиции», «развитие Дальнего Востока»).

2. Аргументацию от исторической преемственности: обращение к положительному образу Великого шелкового пути как символа мирного и взаимовыгодного обмена. Это создает ощущение «возрождения» чего-то хорошего, а не создания чего-то нового и неизвестного.

3. Аргументацию от авторитета: цитирование высокопоставленных российских и китайских официальных лиц, чьи высказывания призваны придать проекту весомость и достоверность.

Второй важной стратегией является стратегия активного субъекта. В данном дискурсе Россия редко представлена как пассивный реципиент китайских инвестиций. Напротив, через лексику активного действия («Россия предлагает свои маршруты», «интегрирует ЕАЭС с ОПОП», «отстаивает свои интересы») конструируется образ страны – стратегического партнера и со-автора проекта. Это позволяет дистанцироваться от негативных импликаций о «второстепенной роли» и подчеркнуть суверенность внешнеполитического курса.

Наконец, присутствует стратегия многовекторности, которая проявляется в осторожном упоминании потенциальных рисков (например, «возможная долговая зависимость», «экологические вызовы»). Однако эти риски, как правило, не доминируют и подаются не как критика проекта в целом, а как тактические сложности, которые активная и прагматичная Россия способна преодолеть. Это создает образ взвешенного, а не безоговорочно восторженного подхода.

Проведенный анализ корпуса текстов подтвердил доминирование двух основных фреймов, выявленных в теоретической части: фрейма «Экономическое развитие» и фрейма «Геополитический проект». Их языковая реализация, однако, имеет свои нюансы.

Фрейм «Экономическое развитие» является наиболее частотным и детализированным. Его ядро составляют лексемы, связанные с транзитом и инфраструктурой. Ключевым концептом здесь выступает «транзитный потенциал» России. Например, в статьях часто встречаются формулировки: «Россия предлагает самый короткий и безопасный маршрут из Азии в Европу», «реализация проекта позволит раскрыть транзитный потенциал страны». Это создает нарратив, в котором географическое положение России из «бремени» (огромные незаселенные пространства) превращается в «актив» и товар, который можно выгодно продать.

Другой важный аспект – лексика инфраструктурного строительства («строительство железнодорожных веток», «модернизация портов», «создание логистических хабов»). Эта лексика тесно связана с внутрироссийской повесткой развития, особенно Сибири и Дальнего Востока, что позволяет увязать внешнеполитический проект с внутренними национальными целями.

Фрейм «Геополитический проект» менее частотен, но крайне значим для понимания подтекста. Его языковыми маркерами являются: «многополярный мир», «евразийская интеграция», «альтернативные западным маршруты». Этот фрейм активизируется особенно ярко в контексте любых упоминаний Запада или санкций. В этом случае НШП представляется не просто экономическим предприятием, а строительным блоком новой, не-западцентричной мировой системы. Например, в одном из аналитических материалов говорилось: «На фоне охлаждения отношений с Западом, НШП и сближение с Китаем становятся для России стратегическим императивом». Таким образом, данный фрейм служит важнейшей дискурсивной стратегии – позиционирования России как центра силы в формирующемся многополярном порядке, где НШП является инструментом и доказательством этого процесса.

Лексика, связанная с безопасностью и культурным обменом, присутствует в дискурсе, но занимает периферийное положение, обслуживая основные фреймы, добавляя им измерение «мягкой силы» или «стабильности».

Метафорический анализ выявил, как абстрактный политико-экономический проект «оживает» в сознании читателя. Как и предполагалось, доминирующей является метафорическая модель «НШП — ЭТО ПУТЬ».

Эта модель работает на нескольких уровнях. На макроуровне весь проект концептуализируется как масштабный маршрут, «пронизывающий» Евразию. На микроуровне используются глаголы движения: «проект продвигается», «переговоры зашли в тупик», «сотрудничество вышло на новый уровень». Это создает мощный нарратив прогресса и направления. Важно, что Россия в этой метафорике часто выступает не просто как территория, по которой пролегает путь, а как проводник, мостостроитель или даже со-навигатор. Это напрямую служит стратегии активного субъекта.

Метафорическая модель «НШП — ЭТО СВЯЗЬ/ПАРТНЕРСТВО» реализуется

через лексику объединения и взаимодействия: «стыковка инициатив ЕАЭС и ОПОП», «гармонизация законодательств», «создание единого экономического пространства». Эта метафора деперсонифицирует проект, представляя его не как действие Китая на Россию, а как объективное процессуальное явление – «сцепление» (связка) двух экономик. Это снимает потенциально uncomfortable коннотации иерархии и зависимости, заменяя их идеей симметричного и взаимовыгодного соединения.

Скрещивание выявленных фреймов и метафор позволяет четко увидеть итоговые дискурсивные стратегии. Стратегия прагматичной оптимизации объединяет фрейм «Экономическое развитие» и метафору «ПУТЬ», представляя НШП как безоценочный, объективный шанс для модернизации, который глупо было бы упускать. Стратегия суверенной многовекторности объединяет фрейм «Геополитический проект» и метафору «СВЯЗЬ», представляя участие в НШП как осозанный, суверенный выбор в пользу построения альтернативного центра влияния, что усиливает статус России как независимого глобального игрока. Риски, как отмечалось, не отрицаются, но метафорически представляются как «выбоины на дороге» или «повороты», которые можно и нужно преодолеть, что лишь усиливает нарратив о сложности и значимости «пути».

Проведенный когнитивно-дискурсивный анализ позволил выявить глубинные механизмы конструирования концепта «Новый шелковый путь» в российском медиадискурсе. Установлено, что данный концепт репрезентируется отнюдь не как исключительно китайская внешняя инициатива. Напротив, с помощью системы взаимосвязанных когнитивных и дискурсивных инструментов он осмысливается и преподносится аудитории как проект, органично встраиваемый в национальные интересы и идентичность России.

Ключевыми когнитивными структурами, формирующими это восприятие, являются:

1. Фрейм «Экономическое развитие», акцентирующий транзитный потенциал и инфраструктурные выгоды для России.
2. Фрейм «Геополитический проект», позиционирующий НШП как краеугольный камень многополярного мира.
3. Метафорические модели «ПУТЬ» и «СВЯЗЬ», которые переводят абстрактную политику в понятные схемы динамичного прогресса и симметричного партнерства.

Через эти структуры реализуются основные дискурсивные стратегии: позитивной легитимации (через аргументы выгоды и исторической преемственности), конструирования образа активного субъекта (Россия – партнер, а не сателлит) и суверенной многовекторности (взвешенное упоминание рисков).

Таким образом, российский медиадискурс о НШП выполняет важнейшую идеологическую работу: он адаптирует глобальную китайскую инициативу под внутренний запрос, снимая потенциально конфликтные смыслы (зависимость, второстепенность) и наполняя его понятными и выгодными для национального самовосприятия значениями – выгоды, суверенитета и возрождения великодержавного статуса в новой, евразийской парадигме.

### **Литература:**

1. Чжан Донмей, Янь Синь. Российские медиа о инициативе «Пояс и путь»: анализ дискурса и исследование образа Китая // Российские и евразийские исследования. 2019. № 6. С. 33–57.

2. Чжан Тин. Дискурс-исследование отчетов о Китае в российских новых медиа на основе корпусов // Издательство Китайского океанологического университета. 2024. 184 с.

3. Чжао Юэтянь. Шелковый путь как медиа: построение логики диалога между прошлым и настоящим в «Поясе и пути» // Наука о журналистике и коммуникации. 2023. Т. 11, № 2. С. 118–122.

4. Han Y. Russia's digital public diplomacy with the U.S. and China during the pre-Sochi period (2011–2014) from the language and communication perspectives // Place Branding and Public Diplomacy. 2025. Early online.

5. Цзян Сяоли, Хоу Минси. Символический нарратив Шелкового пути, преодолевающий время и пространство, и его реальная доступность // Журнал этнологии. 2025. № 1.

6. Анализ восприятия инициативы «Пояс и путь» в странах Евразийского экономического союза с точки зрения стыковки «одного пояса и одного союза» // Центр управления периодическими изданиями Северо-Западного университета. 2025. № 1.

**Цюй Хаолинъ**

Qu Haolin

аспирант

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»

e-mail: st096966@student.spbu.ru

## **ОТРАЖЕНИЕ ПРАКТИК ПОПУЛЯРИЗАЦИИ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ КИТАЯ И РОССИИ В ОТВЕТАХ НЕЙРОСЕТЕЙ ПРИ РАЗНЫХ ЯЗЫКОВЫХ УСЛОВИЯХ**

### **REFLECTION OF THE PRACTICES OF POPULARIZATION OF SCIENTIFIC KNOWLEDGE OF CHINA AND RUSSIA IN THE RESPONSES OF NEURAL NETWORKS UNDER DIFFERENT LANGUAGE CONDITIONS**

**Аннотация.** С расширением применения больших языковых моделей (LLM) в исследованиях научной коммуникации всё более значимым становится анализ их функционирования в различных языковых и культурных контекстах. Настоящее исследование сопоставляет ответы девяти нейросетей, разработанных в Китае, России и США, на три вопроса, связанные с популяризацией научного знания в Китае и России. Полученные результаты показывают, что в русскоязычном контексте ответы характеризуются высокой согласованностью и политико-институциональной направленностью, тогда как в многоязычной среде проявляется большее разнообразие и смысловые расхождения. Несмотря на совпадение ключевых тем (искусственный интеллект, биомедицина, экология), языковая форма вопроса способна изменять акценты интерпретации научно-популярного дискурса. Это позволяет рассматривать ИИ не только как информанта, но и как инструмент анализа закономерностей формирования и трансформации дискурса популяризации науки в многоязычной и межкультурной среде.

**Abstract.** With the expanding use of large language models (LLMs) in the study of science communication, analyzing their functioning in different linguistic and cultural contexts is becoming increasingly important. This study compares the responses of nine neural networks developed in China, Russia, and the United States to three questions related to the popularization of scientific knowledge in China and Russia. The results show that in the Russian-language context, the responses are characterized by a high degree of consistency and a political-institutional orientation, whereas in multilingual settings greater diversity and semantic discrepancies are observed. Although the key topics—artificial intelligence, biomedicine, and ecology—remain common, the linguistic form of the questions can shift the interpretative focus of scientific-popular discourse. This suggests that artificial intelligence can be regarded not only as an informant but also as a tool for analyzing the patterns of formation and transformation of science popularization discourse in multilingual and intercultural environments.

**Ключевые слова:** большие языковые модели, научная коммуникация, искусственный интеллект, научно-популярный дискурс, культурные различия

**Keywords:** large language models, science communication, artificial intelligence, popular science discourse, cultural differences

В последние годы большие языковые модели (Large Language Models, LLM)

становятся значимым инструментом в исследованиях научной коммуникации. Их способность порождать связные тексты и моделировать различные дискурсивные ситуации делает возможным изучение того, как формируются и репрезентируются знания о науке в разных культурных и языковых пространствах. Вместе с тем тексты, создаваемые LLM, не могут рассматриваться как нейтральные: на их структуру и содержание влияют не только параметры алгоритма, но прежде всего состав обучающих корпусов данных и доминирующие культурные установки. Опора моделей на различные языковые и культурные экосистемы во многом определяет специфику их ответов, поскольку каждая из них воспроизводит преобладающие смысловые и риторические паттерны, характерные для собственных языковых данных. В условиях многоязычного взаимодействия это приводит к различиям в интерпретационных рамках и семантических акцентах, отражающим специфику национальных когнитивных контекстов 1.

Генерация текста в LLM представляет собой результат статистического моделирования языковых закономерностей, а не осмысленного понимания значения. Именно поэтому формулировки вопросов на разных языках могут вызывать различия в семантических структурах и смысловых акцентах ответов 2, 3. Эти расхождения подтверждаются и на количественном уровне: современные методы многоязычных эмбедингов, то есть представления данных в виде числовых векторов, и трансферного обучения позволяют фиксировать особенности распределения значений между языками 4, 5. Наряду с этим сравнительные исследования демонстрируют, что восприятие и уровень доверия к результатам генеративного ИИ зависят от социально-культурных контекстов его использования 1. Всё это подчёркивает необходимость анализа языковой и культурной чувствительности LLM, особенно в исследованиях, связанных с процессами популяризации научного знания.

Настоящее исследование направлено на анализ того, как особенности языковой и культурной среды отражаются в ответах нейросетей на вопросы о популяризации научного знания в Китае и России. Особое внимание уделяется сравнению русскоязычного и смешанного языкового контекстов, что позволяет выявить не только различия в структуре и акцентах высказываний, но и более общие тенденции в репрезентации национальных практик научной коммуникации. Такой подход даёт возможность рассмотреть взаимодействие языка, культуры и технологий как важный

фактор формирования современного дискурса популяризации науки.

#### Методология исследования

В рамках данного исследования были отобраны девять крупных языковых моделей, разработанных в Китае, России и США (по три из каждой страны). В выборку вошли следующие модели: DeepSeek, Doubao и Ernie Bot (Китай); ChatGPT, Google Gemini и Claude (США); Yandex Alice, SberAI GigaChat и ruGPT (Россия).

Исследование предусматривало два этапа. На первом этапе девяти языковым моделям были заданы одинаковые три вопроса о популяризации научного знания в Китае и России на русском языке. Все ответы были сформулированы на русском языке, что позволило сформировать первую базу данных, включающую 27 текстов.

На втором этапе тем же моделям были предложены те же вопросы на английском языке. В этом случае российские модели (Яндекс Алиса, SberAI GigaChat и ruGPT) дали ответы на русском языке, тогда как модели, разработанные в Китае и США, ответили на английском языке. Эти материалы составили вторую базу данных, включающую 27 текстов.

#### Результаты и обсуждение

Вопрос 1: В чем специфика механизмов и типичных практик распространения научных знаний в Китае и России на трех уровнях: политической среды, традиционных СМИ и новых медиа?

В русскоязычном контексте все языковые модели рассматривают популяризацию научного знания в Китае и России как сложный многоуровневый процесс, в котором сочетаются государственные инициативы, деятельность научных институтов и медиальная среда. Китайские модели подчёркивают ведущую роль государства и стратегического управления, связывая развитие популяризации с национальными программами в области науки и образования. Американские модели предлагают более аналитическую перспективу и отмечают, что китайская система отличается высокой степенью централизации, тогда как российская характеризуется большей гибкостью и зависимостью от активности научных сообществ. Российские модели формируют локализованное и прагматичное представление, акцентируя значение университетов и научных центров, а также указывая на нехватку ресурсов и ограниченное доверие со стороны аудитории.

Во всех ответах сохраняется общее понимание того, что традиционные СМИ

выполняют роль авторитетного посредника между наукой и обществом, тогда как новые медиа способствуют расширению аудитории, но одновременно создают риски дезинформации и распространения псевдонаучного контента.

При переходе к англоязычным запросам общая структура ответов остаётся схожей, однако смещаются смысловые акценты. В русскоязычных текстах доминирует институциональный и политико-административный подход, тогда как в англоязычном контексте усиливается внимание к международным и технологическим аспектам. DeepSeek и ERNIE Bot трактуют популяризацию как элемент глобальной инновационной экосистемы и подчёркивают значение научной дипломатии. Американские модели фокусируются на цифровой инфраструктуре и вопросах этики науки. Российские модели при англоязычных в целом воспроизводят структуру и аргументацию своих русскоязычных ответов.

Вопрос 2: Какие социальные, культурные и когнитивные барьеры являются наиболее значимыми в практике популяризации научных знаний в Китае и в России, а также каковы их истоки и стратегии преодоления?

В русскоязычном контексте ответы языковых моделей показывают, что социальные, культурные и когнитивные барьеры в популяризации науки в Китае и России трактуются как результат сочетания исторических традиций, уровня научной грамотности и особенностей коммуникационной среды. Китайские модели подчёркивают влияние культурных установок и образовательных различий между городом и провинцией. DeepSeek и ERNIE Bot отмечают, что барьеры связаны прежде всего с неравным доступом к современным образовательным ресурсам, а также с недостаточным интересом молодёжи к естественнонаучным дисциплинам. Doubao добавляет, что для китайского контекста характерно устойчивое доверие к государственным институтам, что облегчает централизованное продвижение науки, но одновременно ограничивает инициативу гражданских акторов.

Американские модели предлагают более сравнительный и структурный анализ. ChatGPT указывает, что в обеих странах сохраняются элементы «научной дистанции» между экспертами и широкой публикой, что препятствует формированию диалога и развитию критического мышления. Gemini и Claude подчёркивают культурные различия в восприятии науки: для Китая характерна коллективистская иерархическая модель, в которой авторитет науки тесно связан с государством, тогда как в России

наблюдается конкуренция между академическим и медийным дискурсом, приводящая к фрагментации доверия.

Российские модели описывают барьеры преимущественно через призму социально-экономических и институциональных факторов. Они отмечают слабую связь между наукой и образованием, недостаток системных просветительских инициатив, а также низкую мотивацию аудитории в регионах. Особое внимание уделяется проблеме доверия: научная информация воспринимается как сложная и отдалённая от повседневных интересов, что требует адаптации языка и форм коммуникации к запросам широкой публики.

При переходе к англоязычным запросам сохраняется общая структура ответов, однако смещаются смысловые акценты. В англоязычном контексте китайские модели чаще связывают барьеры с социальным неравенством и различиями в цифровой доступности, подчёркивая значение образования и технологической инфраструктуры. Американские модели рассматривают проблемы когнитивных искажений, дезинформации и недостатка критического мышления как глобальные, а не национальные явления. Российские модели при англоязычных в основном воспроизводят свои исходные аргументы, но уделяют больше внимания вопросам культурной идентичности и сохранению научного языка в условиях глобализации.

Вопрос 3: Какие три инновационные области обмена научно-популярными знаниями между Китаем и Россией в ближайшие 5–10 лет представляются наиболее перспективными? Каковы механизмы их успешной реализации?

В русскоязычном контексте языковые модели сходятся во мнении, что в ближайшие годы сотрудничество Китая и России в сфере популяризации науки будет развиваться преимущественно в рамках технологических и прикладных направлений, которые одновременно обладают общественной значимостью и высоким инновационным потенциалом. Наиболее часто выделяются следующие области — искусственный интеллект и цифровизация, экологические и климатические исследования, а также космос и освоение Арктики.

Китайские модели подчёркивают ключевую роль технологий искусственного интеллекта и «умных» систем в популяризации научного знания. DeepSeek и ERNIE Bot связывают развитие совместных научно-коммуникационных проектов с созданием платформ открытых данных и применением генеративных моделей в образовательных

и просветительских целях. Doubaо отмечает перспективность цифровых архивов и интерактивных онлайн-курсов, которые рассматриваются как инструмент культурного обмена и повышения научной грамотности населения.

Американские модели интерпретируют будущее российско-китайского взаимодействия через призму глобальных вызовов. ChatGPT выделяет экологию и климат как пространство совместных исследований и коммуникации, где обмен научными данными способствует укреплению доверия между странами. Gemini и Claude акцентируют внимание на необходимости институциональных механизмов, включающих совместные исследовательские лаборатории, стандарты открытой науки и этические протоколы, обеспечивающие устойчивость научных обменов.

Российские модели описывают перспективные направления в соответствии с приоритетами национальной научной повестки. Они подчёркивают значение космических и арктических исследований, развитие зелёной энергетики и технологий анализа больших данных. Особое внимание уделяется прикладному эффекту научного сотрудничества, который, по мнению моделей, должен быть понятен обществу и интегрирован в образовательную и медийную практику.

При переходе к англоязычным запросам общая структура ответов сохраняется, однако их фокус становится более универсальным и технологически ориентированным. Китайские модели чаще связывают перспективы обмена с развитием квантовых и биомедицинских технологий, а также с формированием глобальных сетей открытых знаний. Американские модели усиливают внимание к вопросам международной кооперации и этического управления технологиями, включая регулирование искусственного интеллекта и защиту данных. Российские модели при англоязычных сохраняют акценты на космических и арктических программах, при этом чаще упоминают научную дипломатию и долгосрочные институциональные партнёрства как основу устойчивого взаимодействия.

Различия между русскоязычными и англоязычными ответами показывают, что язык взаимодействия влияет не только на форму изложения, но и на способы интерпретации научного знания. Эти различия отражают не переводческие эффекты, а более глубокие механизмы, связанные с распределением языков и культур в обучающих корпусах данных, а также с логикой цифровых платформ, определяющих, какие смыслы получают приоритет в публичной коммуникации 6, 7. Поскольку генерация текста в

LLM опирается на уже существующие речевые паттерны, структура и культурная направленность исходных данных напрямую влияют на характер создаваемого дискурса. В результате в ответах воспроизводятся национальные стили аргументации и типичные способы соотнесения науки, общества и государства, что проявляется по-разному в русскоязычной и англоязычной среде.

### Заключение

Настоящее исследование выявило существенные различия в репрезентации практик популяризации научного знания Китая и России в ответах девяти крупных языковых моделей при постановке идентичных вопросов на русском и английском языках. Сравнительный анализ показал, что в русскоязычном контексте ответы отличаются большей концептуальной согласованностью, опорой на институциональные и политико-административные рамки, в которых научная коммуникация рассматривается как часть системы государственного управления и исследовательской инфраструктуры. В англоязычном контексте, напротив, усиливаются международные и технологически ориентированные акценты: внимание сосредоточено на цифровой инфраструктуре, глобальных стандартах и проблемах научной этики. Российские модели демонстрируют склонность к поддержанию устойчивого русскоязычного формата вывода, что способствует сохранению семантической стабильности, но одновременно ограничивает гибкость и адаптивность при переходе между языками.

Указанные различия обусловлены не только архитектурными особенностями моделей, но и глубинными культурно-семантическими различиями в составе обучающих корпусов данных. Языковая форма вопроса задаёт когнитивные и интерпретационные границы, определяя, какие элементы знания воспринимаются как «ядро» научного содержания, а какие оказываются на периферии. Таким образом, язык функционирует не просто как средство передачи информации, но как механизм смыслового конструирования научно-популярного дискурса. В русскоязычном контексте наука чаще осмысливается как элемент государственной системы и общественного управления, тогда как в англоязычном — как продукт глобального взаимодействия и технологического обмена. Эти различия подтверждают, что языковая форма способна оказывать системное влияние на способы представления и аргументации научных идей, что придаёт особую значимость исследованию научной

коммуникации в условиях культурного и лингвистического многообразия.

Большие языковые модели следует рассматривать не как замену эмпирических источников, а как вспомогательный инструмент для анализа взаимосвязей между языком, культурой и формами репрезентации знания. Сопоставление русскоязычных и англоязычных ответов демонстрирует, что язык способен преобразовывать способы выражения научного смысла, изменяя структуру аргументации и характер отношений между наукой, обществом и технологией. Для современной практики популяризации науки это означает необходимость более глубокого осмысления роли языка в формировании общественного доверия и научной рациональности, а также понимания коммуникации не как линейной передачи фактов, а как процесса смыслопорождения и социального конструирования знания. В этом контексте развитие эффективной научной коммуникации требует не только совершенствования технологий и медиальных инструментов, но и глубокого анализа того, каким образом язык организует знание, формирует доверие и определяет границы научного воображения.

### **Литература:**

1. Greussing, E., et al. (2025). Exploring temporal and cross-national patterns: The use of generative AI in science-related information retrieval across seven countries. *Journal of Science Communication*, 24(2), A05.
2. Cuskley, C., et al. (2024). The Limitations of Large Language Models for Understanding Human Language and Cognition. *Open Mind*, 8, 1058–1083.
3. Ray, P. P. (2025). Does Linguistic Relativity Hypothesis Apply on ChatGPT Responses? Yes, It Does. *Computational Intelligence*.
4. Artetxe, M., & Schwenk, H. (2019). Massively Multilingual Sentence Embeddings for Zero-Shot Cross-Lingual Transfer and Beyond. *TACL*, 7, 597–610.
5. Siddhant, A., et al. (2020). Evaluating the Cross-Lingual Effectiveness of Massively Multilingual Neural Machine Translation. *AAAI*.
6. Lazer, D. M. J., Baum, M. A., Benkler, Y., et al. The science of fake news // *Science*. – 2018. – Т. 359, № 6380. – С. 1094–1096.
7. Liu, Z. (2023). Cultural Bias in Large Language Models: A Comprehensive Analysis and Mitigation Strategies. *Journal of Technology in Culture*, 3, 224–244.

Фу Сянхуэй

Fu Xianghui

студент

Южный федеральный университет

## ВЛИЯНИЕ ИНТЕРНЕТ-КОММУНИКАЦИИ И СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ НА ЯЗЫКОВУЮ НОРМУ СОВРЕМЕННОГО РУССКОГО ЯЗЫКА

### THE IMPACT OF INTERNET COMMUNICATION AND SOCIAL MEDIA ON THE LANGUAGE NORM OF MODERN RUSSIAN

**Аннотация.** Настоящее исследование посвящено комплексному анализу влияния интернет-коммуникации и социальных сетей на языковые нормы современного русского языка. В работе выявлены и систематизированы основные тенденции трансформации языковой системы под воздействием цифровой среды, включая процессы дестандартизации, гибридизации и формирования новых правил сетевого этикета. Особое внимание уделяется противоречивым последствиям цифровизации языка: с одной стороны, обогащение лексико-семантической системы и развитие экспрессивных возможностей, с другой — возникновение зон аномии и нарушение традиционных коммуникативных стандартов. Методологическая основа исследования сочетает анализ современных лингвистических концепций с эмпирическим наблюдением за языковыми практиками в цифровом пространстве. Результаты исследования позволяют глубже понять механизмы языковой динамики в условиях цифровой трансформации общества и могут быть использованы для разработки актуальных подходов к языковому нормированию и преподаванию русского языка в цифровую эпоху.

**Abstract.** This study examines the complex impact of Internet communication and social media on the language norms of modern Russian. The research identifies and systematizes the main transformation trends of the language system under the influence of the digital environment, including processes of destandardization, hybridization, and the formation of new rules of online etiquette. Particular attention is paid to the contradictory consequences of language digitalization: on the one hand, the enrichment of the lexico-semantic system and the development of expressive possibilities; on the other hand, the emergence of areas of anomie and the violation of traditional communicative standards. The methodological basis of the research combines the analysis of modern linguistic concepts with empirical observation of language practices in digital space. The results of the study allow for a deeper understanding of the mechanisms of language dynamics in the context of the digital transformation of society and can be used to develop relevant approaches to language standardization and teaching of the Russian language in the digital age.

**Ключевые слова:** русский язык, языковая норма, интернет-коммуникация, социальные сети, цифровая лингвистика, сетевой этикет, языковая вариативность, языковая аномия

**Keywords:** Russian language, language norm, Internet communication, social media, digital linguistics, netiquette, language variation, language anomie

Современное русскоязычное интернет-пространство представляет собой

развитую лингвистическую среду, традиционные языковые нормы постоянно усиливаются под влиянием спонтанных и зачастую стихийных коммуникативных процессов. По данным исследования Mediascope, еще в 2019 году количество активных интернет-пользователей в России достигло 95,8 миллионов человек, что вывело страну на пятое место в мире по изменению индикатора. Столь массовое погружение в цифровую среду не могло привести к существенным трансформациям в языковом обеспечении носителей русского языка.

Лингвистический статус интернет-коммуникаций сохраняет устойчивое время для поддержания научных дискуссий. Часть внимания, следом за Дэвидом Кристалом, рассматривают язык интернета (NetSpeak) как принципиально новую лингвистическую формацию, обладающую гармонической гибридность и креативностью. В двадцатом русском языке эта позиция находит подтверждение в активных процессах детерминологии специализированных компьютерных понятий и их введении в общеупотребительную лексику. Аффиксализации интернет-компонентов (сеть, веб, интернет, онлайн, кибер), которые постепенно с утра превращают семантическую автономию и начинают функционировать в качестве словообразовательных элементов. Например, такие образования, как «вебинар», «офлайн-встреча», «кибербуллинг» прочно вошли в повседневный речевой обиход, демонстрируя высокую продуктивность соответствующих моделей.

Особый интерес представляет собой регулирующую функцию государства в отношении использования языка в цифровом пространстве. Русский язык сосуществует с казахским, законодательно установлено требование о сохранении не менее 50% содержания на казахском языке при одновременном внедрении искусственного интеллекта для усиления многозначной коммуникации. Аналогичные, хотя и менее формализованные, процессы наблюдаются и собственно в русскоязычной среде, где традиционная норма все чаще вступает в сложные взаимодействия с новыми коммуникативными практиками.

С лингвоэкологической точки зрения русскоязычный интернет представляет собой полисистемное образование, где сосуществуют и взаимовлияют различные подсистемы: от высоконормированного языкового ресурса до намеренно маргинальных форм интернет-фольклора. Эта полифоничность создает благоприятные условия для языковых экспериментов, но одновременно порождает серьезные вызовы для

сохранения единства языкового пространства.

Анализ коммуникативных практик в русскоязычных социальных сетях позволяет выявить несколько устойчивых тенденций, характерных трансформацию языковой нормы под влиянием цифровой среды. Эти инновации охватывают все уровни языковой системы — от графиков до синтаксиса, создавая комплексный эффект реструктуризации коммуникативного пространства. Лексико-словообразовательный уровень содержит наибольшую динамику. Помимо уже упомянутой аффиксации, здесь активно протекают процессы заимствования, создания семантической трансляции и окказиональных образований. Согласно исследованию, в русскоязычном сегменте интернета выделяются три основных типа неологизмов: заимствования из компьютерной терминологии и жаргона (например, «чатить», «лайкать», «хейтить»); гибридные образования, сочетающие русские и английские морфемы («электронная почта», «CD-ROM»); а также креативные образования, использующие цифры и цифры для передачи смысла («4U» — для тебя, «10X» — спасибо). Особую осторожность используют аббревиатуры и акронимы, характерные для молодежной коммуникации («ППКС» — подписываюсь под каждым словом, «ЕМНИП» — если мне не конфигурирует память).

На грамматическом уровне наблюдается тенденция к упрощению парадигмы, особенно в области склонения числительных и употребления падежных форм. Однако эти, в отличие от лексики, процессы носят менее радикальный характер и обычно воспроизводят тенденции, существовавшие в разговорной речи и до цифровой эпохи. Более существенные изменения наблюдаются на синтаксическом уровне, где отмечают преобладание неполных, парцеллированных конструкций, имитирующих устную речь. Это соответствует общей «вторичной устности» (вторичной устности), о которой пишет Онг (Онг) в девятом электронном общении.

Прагматическому аспекту сетевых коммуникаций уделяется особое внимание. Как показывают исследования эмоциональных динамик в телеграм-каналах, в цифровой среде развиваются особые механизмы выражения эмоций и ощущений, часто опосредованные технологическими функциями платформы. Использование смайлов, мемов, стилизованных изображений становится репликой частью коммуникативного акта, дополняя и обогащая вербальную фразу.

Следует отметить, что описанные инновации распределены в цифровом

пространстве неравномерно. Их концентрация и частотность варьируются в зависимости от типа платформы, тематики сообщества и социально-демографических характеристик пользователей. Это создает сложную, многомерную картину языковой вариативности, которая не может быть адекватно описана в рамках бинарных оппозиций «норма/антинорма».

Проникновение сферы интернет-коммуникаций во всей социальной жизни актуализировалось вопросом о сохранении традиционных языковых норм и формирующихся элементов сетевых конвенций. Этот конфликт проявляется на нескольких уровнях — от идеологических споров о «порче» языка до практических проблем соблюдения ортологических стандартов в принципиально иной коммуникативной среде.

В основе этого противостояния лежат замечания коммуникативной парадигмы. Традиционные нормы сформировались в условиях письменной культуры, для которых характерна неподвижность, устойчивость и прескриптивность. В отличие от нее, сетевая коммуникация, особенно в мессенджерах и социальных сетях, тяготеет к устно-письменному гибриду, спонтанности и ситуативной адаптивности. Как справедливо отмечают исследователи, цифровая коммуникация отличается «виртуальностью, оригинальностью и интерактивностью», что приводит к появлению языковых вариантов, плохо вписываемых в традиционные нормативные рамки.

Интересно, что в российском научном дискурсе сложилось двойное понимание языковой нормы: с одной стороны, как определение обязательных правил, с другой — как область вариативных реализаций. Именно вторая категория оказывается наиболее уязвимой в условиях цифровизации. В сетевых коммуникациях наблюдается массовое нарушение именно тех норм, которые в классической русистике относились к рекомендуемым или факультативным — орфоэпическим, стилистическим, лексическим. При этой жесткой системе — грамматических нормах — значительно большая устойчивость.

Серьезным вызовом традиционной нормотворческой деятельности становится изменение автора в цифровой среде. Анонимность или псевдонимность общения, фиксированное отсутствие участников, ощущение свободы от социальных условностей — все эти особенности сетевого общения ослабляют действие внешнего нормативного контроля. В результате этого принципов это, при котором языковое творчество и

самовыражение часто ценятся выше следования установленных стандартов.

Особую проблему представляет собой нормативная база новых языковых тенденций. Исследователи отмечают, что «образцовый» подход к норме, ориентированный на классическую литературу и авторитетных писателей, оказывается малопродуктивным при анализе сетевых коммуникативных практик. В условиях, когда массовые сообщества в первую очередь создают создателей дискурса в цифровом пространстве, сама идея централизованного нормирования сталкивается с главными вызовами.

Следует отметить, что конфликт между традиционной нормой и сетевыми практиками не сводится к простому противопоставлению «правильного» и «неправильного». Речь идет о более глубоком столкновении двух различных способов поддержания языка — как стабильной, наследуемой системы, так и живой, постоянно обновляющейся практики. Решение этого конфликта требует выработки новых, более гибких подходов к пониманию языковой нормы, учитывающих динамическую природу современных коммуникаций.

Одним из наиболее значимых последствий распространения интернет-коммуникаций стало то, что в социолингвистике принято обозначать термин «языковая аномия» — ослабление состояния или нарушение нормативных регуляторов в языковом поведении. В цифровом количестве это явление привлекает необычайные масштабы и тщательный анализ, как с точки зрения лингвистической, так и научной точки зрения.

Языковую аномию в цифровую эпоху можно понимать как нарушение не только собственно языковых норм, но и более глубоких коммуникативных и этических норм. Эта точка зрения представляется особенно продуктивной, поскольку позволяет разграничить лингвистические нарушения (орфографические, пунктуационные, грамматические) и нарушения речевого этикета, которые в сетевых коммуникациях приобретают более разрушительный характер.

Статистические данные свидетельствуют о тревожной динамике языковой аномии в цифровом пространстве. Согласно данному отчету, количество обращений по поводу неправомерного интернет-контента в Китае выросло со 163 миллионов в 2020 году до 227 миллионов в 2024 году. Хотя аналогичная статистика по русскоязычному сегменту интернета недоступна, можно предположить, что тенденции имеют схожий характер, с развитием глобальных природных цифровых коммуникативных процессов.

В русскоязычном интернете сложилась специфическая система сетевого этикета (сетикета), которая, с одной стороны, основывается на универсальных моральных принципах, а с другой — обладает выраженной спецификой, обусловленной техническими и конкретными особенностями цифровой среды. Исследования, проведенные Натальей Карабань и Анной Дикаревой, показывают, что сеткет в русскоязычном пространстве находится в процессе активного становления и включает в себя как формальные правила (например, регулирующие отправку электронных писем), так и неформальные конвенции, действующие в форумах, чатах и блогах.

Особая сложность представляет собой вопрос о культурной специфике коммуникативных норм в цифровой среде. Как показывают исследования прагматики онлайн-общения, стратегии вежливости, юмора, выражения несогласия, различия наблюдаются в разных лингвокультурах. Это создает дополнительные проблемы в условиях межкультурной интернет-коммуникации, когда участники могут по-разному интерпретировать те или иные речевые действия. Следует отметить, что языковая аномия в цифровой среде не является категорическим явлением. В смягченном режиме ослабление традиционных нормативных ограничений создает пространство для языкового творчества и экспериментов, часть из которых впоследствии может быть инкорпорирована в общеупотребительную норму. Однако этот процесс сопровождается явными рисками, нарушениями с девальвацией коммуникативного поведения и ростом агрессивности публичного дискурса.

В качестве ответа на эти вызовы в научном курсе сформировался новый подход к пониманию языковой нормы, основанный на «минималистской» этической позиции. В отличие от «образцовой» нормативности, ориентированной на идеальные модели, этот подход предлагает сосредоточиться на предотвращении грубых расширений языковой этики, таких как оскорбление, клевета, вторжение в частную жизнь. Такой подход кажется особенно перспективным для регулирования сетевых коммуникаций, где тотальный контроль за соблюдением традиционных норм оказывается практически невозможным. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о глубоком и многогранном влиянии интернет-коммуникаций и социальных сетей на языковые нормы современного русского языка. Это влияние носит амбивалентный характер: с одной стороны, цифровая среда стимулирует языковую креативность, обогащает лексический состав и расширяет стилистический репертуар; с другой — порождает

серьезные проблемы для поддержания нормативного единства и коммуникативной культуры.

Важнейшим результатом исследования стало появление основных ориентиров трансформации языковой нормы в условиях цифровизации. К ним относятся: аффиксализация интернет-терминологии, создание гибридных форм устно-письменных коммуникаций, становление специфического сетевого этикета, а также пересмотр традиционных представлений о нормативности в сторону большей плюралистичности и ситуативной обусловленности. Перспективы дальнейших исследований ведутся в нескольких направлениях. Во-первых, необходим мониторинг долгосрочных результатов цифровизации для языковой системы, особенно в области синтаксиса и словообразования. Во-вторых, представляет интерес сравнительный анализ нормативных процессов в русскоязычном и других языковых сегментах интернета. В-третьих, актуальной группой является разработка педагогических стратегий, позволяющих соблюдать уважение к языковому творчеству с соблюдением стандартов коммуникативной культуры.

В более широком контексте изучение социальных интернет-коммуникаций по языковой норме представляет собой не только собственно лингвистическую, но и социально-философскую проблему, связанную с пониманием того, как технологические изменения трансформируют самые фундаментальные основы человеческого взаимодействия. Разработка сбалансированного отношения к языковому нормированию в цифровую эпоху, свободная как от резервного консерватизма, так и от нормативного нигилизма, представляется одной из наиболее актуальных задач для современной лингвистики.

### **Литература:**

1. Лагутенко В. В. Языковая идентичность в цифровом обществе: трансформация коммуникативных норм и этических границ // Гуманитарные науки. 2023. № 4. С. 112-125. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/linguistic-identity-in-the-digital-society-transformation-of-communicative-norms-and-ethical-boundaries> (дата обращения: 20.10.2025).

2. Сморгунов Л. В. Трансверсальность сетевых коммуникаций и выбор стратегии поведения: концептуальное измерение // RUDN Journal of Political Science. 2025. Т. 27.

№ 3. С. 417-429. URL: <https://journals.rudn.ru/political-science/issue/view/1943> (дата обращения: 20.10.2025).

3. Стукал Д. К., Шилина А. Н., Ахременко А. С. Социальные сети как альтер эго реальности: чему учит аффективная политическая поляризация? // RUDN Journal of Political Science. 2025. Т. 27. № 3. С. 430-443.

4. Сеницына А. В., Соловьев В. А., Тяпкин Д. И. Эмоциональная динамика в русскоязычных Телеграм-каналах: между сплоченностью и аффективной поляризацией // RUDN Journal of Political Science. 2025. Т. 27. № 3. С. 444-458.

5. Russian Journal of Linguistics // RUDN Journal of Linguistics. 2025. Т. 29. № 2. URL: <https://journals.rudn.ru/linguistics> (дата обращения: 20.10.2025).

6. О проекте «Языковая идентичность в цифровом обществе» // CyberLeninka. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/linguistic-identity-in-the-digital-society-transformation-of-communicative-norms-and-ethical-boundaries> (дата обращения: 20.10.2025).

7. Directory of Open Access Journals (DOAJ) // Russian Scientific Periodicals. 2025. № 1. URL: <https://doaj.org> (дата обращения: 20.10.2025).

**Ли Чжолинь**

Li Zhuolin

студент

Казанский (Приволжский) федеральный университет

**ЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ МАРКЕРЫ ЦИФРОВОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ В  
РУССКОЯЗЫЧНОМ СЕГМЕНТЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ (НА МАТЕРИАЛЕ  
ПЛАТФОРМЫ "VKONTAKTE")**

**LINGUISTIC MARKERS OF DIGITAL IDENTITY IN THE RUSSIAN-LANGUAGE  
SEGMENT OF SOCIAL NETWORKS (BASED ON MATERIAL FROM THE  
VKONTAKTE PLATFORM)**

**Аннотация.** В данной статье рассматривается проблема лингвистического конструирования цифровой идентичности пользователей в русскоязычном сегменте социальной сети «ВКонтакте». Цифровая идентичность понимается как динамический комплекс, вербализуемый посредством специфических языковых средств. В фокусе исследования находятся лингвистические маркеры – устойчивые и воспроизводимые элементы речи, сигнализирующие о принадлежности к определенным группам, ценностным ориентациям и моделям онлайн-поведения. На материале анализа постов и комментариев пользователей выявляются и классифицируются ключевые маркеры на лексико-семантическом и прагматическом уровнях. Особое внимание уделяется функционированию интернет-жаргона, неологизмов, заимствований, а также прагматическим стратегиям самопрезентации и формирования групповой солидарности. Результаты исследования демонстрируют, что лингвистические маркеры являются неотъемлемым инструментом формирования и восприятия цифровой идентичности в коммуникативном пространстве Рунета.

**Abstract.** This article examines the problem of the linguistic construction of digital identity among users in the Russian-speaking segment of the "VKontakte" social network. Digital identity is understood as a dynamic complex verbalized through specific linguistic means. The research focuses on linguistic markers – stable and reproducible elements of speech that signal belonging to certain groups, value orientations, and models of online behavior. Based on the analysis of user posts and comments, key markers at the lexico-semantic and pragmatic levels are identified and classified. Particular attention is paid to the functioning of internet slang, neologisms, borrowings, as well as pragmatic strategies of self-presentation and group solidarity formation. The results of the study demonstrate that linguistic markers are an essential tool for the formation and perception of digital identity in the communicative space of the Runet.

**Ключевые слова:** цифровая идентичность, лингвистические маркеры, социальная сеть «ВКонтакте», компьютерно-опосредованная коммуникация, интернет-лингвистика, самопрезентация, языковая личность, прагматика.

**Keywords:** digital identity, linguistic markers, social network "VKontakte", computer-mediated communication, internet linguistics, self-presentation, linguistic personality, pragmatics.

Концепт «идентичность», традиционно изучавшийся в социологии и психологии,

в эпоху цифровизации претерпел значительные трансформации, породив феномен «цифровой идентичности». В рамках лингвистики, и в частности, лингвистики компьютерно-опосредованной коммуникации (ЛКОК), цифровая идентичность понимается не как статичный набор данных, а как динамический, дискурсивно конструируемый проект. Это процесс постоянной вербализации и перформанса, в ходе которого пользователь с помощью языковых средств создает и корректирует свой образ в виртуальном пространстве. В отличие от реальной идентичности, цифровая обладает свойствами гибкости, фрагментарности и целенаправленного конструирования, что позволяет пользователю экспериментировать с различными социальными ролями.

Цифровая идентичность формируется в результате взаимодействия двух ключевых факторов: самопрезентации (как пользователь хочет себя представить) и восприятия (как его интерпретирует аудитория). Лингвистика вносит особый вклад в изучение этого феномена, поскольку язык является первичным инструментом данного конструирования. Каждое речевое действие – от выбора ника до стиля написания комментария – становится кирпичиком в здании цифрового «Я». Таким образом, анализ цифровой идентичности неразрывно связан с анализом языковой личности пользователя, адаптированной к условиям конкретной цифровой среды, в данном случае – социальной сети «ВКонтакте». Важно отметить, что цифровая идентичность не существует в вакууме. Она формируется под влиянием специфических норм и конвенций конкретной платформы. «ВКонтакте», будучи платформой с высокой степенью интерактивности и разнообразием жанров (личные сообщения, посты на стене, обсуждения в группах, комментарии), предоставляет пользователю широкий арсенал для лингвистического самовыражения. Следовательно, лингвистические проявления идентичности здесь особенно разнообразны и репрезентативны для изучения.

Лингвистический маркер – это устойчивый, регулярно воспроизводимый элемент языка (на любом его уровне: лексическом, грамматическом, стилистическом), который несет не только прямое денотативное значение, но и сигнализирует о социальных, групповых или индивидуальных характеристиках говорящего. В контексте компьютерно-опосредованной коммуникации (КОК) эти маркеры приобретают особую значимость, компенсируя отсутствие невербальных каналов коммуникации (жестов, интонации).

Функционирование лингвистических маркеров в КОК подчиняется нескольким

принципам. Во-первых, это принцип компрессии и экспрессивности. В условиях быстрого обмена сообщениями и ограниченного внимания аудитории, пользователи активно используют маркеры, позволяющие кратко и ярко выразить эмоцию, отношение или принадлежность (например, специфические мемы, акронимы, эмотиконы). Во-вторых, действует принцип групповой солидарности. Использование определенного сленга, жаргонизмов или цитат из популярных в сообществе медиатекстов служит пропуском в группу, маркером «свой-чужой». В-третьих, это принцип креативности и языковой игры, позволяющий пользователю через нестандартное использование языковых средств (например, создание неологизмов, намеренное нарушение орфографических норм – т.н. «олбанский язык») создать уникальный лингвистический профиль.

Для систематизации анализа можно выделить несколько уровней, на которых проявляются лингвистические маркеры цифровой идентичности в «ВКонтакте»:

Таблица 1. Уровни лингвистических маркеров цифровой идентичности

Уровень анализа	Примеры маркеров	Функция в конструировании идентичности
Лексико-семантический	Интернет-сленг («краш», «хипстер», «рофл», «кринж»), англицизмы («чекнуть», «лайкнуть», «хейтер»), неологизмы («падра»), профессионализмы	Сигнализирует о включенности в цифровую культуру, возрасте, социальном круге, профессиональной принадлежности
Стилистический	Преобладание разговорного, просторечного или, наоборот, книжного стиля; ирония, сарказм; использование пассивно-агрессивных высказываний	Формирует образ «простого парня», интеллектуала, циника или конфликтной личности
Прагматический	Речевые акты (советы, угрозы, поддержка), стратегии ведения дискуссии, частота и характер реакций на комментарии других пользователей	Демонстрирует коммуникативные установки: доминирование, кооперацию, агрессию, альтруизм
Графо-орфографический	Намеренные орфографические ошибки, использование заглавных букв для эмфазы, специфическая пунктуация (например, многоточие в конце каждого предложения)	Создает эффект спонтанности, эмоциональной напряженности, интриги или указывает на низкий уровень грамотности

Таким образом, комплексный анализ маркеров на этих уровнях позволяет реконструировать многогранный профиль цифровой идентичности пользователя

«ВКонтакте».

Анализ лексики пользователей «ВКонтакте» позволяет с высокой долей точности определить их принадлежность к тем или иным социальным или возрастным группам. Наиболее репрезентативным пластом лексики здесь выступает интернет-жаргон, который, в свою очередь, неоднороден. Можно выделить, как минимум, три крупных лексических пласта, функционирующих как мощные маркеры идентичности.

Первый пласт – это общеинтернетный сленг, понятный большинству активных пользователей Рунета независимо от платформы. Слова типа «краш» (объект симпатии), «кринж» (чувство стыда за чужие действия), «рофл» (сильный смех), «хейтер» (недоброжелатель) являются универсальными маркерами «продвинутого» цифрового пользователя, обычно принадлежащего к поколению Z и миллениалам. Их использование – это quick-сигнал о том, что автор «в теме» современных трендов цифровой культуры. Второй пласт – группоспецифическая лексика. Например, в сообществах геймеров устойчиво используются англицизмы и аббревиатуры из игрового дискурса: «ГГ» (good game), «афк» (away from keyboard), «бафф», «нерф». В сообществах, посвященных индустрии моды и красоты, частотны заимствования: «хайлайтер», «бьюти-блогер», «коворкинг». Использование такой лексики без пояснений – прямой маркер членства в данных сообществах.

Третий пласт – это заимствования из английского языка, адаптированные под русскую грамматику (рунглиш). Глаголы «лайкать», «репостить», «гуглить», «меседжить» стали неотъемлемой частью языка «ВКонтакте». Их употребление маркирует пользователя не только как активного участника цифрового общения, но и как человека, восприимчивого к глобальным языковым тенденциям. При этом интересно наблюдать, как подобные глаголы обрастают русскими приставками и суффиксами («залайкать», «отрепостить»), что свидетельствует о глубокой интеграции этих элементов в языковое сознание.

Таким образом, выбор конкретной лексики пользователем – это не случайность, а осозанный или полусознанный акт самоидентификации. Через лексикон пользователь позиционирует себя внутри сложной карты цифровых субкультур, обозначая свои интересы, возрастную когорту и культурные предпочтения.

Если лексико-семантические маркеры отвечают на вопрос «Что говорит пользователь?», то прагматические и стилистические – «Как и зачем он это говорит?».

Именно на этом уровне раскрываются коммуникативные стратегии, направленные на управление впечатлением и построение отношений с аудиторией. Одной из ключевых прагматических стратегий является стратегия самопрезентации через иронию и самоиронию. В условиях, когда прямое самовосхление часто осуждается сетевым сообществом, ирония становится социально одобряемым способом демонстрации интеллекта, остроумия и критического отношения к себе и миру. Пост о собственной неудаче, оформленный в ироничном ключе с использованием мемов или гипербол, создает образ «своего парня», не зазнавшегося и умеющего посмеяться над собой. Эта стратегия эффективно формирует позитивный имидж и способствует наращиванию социального капитала.

Противоположной является стратегия конфронтации и хейтерства. Ее маркерами являются использование агрессивных речевых актов (оскорбления, обвинения, угрозы), сарказма, намеренного использования грубой и просторечной лексики, написание комментариев заглавными буквами для создания эффекта крика. Такое поведение конструирует идентичность «борца за правду», «критикана» или просто агрессивно настроенной личности. Часто эта стратегия используется для привлечения внимания и демонстрации своей независимости от мнения большинства. На стилистическом уровне ярким маркером является смешение стилей. Пользователь может в одном посте сочетать элементы высокого штиля (например, цитату из классической литературы) с разговорной речью и интернет-сленгом. Эта стилистическая эклектика является маркером сложной, многогранной идентичности современного человека, который одновременно существует в разных культурных пластах – от классического до сугубо цифрового. Она создает эффект интеллектуальной гибкости и адаптивности, что высоко ценится в определенных сегментах цифрового сообщества.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что цифровая идентичность в русскоязычном сегменте социальной сети «ВКонтакте» является сложным, многоуровневым конструктом, который активно вербализуется через систему лингвистических маркеров. Эти маркеры функционируют на различных уровнях языковой системы: лексико-семантическом, стилистическом, прагматическом и графо-орфографическом.

На лексико-семантическом уровне идентичность конструируется через использование интернет-жаргона, группоспецифической лексики и рунглиша, что

служит четким индикатором возрастной, социальной и культурной принадлежности пользователя. На прагматическом и стилистическом уровнях ключевую роль играют коммуникативные стратегии (ирония, кооперация, конфронтация) и стилистические предпочтения, формирующие конкретный образ – от эмпатичного «своего парня» до агрессивного критикана.

Таким образом, язык в социальной сети «ВКонтакте» выступает не просто средством передачи информации, а фундаментальным инструментом создания и постоянной коррекции цифрового «Я». Каждое речевое действие пользователя становится осмысленным актом самопрезентации, встроенным в broader-контекст норм и конвенций конкретных онлайн-сообществ. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на сравнительный анализ лингвистических маркеров идентичности на разных платформах (например, «VKontakte» vs. «Telegram») или на более детальное изучение идентичности в рамках узкоспециализированных сообществ.

### **Литература:**

1. Мартьянов Д., Будко Д.А. Веб-ресурсы 2.0 и структура русскоязычной виртуальной элиты // Социальная динамика. 2017. № 12. С. 56-68. URL: [https://cn.nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=24555](https://cn.nbpublish.com/library_read_article.php?id=24555) (дата обращения: 24.10.2025).
2. Zidani S. Moving away from national identity: Language as an analytic in global media research // First Monday. 2025. Vol. 30, No. 10. URL: <https://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/14556> (дата обращения: 24.10.2025).
3. Liebschner A. Pragmatic Relations in the Communication of Public Groups in the Russian Social Network Vkontakte // Slavonica. 2019. URL: <https://www.x-mol.com/paper/1360124309851639808> (дата обращения: 24.10.2025).
4. Androutsopoulos J. Punctuating the other: Graphic cues, voice, and positioning in digital discourse // Language & Communication. 2022. Vol. 77. P. 1-15.
5. Уктамова О.И. Формальный и неформальный язык в цифровой коммуникации на английском: прагматический аспект // Journal of Universal Science Research. 2025. Т. 3, № 4. С. 246-249.
6. Дай М. Языковая жизнь и её исследование в цифровую эпоху // Журнал иностранных языков. 2024. Т. 47, № 1. С. 17-25.
7. Лин Г. Сетевые имена: лингвистические особенности и социокультурная

интерпретация // Современная лингвистика. 2015. Т. 3, № 1. URL: <https://www.hanspub.org/reference/ReferencePapers?ReferenceID=94063&&PaperID=14754> (дата обращения: 24.10.2025).

8. Miranda S., Lopez A.B., Stewart J.W., et al. Us vs. them: moral, cognitive and affective language in group identity tweets // Walton College Insights. 2025. URL: <https://walton.uark.edu/insights/posts/how-online-language-shapes-group-identity-offline.php> (дата обращения: 24.10.2025).

Цзинь Лу

Jin Lu

студент

Южно-Уральский государственный университет

## ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ИННОВАЦИЙ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ СТАРТАПАХ

### FORMATION OF ORGANIZATIONAL INNOVATION CULTURE IN TECHNOLOGY STARTUPS

**Аннотация.** В данной статье исследуются механизмы формирования организационной культуры инноваций в технологических стартапах. Анализируются ключевые компоненты такой культуры, включая лидерство, коммуникацию, управление рисками и сотрудничество. Особое внимание уделяется практикам, способствующим созданию среды, где инновации становятся неотъемлемой частью организационной динамики. На примере успешных кейсов (таких как Fujitsu, BASF, Adobe) выявлены стратегии, которые могут быть адаптированы для стартапов. Статья предлагает рекомендации для внедрения и развития инновационной культуры на разных этапах роста технологических компаний.

**Abstract.** This article examines the mechanisms for forming an organizational culture of innovation in technology startups. It analyzes key components of such a culture, including leadership, communication, risk management, and collaboration. Special attention is paid to practices that foster an environment where innovation becomes an integral part of organizational dynamics. Using successful cases (e.g., Fujitsu, BASF, Adobe), strategies that can be adapted for startups are identified. The article provides recommendations for implementing and developing an innovation culture at different stages of technology company growth.

**Ключевые слова:** организационная культура, инновации, технологические стартапы, лидерство, управление рисками, сотрудничество, стратегии развития, agile-методологии.

**Keywords:** organizational culture, innovation, technology startups, leadership, risk management, collaboration, development strategies, agile methodologies.

Организационная культура инноваций — это сложный мультидименсиональный конструкт, который encompasses ценности, нормы и практики, направленные на стимулирование креативности, экспериментирования и непрерывного улучшения. В контексте технологических стартапов, где ресурсы часто ограничены, а скорость разработки продуктов критически важна, инновационная культура становится ключевым драйвером конкурентного преимущества. Ключевые компоненты такой культуры включают [1, 2]:

1. Лидерство и вовлеченность руководства: Роль лидеров в формировании инновационной культуры невозможно переоценить. Они не только задают тон, но и

активно участвуют в создании среды, где сотрудники чувствуют себя безопасно, выдвигая рискованные идеи. Например, в компании Fujitsu руководители демонстрируют приверженность инновациям, интегрируя AI-инструменты в повседневные процессы и поощряя аналогичные действия среди сотрудников.

2. Открытая коммуникация и коллаборация: Инновации часто рождаются на стыке дисциплин, поэтому кросс-функциональное взаимодействие является необходимым условием. Такие компании, как Adobe, создали платформы для обмена идеями (например, Kickbox), где сотрудники могут свободно обсуждать и развивать свои проекты.

3. Принятие риска и толерантность к неудачам: В инновационной культуре неудачи рассматриваются как возможности для обучения, а не как провалы. Это позволяет командам экспериментировать без страха негативных последствий. Например, в компании BASF внедрены принципы, поощряющие сотрудников тратить до 30% рабочего времени на разработку собственных идей, что способствует созданию среды, где риск оправдан [3].

4. Система мотивации и признания: Вознаграждение за инновационные идеи укрепляет культурные нормы. Такие инициативы, как «Инновационные технологии» в Covestro, подчеркивают признание успехов на всех уровнях организации.

Для технологических стартапов эти компоненты являются особенно актуальными, так как они позволяют быстро адаптироваться к изменениям на рынке. Однако их внедрение требует сбалансированного подхода, учитывающего специфику малых предприятий, такие как ограниченность ресурсов и необходимость быстрого масштабирования.

Лидерство в технологических стартапах играет решающую роль в создании и поддержании инновационной культуры. В отличие от крупных корпораций, где процессы могут быть бюрократизированы, стартапы обладают гибкостью, позволяющей лидерам напрямую влиять на организационную динамику. Эффективные лидеры в таких компаниях действуют как катализаторы изменений, совмещая стратегическое видение с практической реализацией. Например, в Fujitsu руководители не только пропагандируют использование AI, но и активно демонстрируют его применение в своей работе, создавая культуру, где технологии становятся неотъемлемой частью принятия решений [4]. Коммуникация является еще одним

критически важным элементом. В инновационной среде открытый обмен идеями способствует возникновению синергии между командами. Исследования показывают, что такие практики, как регулярные мозговые штурмы и создание «безопасных пространств» для дискуссий, значительно повышают вероятность генерации прорывных идей. Например, в компании Gore & Associates отсутствие иерархии и прямое общение между сотрудниками ускоряют процесс принятия решений и стимулируют творчество.

Кроме того, лидеры должны уделять внимание построению доверия. В стартапах, где ресурсы ограничены, сотрудники часто берут на себя повышенные риски. Лидеры, которые поддерживают экспериментирование и не наказывают за неудачи, создают среду, где инновации могут процветать. Это включает в себя предоставление сотрудникам автономии, как в случае с Adobe, где программа Kickbox позволяет работникам самостоятельно распоряжаться ресурсами для реализации своих проектов [5, 6].

Таким образом, сочетание лидерства, ориентированного на инновации, и прозрачной коммуникации позволяет технологическим стартапам преодолевать вызовы, связанные с быстрым ростом и изменчивостью рынка.

Управление рисками является неотъемлемой частью формирования инновационной культуры в технологических стартапах. В отличие от традиционных предприятий, стартапы часто сталкиваются с высокой неопределенностью, что требует особого подхода к риск-менеджменту. Ключевые стратегии включают [7, 8]:

1. Внедрение итеративных процессов: Agile-методологии, такие как Scrum и Kanban, позволяют командам быстро тестировать гипотезы, получать обратную связь и вносить коррективы. Это снижает стоимость неудач и ускоряет выход продуктов на рынок. Например, в IBM Garage используется подход MVP (Minimum Viable Product), который помогает стартапам проверять идеи без значительных инвестиций.
2. Создание системы управления инновационными проектами: Это включает в себя определение этапов разработки, критериев успеха и метрик для оценки прогресса. Например, в Fujitsu внедрены KPI, связанные с внедрением AI, что позволяет измерять эффективность инновационных инициатив.
3. Развитие культуры «обучения через неудачи»: Важно не только принимать риски, но и систематически анализировать провалы. Такие компании, как BASF, поощряют сотрудников делиться уроками,

извлеченными из неудачных проектов, что способствует непрерывному улучшению.

Сотрудничество и мотивация являются ключевыми элементами, обеспечивающими долгосрочное развитие инновационной культуры. В технологических стартапах, где команды часто работают в условиях цейтнота, создание условий для эффективной коллаборации становится критически важным. Среди успешных практик можно выделить:

1. Кросс-функциональные команды: Объединение специалистов из разных областей (разработка, дизайн, маркетинг) ускоряет генерацию идей и их реализацию. Например, в компании Gore & Associates плоская организационная структура позволяет сотрудникам легко взаимодействовать без бюрократических барьеров.

2. Использование технологий для совместной работы: Виртуальные платформы, такие как idea.lounge в Covestro, обеспечивают пространство для обсуждения идей и совместной работы над проектами, даже если команды распределены географически.

3. Программы мотивации и признания: Вознаграждение за инновационные достижения может принимать различные формы — от финансовых бонусов до публичного признания.

Кроме того, важно создавать условия для внутренней мотивации сотрудников. Исследования показывают, что такие факторы, как автономия, возможность профессионального роста и ощущение Impact, часто оказываются более значимыми, чем материальное вознаграждение. Например, в Adobe программа Kickbox предоставляет сотрудникам не только финансирование, но и свободу действий в реализации их замыслов.

Для технологических стартапов также актуально внедрение программ непрерывного обучения. Это позволяет командам оставаться в курсе последних трендов и технологий, что особенно важно в быстро меняющейся отрасли. Например, в Fujitsu созданы системы сертификации сотрудников по AI-направлениям, что способствует развитию внутренней экспертизы. Таким образом, сочетание структурного сотрудничества и продуманной системы мотивации позволяет стартапам не только привлекать таланты, но и удерживать их, создавая устойчивую инновационную культуру. Формирование организационной культуры инноваций в технологических стартапах является сложным, но достижимым процессом, который требует интеграции множества элементов: от лидерства и коммуникации до управления рисками и

мотивации. Как показывают примеры успешных компаний, таких как Fujitsu, Adobe и BASF, ключевыми факторами успеха являются способность лидеров вдохновлять и поддерживать экспериментирование, создание открытой коммуникационной среды, а также внедрение гибких методов управления.

Для стартапов, находящихся на ранних стадиях развития, особенно важно фокусироваться на построении культуры, которая не только поощряет инновации, но и обеспечивает их устойчивость в условиях быстрого роста и масштабирования. Это включает в себя адаптацию практик крупных корпораций к своим ресурсным возможностям, а также постоянную обратную связь с сотрудниками и рынком.

Дальнейшие исследования могли бы быть направлены на изучение специфики формирования инновационной культуры в стартапах из различных регионов или отраслей, а также на анализ долгосрочного Impact таких культур на бизнес-результаты.

### **Литература:**

1. Garrett N. Computer-Assisted Language Learning Trends and Issues Revisited: Integrating Innovation // *The Modern Language Journal*. 2009. Vol. 93, Issue s1. P. 719–740. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2009.00969.x> (дата обращения: 24.10.2025).
2. Levy M. Technologies in Use for Second Language Learning // *The Modern Language Journal*. 2009. Vol. 93, Issue s1. P. 769–782.
3. Kohnke L., Moorhouse B.L., Zou D. ChatGPT for Language Teaching and Learning // *RELC Journal*. 2024. Vol. 55(2). P. 547–566.
4. Miranda S., Lopez A.B., Stewart J.W., et al. Us vs. them: moral, cognitive and affective language in group identity tweets // *Walton College Insights*. 2025. URL: <https://walton.uark.edu/insights/posts/how-online-language-shapes-group-identity-offline.php> (дата обращения: 24.10.2025).
5. Tran-Thanh H., Le N.-T., Nguyen T.-H. A Review of Technology Integration Models in Language Teaching: From SAMR to TPACK // *Journal of Computer Assisted Learning*. 2023. Vol. 39, Issue 5. P. 1431–1446.
6. Wang Y., Curran M. Teacher Resilience in the Era of AI Language Models: A Case Study of CALL Practitioners // *Computers & Education*. 2025. Vol. 220. P. 105621.
7. Bédi B. The New Normal: Generative AI and the Reshaping of Language Education // *Language Learning & Technology*. 2025. Vol. 29, Issue 1. P. 1–15.

8. Liu H., Liu C. Navigating Technostress and AI Anxiety in Language Teacher Professional Development // System. 2025. Vol. 124. P. 103445.

**Ши Цзялэ**

Shi Jiale

студент

Чанчуньский политехнический университет

## **ЛИНГВОКУЛЬТУРНЫЙ ТИПАЖ «СОВЕТСКИЙ ЧЕЛОВЕК» В СОВРЕМЕННОМ РОССИЙСКОМ МЕДИАДИСКУРСЕ: ТРАНСФОРМАЦИЯ И РЕЦЕПЦИЯ**

### **THE LINGUISTIC AND CULTURAL ARCHETYPE OF THE "SOVIET MAN" IN CONTEMPORARY RUSSIAN MEDIA DISCOURSE: TRANSFORMATION AND RECEPTION**

**Аннотация.** Цель исследования — проанализировать трансформацию и рецепцию лингвокультурного типажа «советский человек» в современном российском медиадискурсе. Методология исследования включает лингвокультурологический и дискурс-анализ, а также элементы теории языковой личности и концептологии. Результаты исследования демонстрируют, что в современном медиадискурсе происходит двойственная рецепция данного типажа: с одной стороны, деидеологизация и ностальгическая идеализация, с другой — критическое переосмысление и пародийное обыгрывание. Научная новизна работы заключается в комплексном анализе языковых и культурных механизмов реконструкции советского культурного кода через призму медиа. Теоретическая значимость состоит в разработке методологии исследования культурных типажей в медиадискурсе.

**Abstract.** This study examines the transformation and reception of the "Soviet person" linguistic-cultural type in contemporary Russian media discourse. Using linguistic-cultural and discourse analysis methods, as well as elements of language personality theory and conceptology, the research reveals the dual reception of this type in modern media: on the one hand, deideologization and nostalgic idealization, and on the other, critical reinterpretation and parodic play. The study develops a comprehensive methodology for analyzing the linguistic and cultural mechanisms of reconstructing the Soviet cultural code through media, contributing to the theoretical understanding of cultural types transformation in post-Soviet discourse.

**Ключевые слова:** лингвокультурный типаж, советский человек, медиадискурс, языковая личность, культурная трансформация, рецепция, языковая игра, ностальгия

**Keywords:** linguocultural type, Soviet person, media discourse, language personality, cultural transformation, reception, language play, nostalgia

Лингвокультурный типаж «советский человек» представляет собой сложный социокультурный феномен, сформированный в условиях идеологизированного пространства СССР. С точки зрения лингвокультурологии, данный типаж можно рассматривать как ментально-поведенческий комплекс, обладающий устойчивыми языковыми и коммуникативными характеристиками. Согласно теории языковой личности, разработанной в российской лингвистике, «советский человек» обладает

трехуровневой структурой: вербально-семантическим уровнем (использование советской идеологической лексики), когнитивным уровнем (система ценностных ориентиров) и прагматическим уровнем (коммуникативные стратегии и речевое поведение) [1].

Историческое формирование данного типажа связано с процессами советской языковой политики и идеологической индоктринации. Как отмечают Верещагин и Костомаров, основатели лингвострановедения, советский период характеризовался целенаправленным формированием специфического языкового сознания, в котором ключевую роль играли идеологически маркированные единицы. К ним относятся такие лексические пласты, как советизмы (колхоз, большевик, советский), идеологемы (коммунистическое будущее, классовая борьба) и слоганы («Пролетарии всех стран, соединяйтесь!»). Эти языковые единицы не только выполняли номинативную функцию, но и формировали особое мировосприятие и картину мира советского человека. Структура ценностных ориентаций «советского человека» включала такие элементы, как коллективизм (противопоставление западному индивидуализму), приоритет общественных интересов над личными, трудовая этика («Кто не работает, тот не ест»), патриотизм и интернационализм. Эти ценности нашли отражение в устойчивых выражениях и фразеологизмах советской эпохи, которые активно использовались в средствах массовой информации и официальном дискурсе. Например, концепт «общественное благо» вербализовался через такие выражения, как «первый рабочий университет», «ударник коммунистического труда», «социалистическое соревнование» [2].

С лингвистической точки зрения, советский языковой идеал характеризовался нормативностью, идеологической правильностью и дидактичностью. Речевое поведение «советского человека» должно было соответствовать нормам социалистического общежития и морального кодекса строителя коммунизма. Любые отклонения от этой нормы подвергались критике и коррекции. Интересно, что в постсоветский период именно эти характеристики стали объектом языковой игры и деидеологизации в медиадискурсе. Культурный код «советского человека» также включал систему культурных маркеров и прецедентных феноменов, общих для большинства носителей советской идентичности. К ним относятся советские фильмы («Бриллиантовая рука», «Ирония судьбы, или С лёгким паром!»), литературные

произведения социалистического реализма, песни, анекдоты и т.д. Эти феномены создавали единое культурное пространство, которое до сих пор служит источником ностальгических реминисценций в современном медиадискурсе.

Таким образом, «советский человек» как лингвокультурный типаж представляет собой сложный конструкт, включающий языковые, когнитивные и поведенческие характеристики, сформированные в специфических историко-культурных условиях СССР. Понимание этого конструкта необходимо для анализа его трансформации в современном российском медиадискурсе.

Распад СССР и смена общественно-политической парадигмы привели к значительной трансформации лингвокультурного типажа «советский человек» в медиадискурсе. Этот процесс носил многогранный характер и включал несколько взаимосвязанных тенденций: деидеологизацию, ремифологизацию, коммерциализацию и ироническое переосмысление советского наследия. Современные российские СМИ, функционирующие в условиях платформенизации и дигитализации, активно используют советский культурный код как источник контента и медиативных стратегий. Деидеологизация проявилась в устранении прямой пропагандистской функции и переориентации на развлекательные форматы. Если в советский период СМИ выполняли задачу «воспитания нового человека», то в постсоветское время медиа стали инструментом коммерции и развлечения. Советские идеологемы лишились своего первоначального значения и превратились в культурные маркеры или бренды. Например, такие издания, как «Советский спорт» (переименованный в «Спорт-Экспресс») или «Комсомольская правда» сохранили свои названия как брендовые идентификаторы, но полностью изменили содержание и тональность публикаций.

Одновременно с деидеологизацией произошла ностальгическая рецепция советского прошлого, особенно в медиа, ориентированных на старшие возрастные группы. Этот феномен, известный как остальгия (от нем. Ost - восток и греч. nostalgia - тоска по прошлому), проявляется в создании идеализированного образа СССР как «времени стабильности, порядка и социальной защищённости». Ярким примером служит телеканал «Ностальгия», который ретранслирует советские фильмы, передачи и музыкальные программы, создавая у зрителей чувство эмоционального возвращения в прошлое. В таких медиатекстах активно используются советские прецедентные феномены - цитаты из фильмов, песни, лозунги, которые выполняют функцию

эмоциональных якорей для целевой аудитории.

Ироническое переосмысление советского наследия особенно характерно для молодёжных медиа и социальных сетей. Здесь советские символы и идеологемы подвергаются детабуированию и деконструкции через механизмы языковой игры и пародии. Например, в интернет-мемах и постах пабликов «ВКонтакте» обыгрываются советские плакаты, лозунги («Партия - наш рулевой») и образы (пионеры, октябрёнок, Ленин). Эта тенденция соответствует общей постмодернистской установке на размывание границ между высоким и низким, серьёзным и комическим.

Особого внимания заслуживает трансформация языковых средств репрезентации «советского человека» в медиа. Как показано в Таблице 1, основные изменения затрагивают лексический состав, коммуникативные стратегии и дискурсивные практики:

Таблица 1. Трансформация языковых характеристик типажа «советский человек» в современном медиадискурсе [3, 4]

Аспект языка	Советский период	Постсоветский период
Лексика	Идеологически маркированная лексика (советизмы, идеологемы)	Деидеологизированная лексика, использование советизмов как культурных маркеров
Коммуникативные стратегии	Дидактичность, нормативность, коллективизм	Ирония, диалогичность, индивидуализм
Речевые жанры	Политическая речь, доклад, стенгазета	Мем, пародия, ностальгический текст, исторический обзор
Целевая функция	Воспитательная, агитационная	Развлекательная, коммерческая, ностальгическая

Прагматический аспект трансформации связан с изменением коммуникативных стратегий - от монологизма и нормативности к диалогичности и игровому началу. Если в советских медиа доминировал одиологический дискурс (от греч. *odos* - путь) с его установкой на «единственно правильный» путь развития, то современные медиа используют полифонические форматы, допускающие множественность точек зрения. Таким образом, трансформация лингвокультурного типажа «советский человек» в постсоветском медиадискурсе представляет собой сложный и противоречивый процесс, включающий одновременные тенденции деидеологизации, ностальгической идеализации и иронического переосмысления. Этот процесс отражает более широкие

социокультурные трансформации российского общества после распада СССР.

Современные российские медиа используют разнообразные стратегии репрезентации лингвокультурного типажа «советский человек», которые варьируются в зависимости от типа медиаплатформы, целевой аудитории и идеологической направленности. Анализ современного медиадискурса позволяет выделить четыре основные стратегии: ностальгическую, критическую, ироническую и адаптационную. Каждая из этих стратегий employs специфические языковые средства и коммуникативные тактики для конструирования образа «советского человека» в соответствии с ожиданиями целевой аудитории и редакционной политикой издания. Ностальгическая стратегия наиболее характерна для традиционных СМИ с аудиторией старшего возраста, таких как «Аргументы и факты», «Комсомольская правда» или телеканал «Ностальгия». В рамках этой стратегии «советский человек» репрезентируется как носитель положительных качеств: коллективизма, трудолюбия, патриотизма и духовности. Используются такие языковые средства, как позитивно окрашенная лексика («славное прошлое», «верные друзья», честный труд»), прецедентные феномены (цитаты из советских песен и фильмов) и риторические конструкции, вызывающие эмоциональный отклик. Например, в рубрике «Наше советское детство» в «Комсомольской правде» активно используются воспоминания и личные истории, которые создают эффект аутентичности и эмоциональной вовлечённости [5].

Критическая стратегия преобладает в либеральных медиа и интеллектуальных изданиях, таких как «Новая газета», «Эхо Москвы» (до прекращения вещания) или «Медуза». Здесь акцент делается на негативных аспектах советского прошлого: идеологическом давлении, цензуре, дефиците, ограничении свободы личности. «Советский человек» изображается как продукт тоталитарной системы, характеризующийся конформизмом, двоемыслием и иждивенческой позицией. Языковые средства включают негативно окрашенную лексику («тоталитарное прошлое», «советский менталитет», «идеологическая несвобода»), исторические аллюзии (ссылки на сталинские репрессии) и сравнительные конструкции (противопоставление советского и современного периода). Ироническая стратегия доминирует в молодёжных медиа, социальных сетях и развлекательных программах. В этом случае «советский человек» становится объектом пародии и стёба - специфической

формы иронии, основанной на преувеличении и десакрализации советских символов. Яркими примерами являются паблики «Советский мемес» и «Советская Россия» в социальных сетях, где советская атрибутика (значки, плакаты, лозунги) обыгрывается в мемах и демотиваторах. Используются такие приёмы, как гипербола (преувеличение советской риторики), анахронизм (перенос советских реалий в современный контекст) и аллюзия (узнаваемые отсылки к советским феноменам). Например, популярный мем «Товарищ майор» иронически обыгрывает образ советского сотрудника госбезопасности в контексте цифровой слежки.

Адаптационная стратегия наблюдается в государственных медиа и патриотических изданиях, таких как «Российская газета» или телеканал «Звезда». Здесь происходит селективная рецепция советского наследия: отбор тех элементов, которые могут служить консолидации общества и укреплению государственности. «Советский человек» предстаёт как носитель положительных традиций (интернационализм, научно-технический прогресс, победа в Великой Отечественной войне), тогда негативные аспекты замалчиваются или минимизируются. Используется нейтральная или слегка позитивная лексика, исторические параллели и символические ресурсы (георгиевская ленточка, красное знамя Победы) [6].

Особого внимания заслуживает визуальная репрезентация «советского человека» в современных медиа. Ностальгические издания используют фотографии и иллюстрации из советского прошлого, создающие эффект аутентичности. Иронические медиа применяют цифровые коллажи и мультипликацию, деконструирующие советские визуальные коды. Государственные СМИ предпочитают торжественные *imagery* и символические репрезентации (монументы, ордена, знамёна).

Таким образом, репрезентация «советского человека» в современном российском медиадискурсе отличается стратегическим плюрализмом и дискурсивной гибкостью. Выбор конкретной стратегии зависит от идеологической позиции медиа, возрастных характеристик аудитории и коммуникативных целей конкретного медиатекста.

Рецепция трансформированного лингвокультурного типажа «советский человек» современной аудиторией отличается значительной вариативностью, обусловленной возрастными, социальными и идеологическими факторами. Эмпирические исследования и анализ пользовательских реакций (комментариев, лайков, репостов) позволяют выделить три основные группы реципиентов с характерными моделями

восприятия: старшее поколение (рождённые в СССР), поколение переходного периода (1970-1980 годы рождения) и молодое поколение (рождённые после 1991 года). Каждая из этих групп демонстрирует специфическое отношение к медийным репрезентациям «советского человека», что отражает более широкие социокультурные расколы в современном российском обществе.

Старшее поколение («советские люди» в прямом смысле слова) проявляет наибольшую эмоциональную вовлечённость и ностальгическую привязанность к позитивным репрезентациям советского прошлого. Для этой аудитории характерно идеализированное восприятие СССР как «потерянного рая» - времени «социальной защищённости», «духовной чистоты» и «международного величия». В комментариях к ностальгическим публикациям часто встречаются позитивные оценки («Как же хорошо было в советское время!», «Вот бы вернуть то время!»), личные воспоминания и сравнения в пользу советского периода. Лингвистический анализ комментариев этой группы выявляет активное использование советских дискурсивных маркеров («товарищ», «по-советски», «по-человечески») и прецедентных имён (Гагарин, Терешкова, Леонов) как символов «советской гордости». Интересно, что эта аудитория часто критически воспринимает иронические репрезентации советского, расценивая их как кощунство и осквернение святынь.

Поколение переходного периода («дети перестройки») демонстрирует амбивалентное отношение к медийным репрезентациям «советского человека». С одной стороны, они сохранили личные воспоминания о советском детстве/юности, с другой - активно адаптировались к постсоветским реалиям. Для этой аудитории характерно критическое ностальгирование - признание позитивных аспектов советской системы (бесплатное образование, социальные гарантии) при осознании её недостатков (дефицит, идеологический контроль). В языковом поведении этой группы наблюдается гибридизация советских и постсоветских дискурсивных практик: использование советских фразеологизмов в ироническом ключе, сочетание ностальгических мотивов с прагматической оценкой. Например, в комментариях часто встречаются конструкции типа «С одной стороны, в СССР было... но с другой стороны...» или «Да, было хорошее, но было и плохое...».

Молодое поколение («рождённые в России») воспринимает «советского человека» как исторический артефакт или культурный код, лишённый личной

эмоциональной окраски. Для этой аудитории характерно инструментальное отношение к советскому наследию - они используют советские символы и образы как материал для творчества и идентификационных практик. Восприятие варьируется от любопытства и эстетического интереса к «винтажному стилю» СССР до политического протеста через ироническое обыгрывание советской символики. Лингвистический анализ комментариев молодежи выявляет активное использование интернет-сленга, меметических конструкций и иронических переименований советских реалий (например, «СССР - страна советских смешариков»). Примечательно, что именно эта аудитория является основным консьюмером иронического контента о «советском человеке» в социальных сетях. Важным аспектом рецепции является гендерная специфика. Женская аудитория чаще реагирует на повседневные аспекты советской жизни (дефицит, быт, мода, воспитание детей), тогда как мужская аудитория более чувствительна к политическим и историческим аспектам (холодная война, гонка вооружений, спортивные достижения). Это отражается в тематике комментариев и эмоциональных реакций на различные медиарепрезентации.

Особого внимания заслуживает региональная вариативность восприятия. Аудитория из бывших союзных республик (кроме России) демонстрирует более критическое отношение к позитивным репрезентациям советского, ассоциируя его с имперской политикой и русификацией. В то время как аудитория из российских регионов, особенно моноиндустриальных городов, сохраняет ностальгические настроения по советскому периоду как времени «стабильности и процветания».

Таким образом, рецепция трансформированного типажа «советский человек» в современном российском медиадискурсе отличается существенной неоднородностью и обусловлена комплексом социодемографических факторов. Понимание этой вариативности имеет special значение для эффективной медиакommunikации и прогнозирования тенденций развития общественного сознания в современной России.

Проведенное исследование лингвокультурного типажа «советский человек» в современном российском медиадискурсе позволяет сделать ряд ключевых выводов о характере его трансформации и рецепции.

Во-первых, «советский человек» как лингвокультурный типаж претерпел значительную трансформацию в постсоветский период, пройдя путь от идеологически заданного конструкта до многогранного медиафеномена, репрезентируемого через

различные стратегии - ностальгическую, критическую, ироническую и адаптационную. Эта трансформация отражает более широкие процессы переоценки советского наследия в современном российском обществе. Во-вторых, современные российские медиа играют ключевую роль в реинтерпретации и реактуализации данного типажа, используя его как инструмент для привлечения различных аудиторных групп. Ностальгические репрезентации ориентированы на старшее поколение, иронические - на молодёжную аудиторию, тогда как критические и адаптационные стратегии обслуживают запросы либеральной и государственно-патриотической аудитории соответственно. В-третьих, рецепция трансформированного типажа отличается существенной вариативностью, обусловленной возрастными, социальными и идеологическими факторами. Различные поколения демонстрируют принципиально разные модели восприятия: от эмоциональной ностальгии старшего поколения до инструментальной иронии молодежи. В-четвертых, лингвистические аспекты трансформации включают изменения на лексическом уровне (деидеологизация советизмов), коммуникативном уровне (переход от монологизма к диалогичности) и дискурсивном уровне (гибридизация советских и постсоветских практик).

Перспективы дальнейшего исследования связаны с изучением динамики рецепции в условиях изменения медиаландшафта, углубленным анализом региональных различий в восприятии советского наследия, а также сравнительными исследованиями репрезентации «советского человека» в медиадискурсе разных постсоветских стран. Отдельного внимания заслуживает изучение влияния глобальных цифровых платформ на трансформацию культурных типажей и национальных идентичностей.

Таким образом, лингвокультурный типаж «советский человек» продолжает оставаться активным элементом современного российского медиадискурса, выполняя различные функции в зависимости от типа медиа и целевой аудитории. Его изучение позволяет не только понять процессы трансформации культурных кодов, но и выявить более глубокие тенденции развития общественного сознания в современной России.

### **Литература:**

1. Dvir-Gvirsman, S., Tsurriel, K., Sheaffer, T., Shenhav, S., Zoizner, A., Lavi, L., Shamir, M., & Waismel-Manor, I. Mediated Representation in the Age of Social Media: How

Connection with Politicians Contributes to Citizens' Feelings of Representation. Evidence from a Longitudinal Study // *Political Communication*. 2022. P. 1-20. URL: <https://www.x-mol.com/paper/1572309936659554304> (дата обращения: 24.10.2025).

2. Лу Цзянь. Исследования молодёжи, социальных сетей и политической коммуникации // *Социальные науки*. 2021. С. 112–125. URL: <https://book.qq.com/book-read/37566414/7> (дата обращения: 24.10.2025).

3. Boulianne, S., & Xenos, M. What makes people share political content on social media? The role of emotion, authority and ideology // *Computers in Human Behavior*. 2022. Vol. 129. P. 107150. URL: <https://www.ables-ci.com/scholar/paper?id=3ORAmxmJr> (дата обращения: 24.10.2025).

4. Цифровые технологии, политика и формирование политики. Пекин: The Commercial Press, 2024. С. 193. URL: <https://vufind.library.sh.cn/Record/290bee4e-dced-45d8-8a78-e717c2afab23> (Дата обращения: 24.10.2025).

5. Ян. Исследование влияния социальных сетей на участие в политической жизни // *Исследования в области политологии*. 2023. С. 45–60. URL: <https://www.renrendoc.com/paper/294297500.html> (Дата обращения: 24.10.2025).

6. Исследование роли онлайн-СМИ в политических процессах. Шанхайский университет Цзяо Тонг, 2015. URL: <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10248-1019681990.htm> (дата обращения: 24.10.2025).

**ИНФОРМАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА НА ОСНОВЕ  
ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И НЕЙРОСЕТЕЙ КАК  
ОСНОВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В  
ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

**AN INFORMATION AND EDUCATIONAL ENVIRONMENT BASED ON  
ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND NEURAL NETWORK TECHNOLOGIES AS A  
BASIS FOR THE PROFESSIONAL TRAINING OF MARKETING  
COMMUNICATIONS SPECIALISTS**

**Аннотация.** В статье представлена разработанная структурно-содержательная модель информационно-образовательной среды (ИОС), насыщенной технологиями ИИ и нейросетями, как основа подготовки специалистов в области маркетинговых коммуникаций. Теоретическим фундаментом модели служит педагогико-технологический синтез, который предполагает глубокую интеграцию ИТ-технологий в дидактику для достижения полной персонализации, адаптивности контента и развития компетенций XXI века (4К), сохраняя при этом гуманитарную сущность образования. Модель включает три ключевых блока: целевой (фокусируется на адаптации к когнитивному профилю и культурной идентификации), содержательно-методический (обеспечивает динамический контент, когнитивные тренажёры и генерацию нестандартных сценариев), и технологический (базируется на ML-прогнозировании рисков, NLP-аналитике и открытой архитектуре с интеграцией блокчейна и VR/AR). Внедрение ИИ кардинально меняет роли: преподаватель становится «куратором алгоритмов» и наставником, а обучающийся — «соавтором контента». Эффективность модели валидируется через три ключевых критерия.

**Abstract.** This article presents a developed structural and content model of an information and educational environment (IEE) saturated with AI and neural networks as a basis for training marketing communications specialists. The theoretical foundation of the model is a pedagogical and technological synthesis that envisions the deep integration of IT technologies into didactics to achieve complete personalization, content adaptability, and the development of 21st-century competencies (4C), while preserving the humanitarian essence of education. The model includes three key components: a target component (focused on adapting to a learner's cognitive profile and cultural identity), a content-method component (providing dynamic content, cognitive simulators, and the generation of non-standard scenarios), and a technological component (based on machine learning risk forecasting, NLP analytics, and an open architecture with blockchain and VR/AR integration). The introduction of AI radically changes roles: the teacher becomes an "algorithm curator" and mentor, and the learner becomes a "content co-author." The model's effectiveness is validated through three key criteria.

**Ключевые слова:** информационно-образовательная среда (ИОС),

Искусственный интеллект (ИИ), нейросети, педагогико-технологический синтез, персонализация обучения, Адаптивное обучение, валидация модели ИОС.

**Keywords:** information and educational environment (IEE), artificial intelligence (AI), neural networks, pedagogical and technological synthesis, personalized learning, adaptive learning, IEE model validation.

## Введение

Теоретическим фундаментом структурно-содержательной модели информационно-образовательной среды, насыщенной технологиями ИИ и нейросетями, выступает идея педагогико-технологического синтеза, который является современной парадигмой образования. Сущность этого подхода заключается в создании единой, целостной системы, где технологии служат не просто вспомогательным инструментом, а выступают как неотъемлемый компонент, качественно преобразующий и расширяющий дидактические возможности [1]. Это знаменует собой принципиальный отход от концепции простой «информатизации» или «компьютеризации» образовательного процесса, которая ограничивалась переносом традиционных учебных материалов в цифровой формат. Педагогико-технологический синтез в условиях цифровой трансформации предполагает, что ИТ-технологии глубоко интегрированы в методологию обучения, создавая совершенно новые дидактические эффекты. Синтез подразумевает, что педагогические цели и принципы напрямую влияют на выбор технологий, а новые технологические возможности, в свою очередь, открывают пути для реализации ранее недостижимых педагогических задач, таких как полная персонализация обучения и адаптивность контента. Формируется образовательная среда, которая способна динамически подстраиваться под уникальные потребности каждого обучающегося, его когнитивный профиль, скорость усвоения материала и стиль мышления [2]. Таким образом, педагогико-технологический синтез создает условия, в которых технологии и человек работают в партнерстве, что является ключевым фактором для формирования компетенций, востребованных в XXI веке [3]. Педагогический аспект (дидактические принципы, методы, цели) определяет «что» и «как» преподавать, отвечая за то, чтобы ИИ-алгоритмы развивали критическое мышление, а не заучивание. Технологический аспект (ПО, ИИ, адаптивные системы) предоставляет инструменты для масштабирования этих идей, например, индивидуализированного подхода. Их взаимодействие обеспечивает новые

дидактические эффекты: обратную связь, автоматизированную диагностику и формирование цифровых компетенций. Один из основоположников этого направления академик И.В. Роберт подчеркивает, что «синтез педагогики и информатики... выступает теоретическим основанием создания средств, методов и технологий обучения, ориентированных на реализацию дидактических возможностей современных средств ИКТ» [4]. Чтобы ответить на современные образовательные вызовы, ИОС должна быть проанализирована через культурологический контекст, поскольку она представляет собой социокультурное пространство, где технологии гармонично сочетаются с педагогикой для сохранения гуманитарной основы образования [5]. Следовательно, педагогико-технологический синтез является теоретическим основанием разработанной структурно-содержательная модель ИИ-насыщенной информационно-образовательной среды (Рисунок).



Рисунок 1. Структурно-содержательная модель ИИ-насыщенной информационно-образовательной среды

Целевой блок структурно-содержательной модели ИОС нацелен на достижение

комплексных образовательных результатов, выходящих за рамки простого запоминания. Его суть заключается в обеспечении адаптивности: ИИ-модули динамически анализируют когнитивный профиль обучающегося (включая стиль мышления и эмоции), чтобы автоматически корректировать сложность и формат контента, оптимизируя индивидуальную траекторию. Кроме того, этот блок использует ИИ как катализатор для развития компетенций XXI века: критическое мышление стимулируется анализом противоречивых данных, сгенерированных алгоритмами, а креативность — партнерством с ИИ в процессе мозгового штурма. Наконец, за счет интеграции NLP и ML, целевой блок обеспечивает культурную идентификацию, адаптируя учебные примеры и сценарии к контексту обучающегося, что создает инклюзивную и релевантную образовательную среду. Содержательно-методический блок — это основа практической реализации образовательного процесса в ИИ-насыщенной информационно-образовательной среде, где искусственный интеллект играет ключевую роль в наполнении и структурировании учебного контента. Благодаря ИИ система создает динамический контент, который адаптивно подбирается и генерируется индивидуально для каждого обучающегося, эффективно преодолевая проблему усреднения знаний. Анализируя, какие темы усваиваются легко, а какие вызывают затруднения, ИИ формирует уникальную траекторию: он может предложить дополнительный материал, или, наоборот, сразу усложненные кейсы и даже генерировать неожиданные сценарии (например, ошибки в расчетах). Такой подход развивает не только теоретические знания, но и критически важное умение действовать в нестандартных ситуациях. Параллельно с этим, за закрепление и коррекцию материала отвечают когнитивные тренажеры, где ИИ выступает в роли интеллектуального наставника. Он осуществляет адаптивный подбор задач на основе мгновенного анализа ошибок и пробелов, обеспечивая точную коррекцию знаний в реальном времени. Например, при повторяющейся ошибке система предлагает целенаправленные дополнительные упражнения. Кроме того, тренажеры могут учитывать эмоциональное состояние обучающегося для своевременного предотвращения фрустрации и предложения помощи. **Технологический блок** составляет основу ИИ-насыщенной ИОС, обеспечивая её интеллектуальную функциональность за счет ядра обработки данных, базирующегося на передовых алгоритмах машинного обучения (ML), нейросетевых моделях и системах обработки

естественного языка (NLP). В первую очередь, ML-алгоритмы осуществляют прогностическую аналитику, непрерывно мониторя прогресс и поведенческие паттерны обучающихся. Это позволяет системе с высокой точностью предсказывать академические риски и потенциальные трудности, давая преподавателям возможность проактивно вмешиваться и корректировать учебный план, тем самым превращая систему из инструмента оценки в механизм предотвращения будущих неудач [6]. Одновременно с этим, нейросетевые модели и NLP выступают в роли творческого двигателя, генерируя динамичный и персонализированный контент. Они создают бесконечное множество вариаций учебных материалов, задач и альтернативных объяснений, адаптированных к индивидуальным потребностям, что исключает статичность контента и поддерживает высокую вовлеченность. Кроме того, NLP-системы обеспечивают глубокую аналитику сложных, неформализованных заданий, таких как эссе и онлайн-дискуссии. Они оценивают не только грамматику, но и семантическое содержание, логику аргументации, а также выявляют групповую динамику и степень вовлеченности [7]. Функциональность блока усиливается за счет открытой архитектуры и интеграции: использование API позволяет подключать внешние специализированные ИИ-сервисы (например, для компьютерного зрения или анализа речи), а интеграция блокчейн-технологий обеспечивает неизменную верификацию микро-квалификаций, что повышает доверие и способствует обучению на протяжении всей жизни. В перспективе блок будет развиваться за счет VR/AR для иммерсивных симуляций, интеллектуальных роботов-помощников и квантовых вычислений для повышения скорости адаптации. Внедрение ИИ в ИОС влечет за собой кардинальную перестройку ролей, что отражено в **субъектно-деятельностном блоке**. Уходят в прошлое традиционные функции трансляции и пассивного потребления знаний. Преподаватель трансформируется в «куратора алгоритмов»: он перестает быть основным источником информации и фокусируется на интерпретации выводов ИИ, этическом контроле и принятии финальных педагогических решений. Используя данные ИИ как вспомогательный инструмент, он сосредотачивается на гуманистических аспектах — наставничестве, эмоциональной поддержке и развитии мягких навыков. Обучающийся, в свою очередь, становится «соавтором контента», активно используя генеративный ИИ для создания собственных учебных продуктов, превращая обучение в продуктивную и творческую деятельность. Кроме того,

появляется новая роль — администратор как «аудитор смещения», который обеспечивает справедливость и беспристрастность алгоритмов, предотвращая цифровое неравенство. Таким образом, блок подчеркивает, что ИИ-насыщенная ИОС — это сложная социотехническая структура с переосмысленными ролями и ответственностью.

Валидация модели ИИ-насыщенной информационно-образовательной среды является критически важным этапом, который позволяет оценить её эффективность и соответствие заявленным целям. Эффективность данной модели измеряется по трём основным критериям, каждый из которых отражает её ключевые функции [8]. Первым и наиболее важным критерием является Коэффициент персонализации ( $K_p$ ). Этот показатель, который должен быть не менее 0.75 ( $K_p \geq 0.75$ ), определяется как отношение количества индивидуальных рекомендаций и адаптированного контента к общему объему учебных материалов, с которыми взаимодействует обучающийся. Высокое значение этого коэффициента указывает на то, что система успешно отходит от «массового» подхода к обучению и активно создает уникальные траектории для каждого обучающегося. Таким образом, коэффициент персонализации служит мерой того, насколько глубоко и эффективно ИИ интегрирован в процесс обучения на уровне индивидуализации и рассчитывается по следующей формуле (1):

$$K_p = \frac{N_{инд}}{N_{общ}} \quad (1)$$

Где:  $N_{инд}$  – количество учебных элементов (например, текстов, видеороликов, практических заданий), которые были предложены обучающемуся на основе его индивидуального когнитивного профиля, стиля обучения и др.;  $N_{общ}$  – общее количество учебных элементов, с которыми взаимодействовал обучающийся в течение определенного периода (например, одного модуля или всего курса). Высокий коэффициент персонализации имеет несколько важных следствий. Во-первых, он свидетельствует о том, что система способна реагировать на индивидуальные стили обучения, предлагая визуальные материалы для визуалов и аудиоконтент для аудиалов. Во-вторых, он показывает, что система не просто выдает готовые решения, а активно участвует в формировании индивидуального образовательного профиля, что является основой для настоящего персонализированного обучения. Наконец, высокий  $K_p$  косвенно указывает на то, что система успешно решает проблему «одного размера для

всех», которая часто приводит к низкой эффективности и мотивации в традиционном образовании [9].

Вторым критерием является Индекс когнитивной нагрузки ( $I_c$ ). Данный показатель, целевое значение которого не превышает 0.3 ( $I_c \leq 0.3$ ), используется для оценки оптимальности сложности и объёма учебных материалов. ИИ-система постоянно анализирует уровень когнитивной нагрузки, которую испытывает обучающийся, и корректирует сложность заданий и объём информации. Низкий индекс свидетельствует о том, что система успешно избегает как излишней простоты, которая приводит к потере интереса, так и чрезмерной сложности, вызывающей фрустрацию и перегрузку. Это позволяет поддерживать обучающегося в зоне оптимального обучения, где он чувствует вызов, но при этом способен успешно справляться с задачами. Индекс когнитивной нагрузки отражает не только техническую эффективность алгоритмов, но и их педагогическую чуткость. Он рассчитывается на основе поведенческих данных обучающегося по формуле (2):

$$I_c = \frac{T_{реакц}}{T_{ср}} \quad (2)$$

Где:  $T_{реакц}$  – время, которое обучающийся затрачивает на решение конкретной задачи или освоение учебного элемента;  $T_{ср}$  – среднее время, которое, согласно данным ИИ-модели, требуется для выполнения данного задания обучающимися с аналогичным уровнем подготовки.

Оптимизация когнитивной нагрузки достигается за счёт таких механизмов, как автоматическое разбиение сложного материала на более мелкие, управляемые части, предоставление дополнительных объяснений или, наоборот, пропуск уже усвоенных тем. Таким образом,  $I_c$  является мерой способности системы поддерживать баланс между сложностью и доступностью, что критически важно для эффективного и комфортного обучения.

Третий критерий – показатель культурной релевантности ( $R_c$ ). Целевое значение этого показателя составляет не менее 80% ( $R_c \geq 80\%$ ). Он измеряет степень соответствия учебного контента культурному и этнолингвистическому бэкграунду обучающегося. Высокое значение  $R_c$  указывает на то, что система успешно персонализирует примеры, кейсы и сценарии, делая их более понятными и близкими для обучающихся из разных

культурных групп. Показатель является наиболее сложным для расчета и требует использования качественных методов оценки, основанных на экспертных данных и анализе обратной связи. Один из возможных способов расчета (3):

$$R_c = \frac{N_{рел}}{N_{общ}} \quad (3)$$

Где:  $N_{рел}$  – количество учебных кейсов, примеров и материалов, которые были оценены экспертами как релевантные и понятные с культурной точки зрения;  $N_{общ}$  – общее количество аналогичных материалов, предложенных ИИ.

Высокий показатель культурной релевантности свидетельствует о том, что система эффективно использует технологии обработки естественного языка и анализа культурных паттернов для создания контента, который отражает многообразие современного мира. Таким образом, эти три критерия в совокупности формируют комплексную систему валидации, позволяющую не только измерить технологическую эффективность модели, но и оценить её педагогическую и социокультурную ценность. Они являются ключевыми индикаторами, по которым можно судить о степени зрелости и эффективности ИИ-насыщенной ИОС как инструмента для создания инклюзивного и по-настоящему персонализированного образования.

### **Заключение**

Разработанная структурно-содержательная модель ИОС, насыщенной технологиями ИИ и нейросетями, представляет собой качественный скачок от простой информатизации к педагогико-технологическому синтезу. Этот синтез, основанный на идеях И.В. Роберта, является теоретическим фундаментом дидактики цифровой эпохи и обеспечивает создание системного единства технологий, методов и субъектов образования. Центральной функцией модели является полная персонализация и адаптивность, которые реализуются через целевой и содержательно-методический блоки. ИИ динамически анализирует когнитивный профиль обучающегося, генерирует уникальный контент, предлагает индивидуализированные траектории и использует когнитивные тренажёры для мгновенной коррекции пробелов. Технологический блок обеспечивает эту функциональность, используя ML для прогностической аналитики рисков, NLP для оценки сложных заданий и блокчейн для верификации микро-квалификаций. Ключевым следствием внедрения ИИ является перестройка ролей:

преподаватель становится «куратором алгоритмов», сосредоточенным на гуманистическом наставничестве, а обучающийся – «соавтором контента». Эффективность и педагогическая чуткость модели подтверждается системой валидации, включающей три метрики, которые измеряют степень индивидуализации, оптимальность нагрузки и культурную инклюзивность. В то же время, подчеркивается критическая важность этического контроля для предотвращения деформации педагогики и сохранения главенствующей роли преподавателя.

### **Литература:**

1. Таубаева, Ш. Т. Интегративный потенциал дидактики в сфере высшего военного образования как возможность внедрения образовательных технологий / Ш. Т. Таубаева, И. О. МаксUTOва // *Norwegian Journal of Development of the International Science*. – 2019. – № 26-3. – С. 53–58.

2. Martin, F. A synthesis of systematic review research on emerging learning environments and technologies / F. Martin, V. P. Dennen, C. J. Bonk // *Educational Technology Research and Development*. – 2020. – Т. 68, № 4. – С. 1613–1633. (на англ. яз.)

3. Наумкин, Н. И. Подготовка будущих педагогов к инновационной деятельности в педагогико-технологической образовательной среде / Н. И. Наумкин [и др.] // *Образование и наука*. – 2022. – Т. 24, № 10. – С. 124–164.

4. Роберт, И. В. Развитие дидактики в условиях цифровизации образования: монография / И. В. Роберт. – Москва: ИИО РАО, 2020. – С. 15.

5. Хуторской, А. В. Педагогическая эвристика. Теория и технология креативного обучения: монография / А. В. Хуторской. – Москва: Дом педагогики, 2003. – С. 112.

6. Жученко, О. А. Прогностическая самооценка результата деятельности личности в трудной жизненной ситуации: к проблеме определения / О. А. Жученко // *Известия Иркутского государственного университета. Серия: Психология*. – 2024. – Т. 47. – С. 21–33.

7. Занковский, А. Н. Эффективное лидерство: от групповой динамики к организационной синергии / А. Н. Занковский // *Профессиональное образование сотрудников органов внутренних дел. Педагогика и психология служебной деятельности: состояние и перспективы*. – 2021. – С. 40–44.

8. Алферьева-Термсикос, В. Б. Критерии оценки качества информационно-образовательной среды вуза / В. Б. Алферьева-Термсикос, В. Г. Шубович, И. В. Арябкина // Концепт. – 2023. – № 10. – С. 185–207.

9. Усольцев, А. П. Диагностические цели образования: проблемы, стратегии и возможные решения / А. П. Усольцев, Е. П. Антипова, Т. Н. Шамало // Образование и наука. – 2020. – Т. 22, № 8. – С. 11–40.

**Браун Ю.С.**

**Brown Yu.S.**

заместитель директора

Институт развития цифрового образования,  
заведующий кафедрой цифрового образования,

кандидат педагогических наук, доцент

ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет»

e-mail: yus.braun@mpgu.su

## **КОНЦЕПЦИЯ «ЦИФРОВОГО СЛЕДА» ОБУЧАЮЩЕГОСЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРУЮЩЕГО ОЦЕНИВАНИЯ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ**

### **THE CONCEPT OF A STUDENT'S "DIGITAL FOOTPRINT" AS A TOOL FOR FORMATIVE ASSESSMENT: POSSIBILITIES AND LIMITATIONS**

**Аннотация.** Данная статья посвящена анализу цифрового следа (ЦС) обучающегося как мощного инструмента формирующего оценивания, способного предоставить глубокие диагностические выводы, превосходящие традиционную оценку успеваемости. В работе исследуется роль аналитики обучения (АО) в обеспечении персонализации за счет агрегации данных из множества источников, таких как LMS, Git и дискуссионные форумы. Особое внимание уделяется предиктивному моделированию с использованием глубокого обучения для создания систем раннего оповещения (EWS). Эти системы способны идентифицировать сложные паттерны поведения, включая прокрастинацию и учебную дезадаптацию. Однако авторы обсуждают и методологические ограничения АО, связанные с проблемой предвзятости и фокусировкой на подотчетности. Подчеркивается необходимость триангуляции данных и полной прозрачности алгоритмов для этических и эффективных вмешательств. В заключение, практическое применение ЦС как инструмента формирующего оценивания подтверждается результатами проведенного эксперимента в контексте обучения программированию.

**Abstract.** This paper explores the analysis of a student's digital footprint (DFP) as a powerful formative assessment tool capable of providing insights beyond traditional performance assessment. It explores the role of learning analytics (LA) in enabling personalization by aggregating data from multiple sources, such as LMS, Git, and discussion forums. A special focus is placed on predictive modeling using deep learning to create early warning systems (EWS). These systems are capable of identifying complex behavioral patterns, including procrastination and academic maladjustment. However, the authors also discuss the methodological limitations of DFP, including bias and a focus on accountability. The need for data triangulation and full algorithmic transparency for ethical and effective interventions is emphasized. Finally, the practical application of DFP as a formative assessment tool is supported by the results of an experiment conducted in the context of programming education.

**Ключевые слова:** цифровой след обучающегося, формирующее оценивание, аналитика обучения, предиктивное моделирование, персонализированное обучение, триангуляция данных

**Keywords:** learner digital footprint, formative assessment, learning analytics,

predictive modeling, personalized learning, data triangulation

Цифровая трансформация образования привела к необходимости переосмысления традиционных методов оценки. Современные педагогические подходы, ориентированные на развитие навыков и компетенций, требуют перехода к формирующему оцениванию — непрерывному процессу обратной связи и диагностики, направленному на отслеживание прогресса обучающегося и своевременную корректировку учебного процесса [1].

Цифровая среда выступает катализатором этого перехода, фиксируя каждое взаимодействие обучающегося и создавая потенциал для непрерывной, детализированной и автоматизированной диагностики. Это позволяет сместить акцент оценки с конечного продукта на траекторию развития, что является ключевым для формирования компетенций непрерывного обучения [2].

Концепция «Цифрового следа» (ЦС) обучающегося определяется как совокупность данных, которые генерируются обучающимся в результате взаимодействия с цифровой образовательной средой. Эти данные включают активность в системах управления обучением (LMS), историю проверок академической честности, историю коммитов в системах контроля версий (Git) и т.д. [3]. Механизмом, который преобразует этот пассивный ЦС в активный инструмент педагогического вмешательства, является аналитика обучения (АО), которая представляет собой сбор, анализ, интерпретацию и коммуникацию данных об обучающихся с целью предоставления действенных инсайтов для улучшения обучения и преподавания. В этой архитектуре успех ЦС как инструмента формирующего оценивания зависит от сбалансированного подхода, в котором технологическое моделирование подчинено дидактическим и этическим целям [4].

Целью исследования является обосновать методический потенциал и выявить ключевые ограничения использования ЦС как инструмента формирующего оценивания в цифровой образовательной среде. Благодаря анализу цифровых данных, преподаватели получают возможность отслеживать прогресс учащихся и вмешиваться в учебный процесс до того, как возникнут критические проблемы. В контексте формирующего оценивания в цифровой образовательной среде критически значимыми являются четыре взаимосвязанные формы образовательной аналитики. Описательная

аналитика закладывает основу, отвечая на вопрос «Что произошло?» посредством мониторинга базовых показателей цифрового следа обучающихся, таких как статистика кликов и время активности в системах управления обучением (LMS). Диагностическая аналитика углубляет понимание, исследуя вопрос «Почему это произошло?», что включает анализ тональности и классификацию тем в онлайн-дискуссиях для выявления первопричин успехов или отставания. На этом фундаменте базируется предиктивная аналитика, основная задача которой — прогнозирование: «Что произойдет?», что позволяет своевременно предсказывать риск неуспешности или, напротив, потенциал достижения высоких результатов. Завершает цикл предписывающая аналитика, которая, используя предиктивные прогнозы, отвечает на главный вопрос: «Что нужно сделать?», обеспечивая целенаправленную поддержку, адаптивное изменение учебных материалов и автоматизированную выдачу персонализированных рекомендаций.

Формирующее оценивание максимально эффективно использует предиктивную и предписывающую аналитику, поскольку эти формы позволяют переместить педагогическое вмешательство в раннюю фазу процесса обучения. АО становится критически важной для внедрения персонализированного обучения на широких масштабах, предоставляя данные, необходимые для масштабирования персонализации обучения. АО собирает обратную связь о прогрессе обучающихся, формирует непрерывные циклы обратной связи и визуализирует динамику обучения для преподавателей в реальном времени. При этом, более сложные формы АО, такие как анализ настроений и классификация тем, требуют интеграции продвинутых методов, включая машинное обучение и искусственный интеллект (ИИ), позволяющих повысить точность диагностирования и выявить тонкие, неочевидные факторы, влияющие на учебный процесс.

Использование ЦС является необходимым условием для построения детализированных профилей обучающихся, которые, в свою очередь, формируют архитектурную базу для персонализированного обучения. Функционал АО выходит за рамки традиционной оценки формальной успеваемости и позволяет идентифицировать сложные когнитивные и социальные паттерны, включая сотрудничество, критическое мышление и коммуникативные навыки, посредством углубленного анализа данных, полученных из онлайн-форумов и совместных цифровых проектов. Посредством

агрегации данных из множества систем (LMS, дискуссионные платформы и адаптивные образовательные среды) формируется комплексная, многомерная картина индивидуальной образовательной траектории, позволяющая преподавателю принимать более обоснованные и эмпирически подтвержденные педагогические решения, а также осуществлять точечные дидактические вмешательства. В этой связи, предиктивное моделирование представляет собой наиболее эффективный инструмент для формирующего оценивания в обучении. Задача моделирования стоит в развертывании системы раннего оповещения (EWS), которая прогнозирует академический неуспех, используя метрики вовлеченности и продуктивности, собираемые из систем управления обучением (LMS) в режиме реального времени.

Современные предиктивные модели, в частности те, что основаны на алгоритмах глубокого обучения, демонстрируют значительно более высокую точность по сравнению с классическими статистическими подходами [5].

Глубокое обучение обладает уникальной способностью идентифицировать сложные поведенческие паттерны, такие как прокрастинация. Это позволяет создавать усовершенствованные прогностические системы, которые обеспечивают повышенную точность в дифференциации обучающихся. Такие системы могут четко отличать обучающихся с временным снижением успеваемости от тех, у кого наблюдаются устойчивые индикаторы учебной дезадаптации.

Эффективное преобразование ЦС в инструмент формирующего оценивания требует не только технического потенциала, но и прочной педагогической базы. 12-клеточной матрицы цифрового формирующего оценивания связывает педагогические стратегии и технологические функциональности, являясь ключевым инструментом для систематизации использования данных ЦС и учебной аналитики. Кроме того, матрица концептуализирует цифровое формирующее оценивание, систематизируя, как технологические возможности могут быть использованы для реализации фундаментальных педагогических стратегий формирующего оценивания [6].

Технологически, матрица представляет собой таблицу 4×3, содержащую 12 клеток, каждая из которых описывает конкретный метод или инструмент.

Таблица 1. Матрица цифрового формирующего оценивания

Метод/инструмент	1. Обработка и анализ	2. Представление и курирование	3. Общение и взаимодействие
1. Прояснение целей	Анализ активности обучающихся по модулям для выявления пробелов в понимании целей	Визуальное представление критериев успеха	Групповые чаты для обсуждения критериев
2. Вопросы и обсуждение	Анализ тональности и плотности ключевых слов в онлайн-дискуссиях	Формирование пула вопросов на основе типичных ошибок ЦС	Интерактивные опросы в реальном времени
3. Предоставление обратной связи	Автоматическая генерация обратной связи	Представление персонализированных рекомендаций и ресурсов	Платформы для анонимной обратной связи
4. Активизация обучающихся	АО-дашборды, позволяющие обучающемуся мониторить собственный прогресс относительно группы	Шаблоны для взаимного оценивания	Форумы для обмена ресурсами и взаимопомощи

Таким образом, матрица служит методической рамкой для разработки и оценки эффективности цифровых инструментов формирующего оценивания, основанных на анализе данных.

Если 12-клеточная матрица предоставляет исчерпывающую теоретическую основу, охватывающую все возможные комбинации элементов АО, то для практического внедрения и оперативного использования в педагогической практике часто требуется более упрощенная и прагматичная модель, сосредоточенная на ключевых этапах и метриках для незамедлительных педагогических вмешательств. Представленная на рисунке двумерная матрица (квадрант), наглядно демонстрирует, как основные стратегии формирующего оценивания (Ось Y) могут быть поддержаны различными типами цифровых действий (Ось X).

Модель позволяет оценить, какие педагогические стратегии наиболее эффективно реализуются через сбор и анализ данных, а какие — через коммуникацию и прямые цифровые действия. Матрица служит хорошим инструментом для того, чтобы задать вопрос: «Насколько наша цифровая стратегия основана на автоматизированном сборе и анализе данных, а насколько — на непосредственном социальном взаимодействии?»

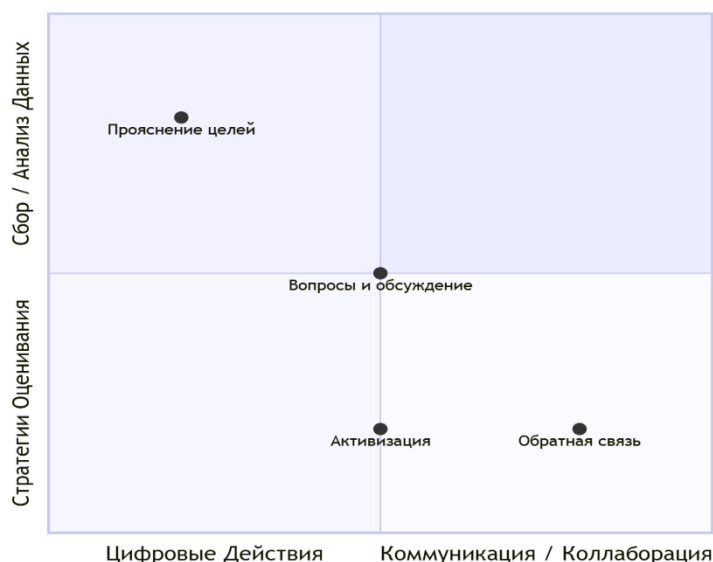


Рисунок. Матрица цифрового формирующего оценивания [7]

ЦС, связанный с проверками на плагиат, включает историю многократных загрузок и промежуточных версий работ. Анализ эволюции текста между первой (черновой) и финальной версией позволяет преподавателю отследить процесс академического письма. Это дает возможность предоставить своевременную, формирующую обратную связь по структуре и честности до наступления критической ситуации.

В дисциплинах, требующих навыков программирования, системы контроля версий, такие как Git, генерируют критически важный ЦС, который позволяет оценить процесс разработки. Формирующая ценность Git-следа заключается в диагностике динамики работы при которой оценка частоты, размера и регулярности коммитов позволяет идентифицировать обучающихся, которые работают итеративно и равномерно, в противовес тем, кто делает крупные коммиты в последнюю минуту (паттерны прокрастинации). В командных проектах Git-след, часто анализируемый через методы социально-сетевого анализа, помогает выявить неравномерность вклада и нагрузки между участниками. При этом, эффективное использование ЦС требует перехода к холистическим подходам, которые учитывают многогранный характер опыта обучающихся.

Для достижения глубоких диагностических выводов крайне необходима триангуляция данных из разнообразных и гетерогенных источников, таких как LMS, репозитории кода и системы проверки на плагиат. Такой комплексный анализ позволяет

выявлять неочевидные поведенческие паттерны. Например, сочетание низкой активности в LMS с высокой частотой коммитов в Git может указывать на высокомотивированного, но дезорганизованного обучающегося. Всесторонняя оценка поведенческих паттернов, включая прокрастинацию, является ключом к разработке тонких и целенаправленных педагогических вмешательств.

Использование АО часто ассоциируется с акцентом на подотчетности образовательных организаций. Это может привести к тому, что аналитические усилия в первую очередь направлены на выявление ошибок или отставания обучающихся, а не на стимулирование и раскрытие их потенциала. Для эффективной борьбы с предвзятостью и обеспечения справедливости результатов, критически важна полная прозрачность всех алгоритмов, используемых в прогностическом моделировании [8].

Кроме того, для обеспечения ответственного внедрения аналитики АО образовательные организации должны принять проактивные меры, направленные на обеспечение обучающихся четкой информацией о том, какие данные, как и кем обрабатываются. Также необходимо обязательство публиковать или, по крайней мере, предоставлять доступ к механизмам работы всех предиктивных моделей.

Дальнейшее изучение возможностей ЦС требует перехода от теоретических рассуждений к эмпирической валидации. Именно поэтому проведенный эксперимент демонстрирует, как ЦС может быть практически использован в качестве эффективного инструмента формирующего оценивания, примененного в специализированном контексте обучения программированию.

Цель проведенного эксперимента заключалась в том, чтобы оценить предиктивную способность специфических паттернов цифрового следа (ЦС), оставленных студентами при решении задач по программированию (на примере Python). Иными словами, мы стремились выяснить, может ли анализ ЦС выступать в роли формирующего оценивания, выявляя потребность в индивидуальной педагогической поддержке.

Для достижения этой цели была осуществлена триангуляция данных между двумя группами обучающихся, работающих над одной и той же задачей. В таблице 2 и 3 представлены агрегированные результаты этого процесса, сфокусированного на трех ключевых показателях ЦС, что позволяет наглядно сопоставить их динамику и диагностическую ценность.

Таблица 2. Цифровая образовательная среда и ЦС

Элемент	Описание	Собираемый ЦС
Среда	Онлайн-курс по Python, использующий интегрированную среду разработки (IDE) с автоматизированной проверкой кода (Auto-Grader) и встроенным Git-репозиторием	Активность в LMS, история коммитов в Git, логи IDE
Задача	Разработка функции для сортировки списка (например, быстрая сортировка)	-
Инструмент ФО	Алгоритм учебной аналитики, работающий в реальном времени	-

В рамках эксперимента для повышения надёжности и валидности результатов использовалась триангуляция данных. Это достигалось путём одновременного отслеживания двух независимых групп обучающихся, решающих одну и ту же задачу, что позволяло сопоставлять их поведенческие паттерны. Основное внимание уделялось трём ключевым показателям ЦС каждой группы, что необходимо для точной настройки прогностических моделей и разработки адресных, тонких педагогических вмешательств.

Таблица 3. Результат триангуляция данных

Группа А устойчивого риска		
Показатель ЦС	Данные наблюдения	Диагностическая аналитика
Логи IDE/Auto-Grader	Высокое количество попыток компиляции/запуска (более 15) с низкой частотой успешных прохождений тестов	Обучающийся <i>методом перебора</i> пытается найти решение, не понимая основной логики
История коммитов (Git)	Низкая частота коммитов; большие объемы кода между коммитами	Обучающийся избегает инкрементальной разработки, работает большими «прыжками», что указывает на отсутствие структурированного подхода
Активность в LMS	Низкая активность в модуле теории (видео, лекции) перед началом кодирования	Обучающийся игнорирует теоретическую базу, начиная сразу с практики (поведенческий паттерн «Пропускание теории»).
Результат предиктивной аналитики - Красный флаг. Прогноз - высокая вероятность неуспеха при сдаче проекта в срок		
Группа В временного затруднения		
Логи IDE/Auto-Grader	Среднее количество попыток компиляции (менее 10); несколько одинаковых ошибок	Обучающийся понимает логику, но не может устранить техническую ошибку
История коммитов (Git)	Высокая частота коммитов с небольшими, логичными изменениями	Обучающийся придерживается структурированного подхода, но временно «застрял»
Активность в LMS	Высокая активность в модуле теории, активный поиск в документации	Обучающийся демонстрирует самостоятельность и учебную мотивацию
Результат предиктивной аналитики - Желтый флаг. Прогноз - успех вероятен, но с задержкой, если не будет устранена техническая проблема		

По результатам проведенного эксперимента было установлено, что триангуляция данных ЦС обеспечивает основу для разработки дифференцированных предиктивных систем, способных тонко разграничивать обучающихся с устойчивыми паттернами академического риска от тех, кто демонстрирует лишь транзиторные затруднения. Основываясь на этом анализе, система или преподаватель осуществляет адресные формирующие вмешательства: в случае выявления устойчивого риска (Кейс А), инициируется настоятельная педагогическая рекомендация о возврате к теоретическому материалу и планирование личной тьюторской встречи; в то время как при обнаружении временного затруднения (Кейс Б) предоставляется автоматизированная контекстуальная подсказка, способствующая самостоятельному устранению технической проблемы. Таким образом, ЦС трансформируется в инструмент формирующего оценивания, позволяющий предоставлять своевременную обратную связь, направленную непосредственно на первопричину проблемы, а не только на её внешние проявления. Таким образом, ЦС становится не просто инструментом контроля, а мощным формирующим инструментом, обеспечивающим персонализированное и своевременное педагогическое вмешательство.

### **Заключение**

Исходя из проведенного исследования, можно заключить, что концепция ЦС обучающегося, трансформированная посредством АО, представляет собой мощный и высокоперспективный инструмент развития формирующего оценивания. Успешная реализация поставленной цели по обоснованию и внедрению данного инструментария достигается за счет использования предиктивной и предписывающей аналитики, основанной на триангуляции комплексных данных из разнородных источников, включая LMS, Git-репозитории и системы антиплагиата. Такой подход обеспечивает беспрецедентный уровень персонализации и своевременности педагогической поддержки, позволяя системам раннего оповещения, использующим глубокое обучение, выявлять тонкие поведенческие паттерны, такие как прокрастинация, и тем самым максимизировать эффективность вмешательства.

Для дальнейшего повышения эффективности формирующего оценивания критически необходимы триангуляция источников данных, обеспечивающая холистическую картину опыта обучающегося, и систематическое развитие цифровой грамотности педагогического персонала.

Перспективы развития лежат в углублении персонализации через дальнейшую интеграцию адаптивных обучающих платформ и новых источников данных, а также в создании объяснимых моделей прогнозирования, которые не просто предсказывают результат, но и аргументируют прогноз для обучающихся и преподавателей, тем самым усиливая саморефлексию.

Вместе с тем, использование всего потенциала ЦС ограничено социотехническим разрывом. Успех формирующего оценивания зависит от создания ответственной социотехнической системы, требующей встраивания этических требований и педагогического контроля непосредственно в дизайн АО-систем (например, через методологии типа STIR). Это необходимо для обеспечения перехода от простого отслеживания данных к их осознанному и этичному использованию в целях подлинного улучшения и оптимизации обучения.

### **Литература:**

1. Агапов Ю. В., Лагода О. А., Литвинова Т. В. Опыт освоения технологии» формирующего контроля» в процессе перехода к новым стандартам общего образования //СОВРЕМЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: НАУКА И ПРАКТИКА Учредители: Рязанский институт развития образования, Министерство образования и молодежной политики Рязанской области. – №. 1. – С. 70-74.

2. Галимуллин Н. Р. Проектирование цифровой образовательной среды для формирования IT-навыков подростков в онлайн-школе программирования //Мир науки, культуры, образования. – 2025. – №. 4 (113). – С. 16-20.

3. Бушуев С. и др. Концептуальная модель цифрового следа проекта // 2021 IEEE 16th International Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT). — IEEE, 2021. — Т. 2. — С. 327–332.

4. Углев В. А., Сычев О. А., Аникин А. В. Интеллектуальный анализ цифрового следа при оценивании для принятия обоснованных решений в процессе обучения // Журнал Сибирского федерального университета. Техника и технологии. – 2022. – Т. 15. – №. 1. – С. 121-136.

5. Emmert-Streib F. et al. An introductory review of deep learning for prediction models with big data //Frontiers in artificial intelligence. – 2020. – Т. 3. – С. 4.

6. Wiliam D. What is assessment for learning? //Studies in educational evaluation. – 2011. – Т. 37. – №. 1. – С. 3-14.

7. Shannaq B. Digital formative assessment as a transformative educational technology //Future of Information and Communication Conference. – Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. – С. 471-481.

8. Козлов О. А., Поляков В. П. Информационная безопасность личности в системе отечественного образования //Печатается по решению редакционно-издательского совета Шуйского филиала ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет». – 2021. – С. 27.

**Пырь Т.В.**

Pyrykh T.V.

соискатель международной ученой степени доктора философии в области психологии  
ООО «Онлайн Институт Смарт»  
e-mail: pyrykh-1978@yandex.ru

## **ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ЭФФЕКТИВНОСТИ ЖЕНЩИН-ЛИДЕРОВ**

### **EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A PSYCHOLOGICAL RESOURCE FOR WOMEN LEADERS' EFFECTIVENESS**

**Аннотация.** В статье исследуется взаимосвязь эмоционального интеллекта и профессионально-личностных характеристик женщин-лидеров. В теоретической части рассматриваются специфические вызовы, с которыми сталкиваются женщины на руководящих должностях, и анализируется потенциал эмоционального интеллекта как ресурса их преодоления. Эмпирическое исследование, проведенное на выборке из 50 женщин с лидерской направленностью в возрасте от 25 до 55 лет, занимающих руководящие должности, выявило значимые взаимосвязи между компонентами эмоционального интеллекта и ключевыми аспектами управленческой эффективности. Установлено, что внутриличностный эмоциональный интеллект и особенно понимание собственных эмоций играют ключевую роль в развитии управленческого потенциала, поддержании психической устойчивости и гармоничного баланса между работой и личной жизнью. Обнаружена положительная корреляция между внутриличностным эмоциональным интеллектом и менеджерским компонентом управленческого потенциала, а также отрицательная связь общего уровня эмоционального интеллекта с негативным переносом жизни на работу. Результаты подчеркивают важность развития эмоционального интеллекта как интегративного психологического ресурса, способствующего профессиональной эффективности женщин на руководящих позициях.

**Abstract.** The article examines the relationship between emotional intelligence and professional-personal characteristics of women leaders. The theoretical part considers the specific challenges faced by women in leadership positions and analyzes the potential of emotional intelligence as a resource for overcoming these challenges. An empirical study conducted on a sample of 50 women with leadership orientation aged 25 to 55 years who hold management positions revealed significant correlations between components of emotional intelligence and key aspects of managerial effectiveness. It has been established that intrapersonal emotional intelligence, and especially understanding one's own emotions, plays a key role in the development of managerial potential, maintaining mental resilience and a harmonious balance between work and personal life. A positive correlation was found between intrapersonal emotional intelligence and the managerial component of leadership potential, as well as a negative relationship between the general level of emotional intelligence and the negative transfer of life to work. The results highlight the importance of developing emotional intelligence as an integrative psychological resource that contributes to the professional effectiveness of women in leadership positions.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, женщины-лидеры, женщины-руководители, управленческий потенциал, психическая устойчивость, баланс работы и

личной жизни, профессиональное выгорание, лидерство

**Keywords:** emotional intelligence, women leaders, women managers, managerial potential, mental resilience, work-life balance, professional burnout, leadership

Согласно проведенному теоретическому исследованию, женщина-лидер – это профессионал, занимающий руководящую позицию и обладающий уникальным сочетанием компетенций: когнитивных (аналитическое мышление, стратегическое видение), эмоциональных (эмпатия, саморегуляция), коммуникативных (умение слушать, убеждать) и мотивационно-волевых (целеустремленность, решительность) [9].

Однако женщины-лидеры сталкиваются с рядом специфических проблем. Гендерные стереотипы создают феномен «двойных стандартов»: проявляя традиционно маскулинные качества, они воспринимаются как излишне агрессивные, а демонстрируя феминные черты – как недостаточно компетентные для руководящей должности [10]. Кроме того, женщины-руководители часто испытывают ролевой конфликт, вызванный необходимостью одновременно соответствовать требованиям профессиональной и семейной сфер [11].

В условиях этих вызовов ключевую роль в эффективности женщин-лидеров играет эмоциональный интеллект – способность к пониманию своих и чужих эмоций и управлению ими [5]. Эмоциональный интеллект включает четыре основных компонента: понимание своих эмоций, управление своими эмоциями, понимание чужих эмоций и управление чужими эмоциями [4].

Исследования подтверждают, что женщины-лидеры с высоким эмоциональным интеллектом эффективнее справляются со стрессовыми ситуациями [13], демонстрируют более высокие показатели психической устойчивости и более низкий уровень профессионального выгорания [12]. Кроме того, эмоциональный интеллект выступает важным ресурсом преодоления гендерных барьеров и помогает находить баланс между демонстрацией традиционных лидерских качеств и сохранением аутентичности [3].

Таким образом, развитие эмоционального интеллекта становится не просто желательным, а необходимым условием для женщин, стремящихся к реализации своего лидерского потенциала в современном мире высоких скоростей и постоянных изменений.

Учитывая выявленные проблемы женщин-лидеров, нами на основе анализа были

выделены критерии, наиболее значимые в структуре личности женщины-лидера: лидерские качества, психическая устойчивость, баланс между работой и личной жизнью, а также устойчивость к профессиональному выгоранию. Для оценки каждого критерия были подобраны соответствующие методики:

1. «Методика оценки эмоционального интеллекта ЭМИн» Д.В. Люсина [6].
2. Опросник Лидер. Менеджер. Эксперт (ЛМЭ) С.В. Духновского [2].
3. Методика «Самооценка психической устойчивости руководителя» (СПУР) М.Ф. Секача, В. Ф. Перевалова, Л.Г. Лаптева (2001) [8].
4. Шкала баланса между работой и личной жизнью Дж. Хаймана в адаптации А.Н. Моспан и др. [7].
5. «Опросник профессионального выгорания» МВІ (К. Маслач и С. Джексон, адаптация Н.Е. Водопьяновой) [1].

Основной гипотезой исследования являлось предположение о том, что у женщин-лидеров существует взаимосвязь между уровнем эмоционального интеллекта и ключевыми аспектами их профессиональной эффективности: лидерскими качествами, психической устойчивостью, способностью поддерживать баланс между работой и личной жизнью, а также устойчивостью к профессиональному выгоранию. Предполагается, что эмоциональный интеллект выступает интегративным психологическим ресурсом, позволяющим женщинам-лидерам эффективно преодолевать специфические гендерные барьеры в управленческой деятельности, гармонично сочетать профессиональные и семейные роли, а также поддерживать высокий уровень психологического благополучия в условиях интенсивной управленческой нагрузки.

В частности, мы предполагаем, что:

- 1) Существует положительная корреляция между уровнем эмоционального интеллекта и развитием лидерского и менеджерского компонентов управленческого потенциала;
- 2) Существует положительная корреляция между уровнем эмоционального интеллекта и способностью женщин-лидеров эффективно совмещать профессиональные и семейные роли;

3) Существует отрицательная корреляция между уровнем эмоционального интеллекта и показателями профессионального выгорания, а также положительная корреляция с уровнем психической устойчивости у женщин на руководящих позициях.

Эмпирическую базу исследования составили 50 женщин с лидерской направленностью в возрасте от 25 до 55 лет (средний возраст 38 лет), занимающих руководящие должности различного уровня. Все участницы исследования имеют опыт управленческой работы и занимают лидерские позиции в своих организациях. 92% имеют как минимум одно законченное высшее образование, 80% состоят в браке или находятся в отношениях, 62% имеют одного или более детей. Участницы представляют различные профессиональные сферы, включая образование и развитие (24%), психологию и консультирование (14%), IT и информационные технологии, финансы, маркетинг и другие области. Набор участников исследования осуществлялся через интернет.

Согласно проведенному эмпирическому исследованию, психологический портрет женщины-лидера характеризуется сбалансированным эмоциональным интеллектом среднего уровня с равномерным развитием межличностного и внутриличностного компонентов. Управленческий потенциал женщин-лидеров преимущественно высокий (50%), с доминированием экспертного компонента (62%) над менеджерским (42%) и лидерским (38%), что отражает ориентацию на профессионализм и экспертизу как основу управленческой деятельности.

Женщины-лидеры демонстрируют высокую психическую устойчивость (52%) и стабильный баланс между работой и личной жизнью (78%), воспринимая обе сферы как взаимодополняющие источники энергии. Несмотря на это, большинство из них подвержены профессиональному выгоранию с выраженной деперсонализацией (58% с высоким уровнем) при сохранении позитивной профессиональной самооценки.

Основными стрессорами для женщин-руководителей выступают временные ограничения (24%), межличностные конфликты (20%) и непредсказуемость ситуаций (18%), а для совладания со стрессом они предпочитают активные стратегии: физическую активность (66%), смену обстановки (64%) и общение с близкими (58%).

Важно отметить, что лидерская самоидентификация женщин демонстрирует высокую стабильность во времени (68% идентифицировали себя лидерами еще в период обучения), что свидетельствует о раннем формировании лидерских качеств как

устойчивой личностной характеристики.

Для проверки выдвинутых гипотез был осуществлён корреляционный анализ с применением коэффициента ранговой корреляции Спирмена. Проведённый анализ дал возможность определить существенные взаимосвязи между уровнем эмоционального интеллекта женщин-лидеров и прочими оцениваемыми характеристиками.

В результате исследования были обнаружены значимые корреляции между эмоциональным интеллектом женщин-лидеров и рассматриваемыми параметрами (таблица 1).

Таблица 1. Взаимосвязь общего уровня эмоционального интеллекта с профессионально-личностными характеристиками женщин-лидеров (критерий Спирмена)

Показатель	Общий уровень ЭИ
Компетентность социального взаимодействия	,306*
Негативный перенос жизни на работу	-,289*
Работа как уход от личных проблем	-,298*

\* Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

Выявлена положительная корреляция между общим уровнем эмоционального интеллекта и компетентностью социального взаимодействия ( $r=0,306$ ,  $p<0,05$ ), что свидетельствует о большей готовности женщин-лидеров с высоким ЭИ к конструктивному межличностному взаимодействию. Обнаруженные отрицательные связи с показателями "Негативный перенос жизни на работу" ( $r=-0,289$ ,  $p<0,05$ ) и "Работа как уход от личных проблем" ( $r=-0,298$ ,  $p<0,05$ ) указывают на более здоровое соотношение профессиональной и личной сфер у женщин с развитым эмоциональным интеллектом.

Для более детального понимания роли эмоционального интеллекта был проведен анализ взаимосвязей его структурных компонентов - межличностного и внутриличностного ЭИ с профессионально-личностными характеристиками, результаты которого представлены в таблице 2.

Таблица 2. Взаимосвязь межличностного (МЭИ) и внутриличностного (ВЭИ) эмоционального интеллекта с профессионально-личностными характеристиками женщин-лидеров

Показатель	Шкала МЭИ	Шкала ВЭИ
Опросник Лидер. Менеджер. Эксперт (ЛМЭ)		
Компетентность социального взаимодействия	-	,346*
Готовность к командной работе	-	,282*
Масштабность мышления	-	,302*
Компоненты управленческого потенциала		
Лидерский компонент управленческого потенциала	-	-
Менеджерский компонент управленческого потенциала	-	,310*
Экспертный компонент управленческого потенциала	-	-
Индекс управленческого потенциала (готовности)	-	,298*
Методика «Самооценка психической устойчивости руководителя»		
Психическая устойчивость	-	,462**
Шкала баланса между работой и личной жизнью		
Общая оценка баланса	-	-
Негативный перенос жизни на работу	-	-,369**
Работа как уход от личных проблем	-,290*	-
«Опросник профессионального выгорания»		
Эмоциональное истощение	-	-
Деперсонализация	-	-
Редукция персональных достижений	-	-

\*\* Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

\* Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

Анализ составляющих эмоционального интеллекта показал, что внутриличностный ЭИ играет более существенную роль в управленческой деятельности женщин-лидеров, формируя обширную сеть взаимосвязей с различными параметрами. Особенно выраженная связь обнаружена между внутриличностным ЭИ и психической устойчивостью ( $r=0,462$ ,  $p<0,01$ ), что подчеркивает ключевую роль понимания и управления собственными эмоциями в обеспечении психологической стабильности. Межличностный ЭИ продемонстрировал лишь одну значимую взаимосвязь - отрицательную корреляцию с использованием работы как ухода от личных проблем ( $r=-0,290$ ,  $p<0,05$ ).

Дальнейший анализ по функциональным параметрам эмоционального интеллекта (таблица 3) выявил, что понимание эмоций тесно связано с коммуникативной компетентностью ( $r=0,394$ ,  $p<0,01$ ), в то время как управление эмоциями коррелирует с психической устойчивостью ( $r=0,311$ ,  $p<0,05$ ) и способностью разграничивать личную

и профессиональную сферы ( $r=-0,367$ ,  $p<0,01$ ).

Таблица 3. Корреляции понимания (ПЭ) и управления (УЭ) эмоциями с исследуемыми параметрами (критерий Спирмена)

Показатель	Шкала ПЭ	Шкала УЭ
Опросник Лидер. Менеджер. Эксперт (ЛМЭ)		
Компетентность социального взаимодействия	,394**	-
Компоненты управленческого потенциала		
Лидерский компонент управленческого потенциала	-	-
Менеджерский компонент управленческого потенциала	-	-
Экспертный компонент управленческого потенциала	-	-
Индекс управленческого потенциала (готовности)	-	-
Методика «Самооценка психической устойчивости руководителя»		
Психическая устойчивость	-	,311*
Шкала баланса между работой и личной жизнью		
Общая оценка баланса	-	-
Негативный перенос жизни на работу	-	-,367**
Работа как уход от личных проблем	-,323*	-
«Опросник профессионального выгорания» МВІ		
Эмоциональное истощение	-	-
Деперсонализация	-	-
Редукция персональных достижений	-	-

\*\* Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

\* Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

Полученные данные подтверждают различную функциональную направленность компонентов эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности женщин-лидеров.

Для получения наиболее полной картины взаимосвязей был проведен корреляционный анализ отдельных субшкал эмоционального интеллекта с исследуемыми характеристиками. Результаты этого анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4. Корреляции субшкал эмоционального интеллекта с исследуемыми параметрами (критерий Спирмена)

Показатель	МП	МУ	ВП	ВУ	ВЭ
Опросник Лидер. Менеджер. Эксперт (ЛМЭ)					
Стратегическое лидерство	-	-	,296*	-	-
Компетентность социального взаимодействия	,297*	-	,430**	-	-
Компетентность самоуправления	-	-	,383**	-	-
Готовность к командной работе	-	-	,325*	-	-

Компоненты управленческого потенциала	-	-	-	-	-
Лидерский компонент управленческого потенциала	-	-	,326*	-	-
Менеджерский компонент управленческого потенциала	-	-	,359*	-	-
Экспертный компонент управленческого потенциала	-	-	-	-	-
Индекс управленческого потенциала (готовности)	-	-	,309*	-	-
Методика «Самооценка психической устойчивости руководителя» (СПУР)					
Психическая устойчивость	-	-	,414**	-	-
Шкала баланса между работой и личной жизнью					
Общая оценка баланса	-	-	-	-	-
Негативный перенос жизни на работу	-	-	-,320*	-	-
Работа как уход от личных проблем	-	-	-,299*	-	-
Личная жизнь как уход от работы	-	-	-	,321*	-
«Опросник профессионального выгорания» МВІ					
Эмоциональное истощение	-	-	-	-	-
Деперсонализация	-	-	-	-	-
Редукция персональных достижений	-	-	-	,300*	-

*Субшкала МП (понимание чужих эмоций); Субшкала МУ (управление чужими эмоциями); Субшкала ВП (понимание своих эмоций); Субшкала ВУ (управление своими эмоциями); Субшкала ВЭ (контроль экспрессии).*

\*\* Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

\* Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

Детальный анализ субшкал эмоционального интеллекта обнаружил, что понимание своих эмоций (ВП) является ключевым компонентом, образующим наиболее разветвленную сеть взаимосвязей с различными аспектами управленческого потенциала и психической устойчивости. Интересно отметить положительную корреляцию между управлением своими эмоциями (ВУ) и редукцией персональных достижений ( $r=0,300$ ,  $p<0,05$ ), что может свидетельствовать об использовании эмоционального контроля как защитного механизма при профессиональной неудовлетворенности. Контроль экспрессии (ВЭ) не показал значимых корреляций с исследуемыми параметрами, что представляет интерес для дальнейших исследований.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы относительно выдвинутых гипотез:

Основная гипотеза о существовании взаимосвязи между уровнем эмоционального интеллекта и ключевыми аспектами профессиональной эффективности женщин-лидеров подтвердилась частично. Действительно, обнаружены значимые корреляции эмоционального интеллекта с рядом важных профессионально-

личностных характеристик, однако взаимосвязи выявлены не со всеми исследуемыми параметрами и имеют различную степень выраженности.

Первая частная гипотеза о положительной корреляции между уровнем эмоционального интеллекта и развитием лидерского и менеджерского компонентов управленческого потенциала подтвердилась частично. Обнаружена положительная корреляция внутриличностного эмоционального интеллекта с менеджерским компонентом управленческого потенциала ( $r=0,310$ ,  $p<0,05$ ) и индексом управленческого потенциала в целом ( $r=0,298$ ,  $p<0,05$ ). При более детальном анализе выявлены значимые корреляции понимания своих эмоций (ВП) с лидерским ( $r=0,326$ ,  $p<0,05$ ) и менеджерским ( $r=0,359$ ,  $p<0,05$ ) компонентами управленческого потенциала. При этом общий уровень эмоционального интеллекта не показал значимых корреляций с данными параметрами/

Вторая частная гипотеза о положительной корреляции между уровнем эмоционального интеллекта и способностью женщин-лидеров эффективно совмещать профессиональные и семейные роли подтвердилась. Обнаружены отрицательные корреляции общего уровня эмоционального интеллекта с негативным переносом жизни на работу ( $r=-0,289$ ,  $p<0,05$ ) и использованием работы как ухода от личных проблем ( $r=-0,298$ ,  $p<0,05$ ). Эти взаимосвязи указывают на то, что женщины-лидеры с более высоким эмоциональным интеллектом эффективнее разграничивают профессиональную и личную сферы жизни.

Третья частная гипотеза о взаимосвязи эмоционального интеллекта с показателями профессионального выгорания и психической устойчивостью подтвердилась частично. Выявлена сильная положительная корреляция внутриличностного эмоционального интеллекта с психической устойчивостью ( $r=0,462$ ,  $p<0,01$ ), а также понимания своих эмоций с этим же показателем ( $r=0,414$ ,  $p<0,01$ ). Однако значимых корреляций эмоционального интеллекта с показателями профессионального выгорания (эмоциональное истощение, деперсонализация) не обнаружено, за исключением положительной корреляции управления своими эмоциями с редуцией персональных достижений ( $r=0,300$ ,  $p<0,05$ ), что требует дополнительного исследования.

В целом, результаты исследования подтверждают, что эмоциональный интеллект, особенно его внутриличностный компонент и способность понимать собственные

эмоции, играет значимую роль в профессиональной эффективности женщин-лидеров, способствуя развитию управленческого потенциала, поддержанию психической устойчивости и гармоничного баланса между работой и личной жизнью.

Проведенное исследование позволяет заключить, что эмоциональный интеллект является важным психологическим ресурсом для женщин, занимающих лидерские позиции. При этом наиболее значимым для профессиональной эффективности оказывается внутриличностный компонент эмоционального интеллекта, в особенности способность понимать собственные эмоции. Этот компонент выступает ключевым фактором, связанным с развитием управленческого потенциала, поддержанием психической устойчивости и гармоничного баланса между работой и личной жизнью. Важно отметить, что эмоциональный интеллект женщин-лидеров, вероятно, формируется под влиянием разнообразного жизненного опыта, включая опыт материнства, что создает перспективы для дальнейших исследований взаимовлияния профессиональной и семейной сфер в контексте лидерства женщин.

### **Литература:**

1. Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: практическое пособие. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 299 с.

2. Духновский С.В. Психодиагностика: учебник и практикум для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 353 с.

3. Как эмоциональный интеллект помогает женщинам добиваться успеха в бизнесе. РБК. URL:

<https://trends.rbc.ru/trends/social/6139cf639a7947d71961c193?from=copy>

4. Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / Под ред. Д.В. Ушакова, Д.В. Люсина. — М., 2004. С. 29-39.

5. Люсин Д.В. Социальный интеллект: теория, измерение, исследования. — М., 2004. — 176 с.

6. Люсин Д.В., Ушаков Д.В. Социальный и эмоциональный интеллект: от процессов к измерениям. — М.: Институт психологии Российской академии наук, 2009. — 510 с.

7. Моспан А.Н., Осин Е.Н., Иванова Т.Ю., Рассказова Е.И., Бобров В.В. Баланс работы и личной жизни у сотрудников российского производственного предприятия // Организационная психология. 2016. Т. 6, № 2. С. 8-29.

8. Рабочая книга практического психолога: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / [Авт. и сост.: Абульханова К.А. и др.]. - Москва: Изд-во Ин-та Психиатрии, 2001. - 628 с.

9. Хохлова Т.П. Выявление гендерных аспектов менеджмента – фактор повышения эффективности управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 2. С. 67-72.

10. Eagly A.H., Johnson B.T. Gender and leadership style: A meta-analysis // Psychological Bulletin. 1990. Vol. 108(2). P. 233-256.

11. Greenhaus J.H., Powell G.N. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment // Academy of Management Review. 2006. Vol. 31(1). P. 72-92.

12. Nicola S., Malouff J., Thorsteinsson E., Bhullar N., Rooke S. A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health // Personality and Individual Differences. 2007. Vol. 42. P. 921-933. DOI: 10.1016/j.paid.2006.09.003.

13. Slaski M., Cartwright S. Emotional Intelligence Training and its Implications for Stress, Health and Performance // Stress and Health. 2003. Vol. 19. P. 233-239. DOI: 10.1002/smi.979.

**Лукина П.О.**

Lukina P.O.

магистрант

Институт государственной службы

ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации"

e-mail: plukina-20@mail.ru

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФЕНОМЕНУ МЕДИАОБРАЗА**

### **CONTEMPORARY APPROACHES TO THE MEDIA IMAGE PHENOMENON**

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются понятия медиаобраза, его основные элементы. В работе проводится анализ современных подходов к изучению медиаобраза, а также формируются его ключевые характеристики в контексте современных медиакоммуникаций. На основе обзора научных публикаций исследуется роль медиаобраза в формировании информационной картины мира современного общества. Методология исследования базируется на междисциплинарном подходе. В работе используются методы контент-анализа, дискурс-анализа и социально-психологического исследования.

**Abstract.** This article examines the concepts of media image and its main elements. It analyzes contemporary approaches to studying media image and outlines its key characteristics in the context of modern media communications. Based on a review of scientific publications, this article examines the role of media image in shaping the informational worldview of modern society. The research methodology is based on an interdisciplinary approach. It utilizes methods of content analysis, discourse analysis, and socio-psychological research.

**Ключевые слова:** медиаобраз, медиакоммуникации, медиaprостранство, массовая коммуникация, цифровая среда.

**Keywords:** media image, media communications, media space, mass communication, digital environment.

Множество веков коммуникативные революции кардинально меняли жизнь общества. Качественные скачки в процессе изменения способов производства, передачи и социальных условий хранения информации позволили человеку стать частью глобальной деревни, существование которой невозможно представить без массовой коммуникации. Интернет и телевидение, газеты и журналы стали незаменимыми каналами распространения информационных сообщений, позволяющих воздействовать на представления и установки людей посредством создания различных медиаобразов. В условиях стремительного развития цифровых технологий и трансформации информационного пространства феномен медиаобраза приобретает особую значимость для современного гуманитарного знания. В современном мире медиаобразы выступают

не просто как отражение реальности, но как самостоятельный феномен, влияющий на формирование социальных представлений, ценностей и поведенческих паттернов. Проблема исследования заключается в необходимости выявления ключевых характеристик и механизмов функционирования медиаобразов в информационном пространстве, а также понимания их роли в формировании индивидуальной и коллективной картины мира. Особую актуальность приобретает изучение того, как медиаобразы влияют на восприятие социальной реальности и формирование общественного мнения.

Для понимания сущности медиаобраза необходимо предварительно рассмотреть понятие образа. Это обусловлено тем, что концепция медиаобраза строится на фундаментальных принципах формирования образов в общественном сознании, и без осмысления базового термина невозможно полноценно раскрыть специфику его медийного воплощения. В философском словаре представлено следующее определение: «образ – это результат реконструкции объекта в сознании человека; понятие, являющееся неотъемлемым моментом философского, психологического, социологического и эстетического дискурсов»<sup>1</sup>. Согласно определению, предложенному В.В. Барабашем в работе «Образ России в мире», образ представляет собой систему устойчивых представлений, выполняющих функцию координации и регулирования взаимодействия человека с окружающей действительностью<sup>2</sup>. Анализ представленной информации позволяет сделать вывод о том, что человеческое восприятие реальности осуществляется посредством системы образных представлений. Именно интеграция образа в целостную систему представлений о мире определяет его влияние на мыслительные процессы и поведенческие реакции индивида.

С целью раскрытия понятия «медиаобраз» необходимо рассмотреть разные подходы к определению. Методология исследования и содержание дефиниции в настоящее время вызывает научный интерес множества специалистов, поэтому обратимся к их трудам. Так, А.В. Марущак определяет медиаобраз в качестве совокупности «эмоциональных и рациональных представлений, основанных на информации, получаемой из СМИ»<sup>3</sup>. Т.Н. Галинская в статье «Понятие медиаобраза и

<sup>1</sup> Новая философская энциклопедия – М.: Мысль, 2010.

<sup>2</sup> Барабаш В.В., Бордюгов Г.А., Котеленец Е.А. Образы России в мире. / В.В. Барабаш, Г. А. Бордюгов, Е.А. Котеленец. – М.: АИРО-XXI, 2010. – 296 с.

<sup>3</sup> Марущак А. В. Политико-социальный образ России в американском медиапространстве //

проблема его реконструкции в современной лингвистике» рассматривает понятие в узком и широком значении. В первом случае медиаобраз – «это фрагменты реальности, описанные в текстах только профессиональных журналистов, отражающих их мировоззрение, ценностные ориентации, политические предпочтения, а также психологические качества»<sup>4</sup>. Во втором случае медиаобраз – «образ реальности, конструируемый во всех текстах, созданных в медиапространстве»<sup>5</sup>. Так, при трактовке в узком ключе эту функцию рассматривают как исключительную компетенцию профессиональных журналистов: именно они, исходя из собственной точки зрения, влияют на то, как аудитория воспринимает и оценивает различные события и явления. В более широком контексте, картина меняется: создание медиаобразов перестаёт быть прерогативой только профильных специалистов. В современную цифровую эпоху к этому процессу активно подключаются рядовые интернет-пользователи — каждый, кто хочет выразить собственное видение происходящего, получает возможность участвовать в формировании коллективных представлений о реальности.

Исследуя медиаобраз, Л.В. Хочунская рассматривает медиаобраз как «отраженное в журналистском тексте кодирование представления автора о действительности или ее фрагменте, детерминированное концепцией адресата и установкой на архетипическую ориентацию аудитории»<sup>6</sup>. Ученые также дают другие определения медиаобразу, где делают акцент на его различные составляющие. Например, Я.В. Медведева пишет, что медиаобраз представляет собой «совокупность ключевых характеристик, свойств и признаков объекта»<sup>7</sup>. В своем исследовании автор указала, что средства массовой информации выполняют роль канала передачи, оказывая воздействие на то, как человек воспринимает окружающую действительность. По мнению И.В. Жилавской, понятие «медиаобраз» тесно связано с такими смысловыми единицами как «медиаличность», «медиаперсона» и «медиалюди». Автор полагает, что эти определения объединены «публичным самопроявлением, объемом присутствия в

---

Журналистский ежегодник. – 2012. – №1. – С. 93–96.

<sup>4</sup> Галинская Т.Н. Понятие медиаобраза и проблема его реконструкции в современной лингвистике. // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2013. – №11. – С. 91–94.

<sup>5</sup> Там же

<sup>6</sup> Хочунская Л.В. Медиаобраз как диалог ценностей / А.В. Хочунская. – Москва: Рос. ун-т дружбы народов, 2011. – С. 246.

<sup>7</sup> Медведева Я.В. Медиаобраз ученого в СМИ Барнаула: ожидания и реальность. // Молодежь в XXI веке. – 2013. – С. 381–384.

медиа, известностью, популярностью, а также реальным влиянием на аудиторию»<sup>8</sup>. Кроме этого, Жилавская отмечает, что медиатехнологии участвуют в формировании медиаобраза.

Все определения, перечисленные выше, отражают различные подходы к понятию «медиаобраз». Дефиниции отличаются друг от друга, так как научные работы были написаны специалистами из разных областей. Ученые занимались исследованием определения и нередко дополняли существующие понятия специфическими составляющими, характерными только для конкретной профессии. Также некоторые из них обращались к словарям и интерпретировали составные части термина в зависимости от найденной трактовки.

В рамках статьи под понятием «медиаобраз» будет использоваться определение Т.Н. Галинской: «медиаобраз – образ реальности, конструируемый во всех текстах, созданных в медиaprостранстве»<sup>9</sup>. Ключевая особенность медиаобраза заключается в его ситуативности, что обуславливает его стихийное возникновение и представление особой формы восприятия действительности. Именно поэтому необходимо разобрать составляющие элементы медиаобраза.

Исследователи Т.В. Сезонов и В.В. Барабаш в работе «Особенности влияния медиаобраза на целевую аудиторию глянцевого издания»<sup>10</sup> представляют отличительные черты медиаобраза:

- стереотипность: медиаобраз формируется в коллективном восприятии под влиянием средств массовой информации. СМИ целенаправленно опираются на склонность людей мыслить шаблонами, предлагая аудитории легко узнаваемые визуальные решения и символические коды;
- утрированность: характерные признаки объекта, репрезентируемого через медиаобраз, намеренно гиперболизируются — их выраженность доводится до предельных значений, создавая эффект преувеличенной отчетливости;

---

<sup>8</sup> Жилавская И.В. О чем молчит медиаличность? // Развитие русскоязычного пространства: коммуникативные и этические проблемы. Материалы научно-практической конференции (26-27 апреля 2013 г.). – 2013. – С. 434-441.

<sup>9</sup> Галинская Т.Н. Понятие медиаобраза и проблема его реконструкции в современной лингвистике. // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2013. – №11. – С. 91–94.

<sup>10</sup> Барабаш В.В., Сезонов Т.В. Особенности влияния медиаобраза на целевую аудиторию глянцевого издания. // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – №8. – С. 81–85.

- кратковременность: жизненный цикл медиаобраза ограничен временными рамками, которые задаются комплексом внешних условий: социально-политической конъюнктурой, экономической ситуацией, а также уровнем узнаваемости и актуальности самого объекта отображения;
- двойственность: медиаобраз представляет собой парадоксальный синтез: с одной стороны, это сконструированный артефакт, созданный по определённым правилам медиапроизводства; с другой — он опирается на подлинные запросы и предпочтения целевой аудитории, отражая её реальные ожидания;
- эмоциональность: ключевой механизм воздействия медиаобраза строится на эмоциональном вовлечении: через пробуждение чувств и переживаний формируется оценочное отношение к реальному объекту, лежащему в основе медиарепрезентации.

Кроме того, В.В. Барабаш и Т.В. Сезонов определяют две основные формы воплощения медиаобраза в современном информационном пространстве. Первая форма – вербальная реализация, которая осуществляется через различные текстовые материалы. Вторая – визуальная репрезентация, представленная в виде фотографий, иллюстраций и рекламных изображений. Оба способа дополняют друг друга, создавая целостное восприятие информационного сообщения в медиaprостранстве.

И.А. Балалуева в своей статье «Медиаобраз и социообраз: процессы взаимоправления в информационном обществе»<sup>11</sup> выделяет признаки, которыми характеризуется медиаобраз: ориентация на воспроизводимость, массовость, стереотипизирование, линейность, заданность. Т.Н. Галинская также отмечает следующую возможность медиаобраза: «... мы считаем, что медийный образ, с одной стороны, выступает в роли особого индикатора, позволяющего определить степень влияния медиатекстов на получателей с точки зрения восприятия какого-либо явления»<sup>12</sup>. Развитие медиаобраза обусловлено современными тенденциями развития социальных платформ. Цифровая среда предоставляет не просто площадку для публикации контента, но и создаёт пространство для активного взаимодействия между отправителем и получателем информации. Анализ обратной связи позволяет на основе комментариев пользователей в интернет-СМИ и блогах воссоздать целостное

---

<sup>11</sup> Балалуева И.А. Медиаобраз и социообраз: процессы взаимоправления в информационном обществе. // Право и управление. XXI век. – 2014. – №4(33). – С. 86–91.

<sup>12</sup> Галинская Т.Н. Понятие медиаобраза и проблема его реконструкции в современной лингвистике. // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2013. – №11. – С. 91–94.

представление общества об исследуемом объекте.

И.А. Балалуева в своем исследовании «Медиаобраз и социообраз: процессы взаимоуправления в информационном обществе»<sup>13</sup> акцентирует внимание на том, что медиаобраз обладает существенным манипулятивным потенциалом — это одна из его основополагающих функций. Суть функции состоит в создании смысловых конструкций, визуальных образов и идеологически окрашенных представлений. Эти элементы затем превращаются в конечный продукт журналистской деятельности и доходят до целевой аудитории. Особенность медиаобраза заключается в эмоционально-визуальной природе, благодаря которой он воспринимается как подлинная реальность. Средства массовой информации, внедряя подобные образы в массовое сознание, превращаются в мощный инструмент влияния на общественное мнение. В результате происходит трансформация моральных установок и системы ценностей в обществе.

Проанализировав работы по изучению понятия «медиаобраз» можно сделать следующий вывод: процесс создания и восприятия медиаобраза в сознании индивида носит сугубо индивидуальный характер. При этом ключевую роль в формировании общественного мнения играют средства массовой коммуникации, выступающие главным каналом донесения информации до широкой аудитории. Именно через призму СМИ происходит формирование представлений о процессах и явлениях.

Важно понимать двойственную природу работы медиапространства. С одной стороны, медиа осуществляют селекцию информационного потока, определяя, какие события достойны освещения. С другой — создают информационный фундамент, опираясь на который граждане формируют собственные политические взгляды и оценки. Медиапространство обладает значительным потенциалом в определении актуальных тем общественного дискурса и формировании доминирующих мнений. В качестве основного инструмента конструирования медиаобраза выступают средства массовой информации. Современный этап развития медиапространства характеризуется активным участием интернет-сообщества в формировании медийных образов. Этот процесс включает в себя как экспертные оценки, так и массовую дискуссию рядовых пользователей.

Необходимо подчеркнуть, что формируемый медиаобраз не является точной

---

<sup>13</sup> Балалуева И.А. Медиаобраз и социообраз: процессы взаимоуправления в информационном обществе. // Право и управление. XXI век. – 2014. – №4(33). – С. 86–91

копией реальности, хотя и базируется на фактических данных. Он представляет собой интерпретированную версию действительности.

### **Литература:**

1. Балалужева И.А. Медиаобраз и социообраз: процессы взаимоправления в информационном обществе. // Право и управление. XXI век. – 2014. – №4(33). – С. 86–91.

2. Барабаш В.В., Бордюгов Г.А., Котеленец Е.А. Образы России в мире. / В.В. Барабаш, Г. А. Бордюгов, Е.А. Котеленец. – М.: АИРО-XXI, 2010. – 296 с.

3. Барабаш В.В., Сезонов Т.В. Особенности влияния медиаобраза на целевую аудиторию глянцевого издания. // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – №8. – С. 81–85.

4. Галинская Т.Н. Понятие медиаобраза и проблема его реконструкции в современной лингвистике. // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2013. – №11. – С. 91–94.

5. Жилавская И. В. О чем молчит медиаличность? // Развитие русскоязычного пространства: коммуникативные и этические проблемы. Материалы научно-практической конференции (26-27 апреля 2013 г.). – 2013. – С. 434-441.

6. Марущак А. В. Политико-социальный образ России в американском медиапространстве // Журналистский ежегодник. – 2012. – №1. – С. 93–96.

7. Медведева Я. В. Медиаобраз ученого в СМИ Барнаула: ожидания и реальность. // Молодежь в XXI веке. – 2013. – С. 381–384.

8. Новая философская энциклопедия – М.: Мысль, 2010.

9. Хочунская Л.В. Медиаобраз как диалог ценностей / А.В. Хочунская. – Москва: Рос. ун-т дружбы народов, 2011. – С. 246.

**Кучмезова Милана Алтыновна**

Kuchmezova Milana Altinovna

студент юридического факультета

«Южно-Российский институт управления», филиал РАНХиГС, г. Ростов-на-Дону

**Проскурина Елена Федоровна**

Proskurina Elena Fedorovna

старший преподаватель кафедры физического воспитания

«Южно-Российский институт управления», филиал РАНХиГС, г. Ростов-на-Дону

## **ВЛИЯНИЕ ФИЗИЧЕСКИХ УПРАЖНЕНИЙ НА КОГНИТИВНЫЕ ФУНКЦИИ И СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ**

### **THE IMPACT OF PHYSICAL EXERCISE ON COGNITIVE FUNCTIONS AND STRESS RESILIENCE**

**Аннотация.** Влияние физических упражнений на когнитивные функции и стрессоустойчивость является актуальной темой современного научного исследования, учитывая рост уровня стрессовых нагрузок молодежи и снижение их когнитивной активности в условиях урбанизации и социального давления. Основная цель работы – изучить, как систематическая физическая активность способствует улучшению памяти, внимания, концентрации и снижению восприимчивости к стрессу. В статье рассмотрена проблема отсутствия различных физических упражнений, способствующих умственной деятельности, укреплению здоровья в целом и стабилизации психологического состояния человека. Для анализа используются методы систематического обзора литературы и собственной экспериментальной практики. Работа структурирована на разделы: теоретические основы, анализ экспериментальных данных и обсуждение результатов. В заключении подчеркивается, что регулярная физическая активность является эффективным инструментом повышения когнитивных функций и формирования стрессоустойчивости, что подчеркивает необходимость включения упражнений в повседневную практику для поддержания психологического здоровья.

**Abstract.** The impact of physical exercise on cognitive functions and stress resilience is a relevant topic in contemporary scientific research, given the increasing levels of stress among youth and the decline in their cognitive activity in the context of urbanization and social pressure. The main aim of this study is to examine how systematic physical activity contributes to improvements in memory, attention, concentration, and a reduction in stress susceptibility. The article addresses the problem of the lack of various physical exercises that promote mental performance, overall health improvement, and stabilization of a person's psychological state. Methods used for analysis include a systematic literature review and the author's own experimental practice. The work is structured into sections: theoretical foundations, analysis of experimental data, and discussion of results. In conclusion, it is emphasized that regular physical activity is an effective tool for enhancing cognitive functions and developing stress resilience, highlighting the need to incorporate exercise into daily routines to maintain psychological health.

**Ключевые слова:** физические упражнения, когнитивные функции, стрессоустойчивость, психологическое здоровье, память, внимание, йога, психологическое благополучие.

**Keywords:** physical exercise, cognitive functions, stress resilience, psychological health, memory, attention, yoga, psychological well-being.

Современное общество сталкивается с растущим уровнем стресса у молодежи во время обучения и повседневной жизни, умственным перенапряжением и снижением уровня концентрации внимания. Высокие темпы жизни, постоянная информационная перегрузка, длительное использование цифровых устройств, а также малоподвижный образ жизни – все это оказывает негативное влияние на психоэмоциональное состояние и когнитивные способности человека. Особенно это проявляется у студентов, офисных работников и представителей других умственно-напряженных профессий.

Проблемы, связанные с ухудшением памяти, снижением способности к обучению и концентрации, а также постоянным чувством усталости и тревожности, становятся в последние годы более распространенными. И именно на этом фоне растет интерес к новым не медикаментозным методам воздействия на психическое здоровье.

Одним из наиболее удобных в использовании, доступных и эффективных способов улучшения общего состояния организма и психики является регулярная физическая активность и время для медитативного отдыха мозга.

Целью данной статьи является показ, каким образом физические упражнения могут положительно влиять на когнитивные функции человека, повышать стрессоустойчивость и описание самого метода правильного построения занятия йогой, как способ физических упражнений.

Также, будут рассмотрены научные исследования, объясняющие биологические механизмы этого влияния, а также приведены практические рекомендации по включению физической активности в повседневную жизнь с целью улучшения работы мозга, эмоционального состояния и физического здоровья в целом.

Исследования последних десятилетий явно показывают, что регулярная физическая активность оказывает значительное влияние не только на здоровье в физическом плане, но и на когнитивные функции и уровень стрессоустойчивости.

Одним из ключевых физиологических факторов, который способствует улучшению когнитивных функций при регулярных физических нагрузках, является усиление мозгового кровообращения. При физической активности повышается пульсовое давление и ускоряется циркулирование крови, что способствует более

активному снабжению кислородом мозг. Это, в свою очередь, создает благоприятные условия для функционирования нейронов и улучшает память, внимание и даже ускоряет процесс мышления.

Помимо того, что уже было перечислено, физическая активность способствует нормализации гормонального фона. В частности, снижает уровень кортизола – основного гормона стресса, избыток которого негативно влияет на когнитивные процессы и эмоциональный фон в целом. Одновременно с этим, увеличивается уровень эндорфинов и серотонина, что оказывает положительное влияние на настроение.

На психологическом уровне физические упражнения способствуют снижению тревожности и уровня эмоционального напряжения. Это происходит за счет отвлечения внимания от стрессовых мыслей, а также за счет активации механизмов релаксации. Регулярная активность может рассматриваться как форма саморегуляции, позволяющее человеку лучше справляться с повседневными психологическими нагрузками. Кроме того, физические упражнения способствуют улучшению настроения и формированию устойчивой позитивной установки, в связи с биохимическими изменениями, т. е. выработка гормонов счастья, так и с ощущением контроля над телом и ситуацией. Контролируя свои мысли и спокойно функционировать в рабочее и учебное время, способствует повышению самооценки и усиливает мотивацию, следовательно, укрепляет и снижает стрессоустойчивость и способствует когнитивной гибкости.

Физическая активность задействует множество физиологический и психологических путей, которые способствуют снижению стресса и повышению устойчивости к перегрузке, например, выработка эндорфинов и так называемых «гормонов счастья». Во время умеренной или даже интенсивной нагрузки в мозге усиливается синтез эндорфинов, которые обладают анальгезирующим действием, то есть снижает тревогу. Они усиливают чувство благополучия и снижают воспринимаемую боль и напряжение.

Кроме того, упражнения могут стимулировать выброс серотонина, дофамина и норадреналина, что в свою очередь положительно влияет на настроение и устойчивость в стрессовых ситуациях.

Стресс, по своей сути, вызывает активацию симпатической нервной системы, то есть: увеличения частоты сердечных сокращений, сужение сосудов и выброс кортизола. Физические упражнения, особенно умеренные и регулярные, помогают улучшить

гибкость вегетативной регуляции, а со временем усиливается и тонус системы «отдыха и восстановления».

Хронический стресс сопровождается повышением кортизола – гормона стресса. Регулярная физическая активность способствует также и более гладкой, плавной регуляции кортизола, то есть, после нагрузки его уровень может стать менее «нагруженным».

Умеренные физические нагрузки, как мы уже осуждали, могут способствовать снижению хронически повышенного уровня кортизола, улучшения сна, метаболизма, общего состояния организма, способствует снижению воспалений, нормализация обмена веществ и нормализации обмена веществ и иммунной функции. Все эти «фундаменты» напрямую поддерживают устойчивость к психическим нагрузкам.

Кроме всего, что уже перечислено повышается самооценка и укрепление чувства контроля над телом и жизнью, предотвращая возможный стресс.

В обзорной статье «Физическая активность в профилактике депрессивных и тревожных расстройств» отмечается, что занятия физической активностью низкой и средней интенсивности ассоциированы со снижением риска развития тревожных расстройств, что косвенно подтверждает связь между активностью и стрессовой устойчивостью.

Как практическая рекомендация для не особо подвижных и довольно занятых повседневными делами людей, больше подходит физическая активность в виде пробежек, йоги и пилатеса. Йога сочетает в себе физические позы (асан), контролируемое дыхание (пранаяма) и элементы медитации. Вся эта комбинация способствует активации парасимпатической системы, снижению артериального давления, стабилизации сердечного ритма, снижению тревоги и улучшение эмоционального состояния.

Также, во время йоги можно углубиться в свои мысли, решить свои дела или подумать о важном, ведь данная физическая активность спокойна и не требует суеты. В обзорах лечебных эффектов, йога часто выделяется как эффективная практика, особенно послеоперационное восстановление.

Пилатес же, акцентирует внимание на контроле осанки, дыхании, концентрации движений и плавности сознания. Хотя, прямых русскоязычных исследований, как-либо связывающих пилатес и стрессоустойчивость, в открытом доступе немного, пилатес

часто рекомендуют как мягкую форму активности с элементами осознанности полезную для отречения от проблем, вызывающих стресс и панику.

Медитация и майндфулнесс (практика осознанного присутствия) помогают усмирить мысленный поток или же «Расставить все по полкам», уменьшить внимание на стрессоры и повысить их устойчивость.

Оптимальная частота и длительность занятий согласно Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), взрослым рекомендуется примерно 150 минут умеренной аэробной физической активности в неделю, следовательно, это примерно по 20-25 минут в день. Для лучшего эффекта можно добавить к этим минутам еще столько же.

Также, желательно добавлять работу с мышцами не менее два раза в неделю как дополнение к аэробной активности и укрепления мышц, то есть поддержания формы. Для студентов рекомендуют слегка «разогреть» тело для притока крови в мозг, что позволит больше времени находиться физически активными и быстрее мыслить.

Чаще рекомендуется тренироваться по утрам перед делами, это можно связать с пробуждением организма и повышения энергии на день. Вместо йоги или пилатеса, при отсутствии времени, можно выйти на небольшую пробежку на 10 минут, или же быстрая ходьба на 20 минут, например при выгуливании собаки или при прогулке в парке.

Стоит акцентировать внимание на важность регулярности занятий, это может выработать привычку и позже стать более легкой задачей. Лучше заниматься 25-30 минут 5 раз в день, чем 1 раз в неделю с перерывами на 3-4 дня. Занятие йогой по утрам не занимает больше 20-30 минут в день, способствует концентрации внимания, успокаивает и плавно пробуждает. Поэтому, ей будет удобно заниматься на регулярной основе.

Также, нужно понимать, что во время учебы или работы стоит делать небольшие практики для набора энергии, например: каждые 60-90 минут вставать и делать 2-3 минуты физической активности (размять голову, кисти рук, походить по помещению, повороты туловищем, прижимание ног к груди и так далее). Можно проводить дыхательную (вдох – 4сек., задержать на 2 секунды и выдох 6 сек.) и глазную гимнастику (взять листок бумаги нарисовать в каждом углу точку и в центре, после не двигая голову, только глазами, смотреть чередуя на каждую из точек).

Если есть возможность, желательно после работы или занятий прогуляться ил

покататься на велосипеде. Это снимает негатив и переключает внимание. Также, нужно заранее планировать физическую активность, например: в понедельник – 30 минут быстрой ходьбы, во вторник – 20 минут йоги и медитация, в пятницу – пятнадцатиминутная прогулка и растяжка. Это нужно потому как четкий план помогает не оставлять тренировки на потом, а также удобно для вас распределить время до или после тренировки.

Упражнение в йоге довольно простые и не энергозатратные, поэтому чаще для небольших тренировок рекомендуют именно ее. Йогой можно заниматься на дому, и для нее не требуется снаряжение (коврики, гантели, форма или другое). Для таких тренировок легко подобрать музыку, которая не потребует анализа текста, что способствует контролю внимания на себе.

Также, если вас беспокоит бессонница из-за стресса или какие-либо переживания, следует перед сном выделить 10-15 минут на небольшую медитацию под специальную музыку, это поможет успокоить разум, отгородится от дел и переживаний, что способствует быстрому засыпанию.

Таким образом, делая вывод из всего перечисленного, регулярная физическая активность способствует улучшению памяти, внимания и скорости реакции, а также повышает способность организма справляться с психоэмоциональными нагрузками за счет комплексного воздействия на гормональный фон, нервную систему и общее физическое развитие.

Особое значение имеет поддержание систематической нагрузки – не менее 150 минут умеренной активности в неделю, это способствует поддержанию оптимального психического равновесия и стабильности уровня стресса. Также, улучшает настроение и общее качество жизни.

В общем, регулярная физическая активность – это ключевой фактор поддержания и улучшения психического здоровья, для студентов и работников умственного труда регулярные занятия физической активности является важным инструментом улучшения когнитивных функций и стрессоустойчивости, повышению качества умственной работы в современном ритме жизни.

### **Литература:**

1. «Физическая активность» — раздел на сайте ВОЗ (на русском) с

рекомендациями для взрослых: <https://www.who.int/ru/news-room/factsheets/detail/physical-activity> (дата обращения 20.12.2025)

2. «Рекомендации ВОЗ по физической активности» — ГБУЗ «Славянская центральная районная больница»: <https://www.crbslav.ru/informatsiya-dlya-patsientov/meditsinskaya-profilaktika/1160-rekomendatsii-voz-po-fizicheskoj-aktivnosti> (дата обращения 20.12.2025)

3. «Физическая активность: рекомендуемая норма, последствия малоподвижного образа жизни» — ФОРМА <https://forma.eapteka.ru/articles/chto-budet-esli-malo-dvigatsya> (дата обращения 20.12.2025)

4. Статья Калугина А. М., Моисеенко Е. Р., Макеева А. В. «Влияние физической нагрузки на когнитивные стили обучающихся» 2024г: <https://publish2020.scienceforum.ru/article/view?id=867&ysclid=mh9h0e19az451276151> (дата обращения 20.12.2025)

5. Физическая активность и стресс у обучающихся в медицинском университете — Научно-спортивный журнал: <https://nsjuralgufk.ru/articles/81> (дата обращения 20.12.2025)

6. Макгонигал К. «Радость движения. Как физическая активность помогает обрести счастье, смысл, уверенность в себе и преодолеть трудности». – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – с. 217.

7. Гупта С. «Устойчивый мозг. Как сохранить мозг продуктивным в любом возрасте». – М.: Бомбора/Эксмо, 2022. – с. 122-129.

8. Нагорный В. Э. «Гимнастика для мозга». – М., 1972. – с. 7; 24.

## **ДЕЗАДАПТИВНЫЕ КОПИНГ-СТРАТЕГИИ КАК ФАКТОР ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В ИТ**

### **MALADAPTIVE COPING STRATEGIES AS A FACTOR IN PROFESSIONAL BURNOUT IN IT**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию взаимосвязи между дезадаптивными копинг-стратегиями и профессиональным выгоранием среди ИТ-специалистов. Актуальность темы обусловлена высокой распространенностью синдрома выгорания в динамичной и стрессогенной ИТ-среде. На основе теоретического анализа концепций выгорания (Маслах) и совладающего поведения (Лазарус, Фолкман) было проведено эмпирическое исследование с участием 187 респондентов. Использовались опросники МБИ и SACS, а также авторская анкета. Результаты корреляционного и регрессионного анализа подтвердили гипотезу о наличии статистически значимой положительной связи между использованием дезадаптивных копингов (избегание, асоциальные действия, отрицание) и компонентами выгорания (эмоциональное истощение, деперсонализация). Наибольший вклад в предсказание выгорания вносит стратегия избегания. Выявлен специфический для ИТ-индустрии дезадаптивный цикл, при котором неэффективные стратегии совладания усугубляют стресс и способствуют развитию выгорания. На основании результатов сформулированы практические рекомендации для организаций по разработке программ профилактики, направленных на формирование адаптивных копинг-стратегий.

**Abstract.** This article examines the relationship between maladaptive coping strategies and professional burnout among IT professionals. The relevance of this topic lies in the high prevalence of burnout in the dynamic and stressful IT environment. Based on a theoretical analysis of the concepts of burnout (Maslach) and coping behavior (Lazarus, Folkman), an empirical study was conducted with 187 respondents. The MBI and SACS questionnaires, as well as the authors' own questionnaire, were used. The results of correlation and regression analyses confirmed the hypothesis of a statistically significant positive relationship between the use of maladaptive coping strategies (avoidance, antisocial behavior, denial) and burnout components (emotional exhaustion, depersonalization). Avoidance strategies make the greatest contribution to predicting burnout. A maladaptive cycle specific to the IT industry has been identified, in which ineffective coping strategies exacerbate stress and contribute to burnout. Based on these findings, practical recommendations have been formulated for organizations to develop prevention programs aimed at fostering adaptive coping strategies.

**Ключевые слова:** профессиональное выгорание, дезадаптивные копинг-стратегии, ИТ-специалисты, эмоциональное истощение, деперсонализация, стратегия избегания, прокрастинация, профессиональный стресс, психологическое благополучие, профилактика выгорания.

**Keywords:** burnout, maladaptive coping strategies, IT professionals, emotional exhaustion, depersonalization, avoidance strategies, procrastination, professional stress, psychological well-being, burnout prevention.

## Введение

Современная IT-индустрия является одним из наиболее динамично развивающихся и трансформирующихся секторов мировой экономики [3]. Однако стремительные темпы технологических изменений, характеризующиеся постоянным обновлением знаний, высокой конкуренцией, проектной работой в условиях жестких дедлайнов и размыванием границ между рабочим и личным временем, делают ее также одной из наиболее стрессогенных профессиональных сред [11]. Согласно данным глобальных исследований, уровень профессионального выгорания среди IT-специалистов стабильно превышает средние показатели по другим отраслям, достигая 50% и более в некоторых категориях работников [7].

Продолжительное воздействие хронического профессионального стресса ведет к формированию синдрома профессионального выгорания, который проявляется в эмоциональном истощении, деперсонализации (циничном отношении к работе и коллегам) и редукции профессиональных достижений [9]. Это состояние не только наносит ущерб психическому и физическому здоровью самого сотрудника, но и влечет за собой существенные организационные издержки: снижение производительности, рост текучести кадров, увеличение количества ошибок и потерю инновационного потенциала [4].

В контексте профилактики и преодоления профессионального стресса ключевая роль отводится индивидуальным стратегиям совладания, или копинг-стратегиям. Под ними понимаются когнитивные и поведенческие усилия личности, направленные на управление специфическими внешними и/или внутренними требованиями, которые оцениваются как чрезмерные или превышающие ресурсы человека [8]. В то время как адаптивные стратегии (такие как планирование, поиск социальной поддержки, позитивное переформулирование) способствуют успешному преодолению трудностей, дезадаптивные копинг-стратегии (избегание, отрицание, самообвинение, эмоциональная замкнутость) обеспечивают лишь временное облегчение, но в долгосрочной перспективе усугубляют стрессовое состояние и способствуют развитию выгорания [2].

Особую актуальность данная проблема приобретает в специфическом социально-психологическом контексте IT-сферы. Для многих IT-специалистов, чья деятельность связана с интенсивной интеллектуальной работой и требует высокой концентрации,

характерно преобладание дезадаптивных поведенческих паттернов, таких как уход в виртуальную реальность, социальная изоляция, игнорирование физиологических потребностей и прокрастинация [13]. Эти стратегии, изначально используемые как способ «перезагрузки», могут быстро трансформироваться в устойчивые механизмы психологической защиты, маскирующие истощение и блокирующие обращение за профессиональной помощью.

Степень научной разработанности проблемы. Несмотря на значительное количество работ, посвященных проблеме профессионального выгорания (К. Маслач, В.В. Бойко, Т.В. Форманюк) и копинг-поведения (Р. Лазарус, С. Фолкман, С. Хобфолл), вопрос о специфической взаимосвязи дезадаптивных копинг-стратегий и выгорания именно в профессиональной группе IT-специалистов остается недостаточно изученным [5]. В настоящее время преобладают исследования, сфокусированные на общих закономерностях стресса в IT, тогда как глубинный анализ предикторов, каковыми являются неэффективные стратегии совладания, требует более пристального внимания. Существует явный пробел в эмпирических данных, которые бы четко идентифицировали, какие именно дезадаптивные копинги являются наиболее распространенными и деструктивными для данной профессиональной когорты [10].

Выявленное противоречие заключается между осознанием высокой распространенности выгорания в IT-среде и недостаточным пониманием психологических механизмов, его провоцирующих, в частности — роли индивидуальных стратегий преодоления стресса.

Проблема исследования заключается в необходимости выявления преобладающих дезадаптивных копинг-стратегий у IT-специалистов и установления их связи с компонентами профессионального выгорания.

Цель исследования: выявить специфику взаимосвязи дезадаптивных копинг-стратегий и уровня профессионального выгорания у IT-специалистов.

Задачи исследования:

Проанализировать теоретические подходы к пониманию феноменов профессионального выгорания и копинг-стратегий в современной психологической науке.

Эмпирически исследовать уровень и структуру профессионального выгорания у IT-специалистов.

Определить спектр и частоту использования дезадаптивных копинг-стратегий в исследуемой выборке.

Установить характер и силу корреляционных связей между показателями дезадаптивного копинга и компонентами профессионального выгорания.

Объект исследования: психологические особенности профессиональной деятельности IT-специалистов.

Предмет исследования: взаимосвязь дезадаптивных копинг-стратегий и профессионального выгорания у IT-специалистов.

Гипотеза исследования: Существует положительная статистически значимая связь между использованием дезадаптивных копинг-стратегий (в частности, стратегий избегания и социальной изоляции) и выраженностью компонентов профессионального выгорания (эмоционального истощения, деперсонализации и редукции профессиональных достижений) у IT-специалистов.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость заключается в углублении представлений о психологических механизмах развития профессионального выгорания в специфических условиях IT-индустрии. Практическая значимость состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы для разработки программ психологического сопровождения, тренингов и корпоративных политик, направленных на формирование адаптивных копинг-стратегий и профилактику выгорания среди IT-персонала.

### **Теоретический обзор**

Феномен профессионального выгорания: концептуальные основания  
Профессиональное выгорание понимается как синдром, развивающийся в ответ на хронический стресс на работе и состоящий из трех ключевых компонентов:

Эмоциональное истощение: чувство опустошенности, истощения психических и эмоциональных ресурсов.

Деперсонализация (или цинизм): развитие безразличного, отстраненного и негативного отношения к своей работе, коллегам и клиентам.

Редукция профессиональных достижений: снижение чувства компетентности и продуктивности в работе, ощущение неудачи.

В контексте IT-индустрии выгорание приобретает особые черты. Специалисты сталкиваются с необходимостью постоянного обучения в условиях постоянной гонки

за технологическими изменениями, высоким давлением, длинными рабочими часами и размыванием границ между работой и личной жизнью, особенно при удаленном формате. Это приводит к тому, что более 2 из 5 технических специалистов могут испытывать выгорание.

Некоторые исследователи рассматривают выгорание как дезадаптивный психозащитный механизм. Как отмечается в работах В.В. Бойко, вслед за Ф.Е. Василюком [1], эмоциональное выгорание является механизмом психологической защиты, выработанным личностью в процессе профессиональной деятельности и проявляющимся в «экономии» эмоциональных ресурсов путем устранения эмоциональных реакций на психотравмирующие воздействия. Первоначально это может выполнять защитную функцию, но со временем приобретает деструктивный характер, негативно отражаясь на профессиональном взаимодействии.

Копинг-стратегии: адаптивные и дезадаптивные паттерны

Совладающее поведение (копинг) — это когнитивные и поведенческие усилия личности, направленные на управление специфическими внешними и/или внутренними требованиями, которые оцениваются как чрезмерные или превышающие ресурсы человека.

Адаптивные копинг-стратегии ведут к успешному преодолению трудностей, снижению дистресса и поддержанию здоровья. К ним относятся:

Активное совладание: целенаправленные усилия по устранению или изменению стрессовой ситуации.

Планирование: анализ проблемы и выработка стратегии действий.

Поиск социальной поддержки (инструментальной и эмоциональной).

Позитивное переформулирование: переосмысление проблемы в терминах личностного роста и извлечения позитивного опыта.

Дезадаптивные копинг-стратегии могут временно облегчить эмоциональное состояние, но в долгосрочной перспективе усиливают негативные последствия стресса и способствуют развитию выгорания. Они характеризуются ригидностью и избеганием решения проблем.

Таблица 1. Характеристика дезадаптивных копинг-стратегий

Тип стратегии	Конкретные проявления	Влияние на профессиональную деятельность
Избегание	Мысленный уход от проблем, отвлечение, прокрастинация	Накопление проблем, пропуск дедлайнов, снижение качества работы
Отрицание	Отказ признавать существование проблемы или ее серьезность	Ухудшение ситуации из-за бездействия, неадекватная оценка рисков
Концентрация на эмоциях	Погружение в переживания, самобичевание, паника	Снижение когнитивных функций, невозможность сконцентрироваться на решении
Асоциальные действия	Агрессивность, конфликтность, уход от социальных контактов	Разрушение командного взаимодействия, конфликты с коллегами
Дезадаптивная компенсация	Злоупотребление психоактивными веществами, уход в виртуальную реальность	Риск развития зависимостей, усугубление проблем с физическим и психическим здоровьем

Взаимосвязь дезадаптивного копинга и профессионального выгорания в ИТ. Эмпирические исследования убедительно демонстрируют, что дезадаптивные копинг-стратегии образуют единый фактор с компонентами профессионального выгорания. Факторный анализ, проведенный в исследовании педагогических работников [15], выявил мощный интегральный фактор «Дезадаптивное поведение», который объединил:

Незрелые механизмы психологической защиты («Отрицание», «Вытеснение», «Регрессия», «Проекция»).

Структурные компоненты выгорания («Психоэмоциональное истощение», «Деперсонализация», «Профессиональная редукция»).

Неконструктивные копинг-стратегии («Избегание», «Агрессивные действия», «Асоциальные действия»).

Это свидетельствует о высокой степени интегрированности этих конструктов в единый дезадаптивный комплекс.

В условиях ИТ-сферы эта связь усиливается спецификой труда:

Цикл избегания: Специалист, сталкиваясь с сложной задачей или необходимостью изучать новый технологический стек, испытывает стресс. Вместо активного решения, он прибегает к избеганию (прокрастинация, уход в нерелевантные

задачи). Это приводит к накоплению долгов, просроченных дедлайнов и увеличению стресса, что, в свою очередь, порождает эмоциональное истощение и чувство некомпетентности.

Социальная изоляция: Деадаптивная стратегия «осторожные действия» и ухода от социальных контактов, усугубленная в условиях удаленной работы, препятствует получению социальной поддержки. Это усиливает деперсонализацию и чувство одиночества, разрушая командный дух.

Негативный когнитивный паттерн: Постоянное использование негативного переформулирования («опять все сломалось», «я ничего не успеваю») подпитывает редукцию профессиональных достижений и способствует пессимистическому взгляду на работу, что является одним из проявлений выгорания.

Таким образом, деадаптивные копинг-стратегии не просто сопутствуют выгоранию, а являются одним из ключевых факторов его патогенеза в IT-среде, формируя устойчивый порочный круг, разорвать который без изменения паттернов совладающего поведения практически невозможно.

### **Методология исследования**

Структура эмпирического исследования:

Выборка исследования включала 187 IT-специалистов (программисты, тестировщики, аналитики, DevOps-инженеры) в возрасте от 22 до 48 лет (средний возраст -  $31,2 \pm 5,8$  лет). Гендерный состав: 64% мужчин, 36% женщин. Стаж работы в IT-сфере составлял от 1 года до 20 лет (в среднем -  $6,8 \pm 4,3$  года). Методики:

Опросник профессионального выгорания MBI (Maslach Burnout Inventory) в адаптации В.В. Бойко

Методика "Копинг-поведение в стрессовых ситуациях" (SACS) С. Хобфолла

Авторская анкета для выявления социально-демографических и профессиональных характеристик

Гипотеза: Существует положительная корреляция между использованием деадаптивных копинг-стратегий и уровнем профессионального выгорания среди IT-специалистов.

### **Результаты и обсуждение**

Выборка

Таблица 2. Социально-демографическая характеристика выборки

Параметр	Категория	n	%	M ± σ
Должность	Программисты	89	47,6%	-
	Тестировщики	34	18,2%	-
	Аналитики	28	15,0%	-
	DevOps/SRE	36	19,2%	-
Стаж работы	1-3 года	45	24,1%	6,8 ± 4,3
	4-7 лет	78	41,7%	-
	8+ лет	64	34,2%	-
Формат работы	Офис	67	35,8%	-
	Удаленно	92	49,2%	-
	Гибридный	28	15,0%	-

Для обработки данных использовался пакет статистических программ SPSS 26.0.

Применялись методы описательной статистики, корреляционный анализ (коэффициент Пирсона), множественный регрессионный анализ и факторный анализ.

Таблица 3. Описательная статистика основных показателей (n=187)

Шкала	Min	Max	M	SD	α Кронбаха
Эмоциональное истощение	12	48	32,4	8,7	0,84
Деперсонализация	6	30	18,9	5,2	0,79
Редукция достижений	8	32	22,1	6,3	0,81
Избегание	10	40	26,8	7,1	0,83
Отрицание	8	32	19,4	5,8	0,76
Асоциальные действия	6	24	14,7	4,3	0,74

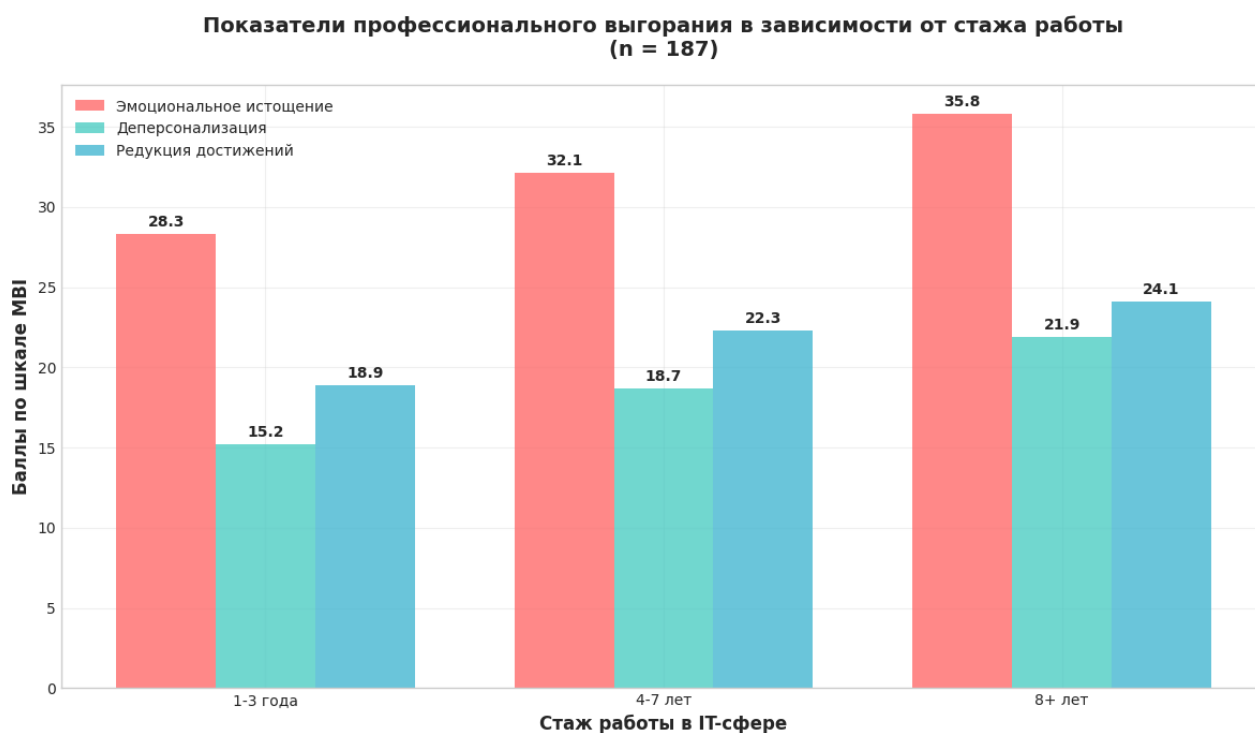


Рисунок 1. Показатели профессионального выгорания в зависимости от стажа работы

Корреляционный анализ выявил статистически значимые положительные связи между дезадаптивными копинг-стратегиями и компонентами профессионального выгорания ( $p < 0,01$ ).

Таблица 4. Матрица интеркорреляций показателей выгорания и копинг-стратегий

Переменная	1	2	3	4	5	6
<b>1. Эмоц. истощение</b>	1	0,68**	0,59**	0,72**	0,54**	0,48**
<b>2. Деперсонализация</b>	-	1	0,63**	0,58**	0,61**	0,65**
<b>3. Редукция достижений</b>	-	-	1	0,52**	0,49**	0,45**
<b>4. Избегание</b>	-	-	-	1	0,56**	0,51**
<b>5. Отрицание</b>	-	-	-	-	1	0,43**
<b>6. Асоциальные действия</b>	-	-	-	-	-	1

\*Примечание: \*\*  $p < 0,01$ \*

Наиболее сильные корреляции наблюдаются между:

Избеганием и эмоциональным истощением ( $r = 0,72$ ,  $p < 0,001$ )

Асоциальными действиями и деперсонализацией ( $r = 0,65, p < 0,001$ )

Отрицанием и деперсонализацией ( $r = 0,61, p < 0,001$ )

**Взаимосвязь стратегии избегания и эмоционального истощения**

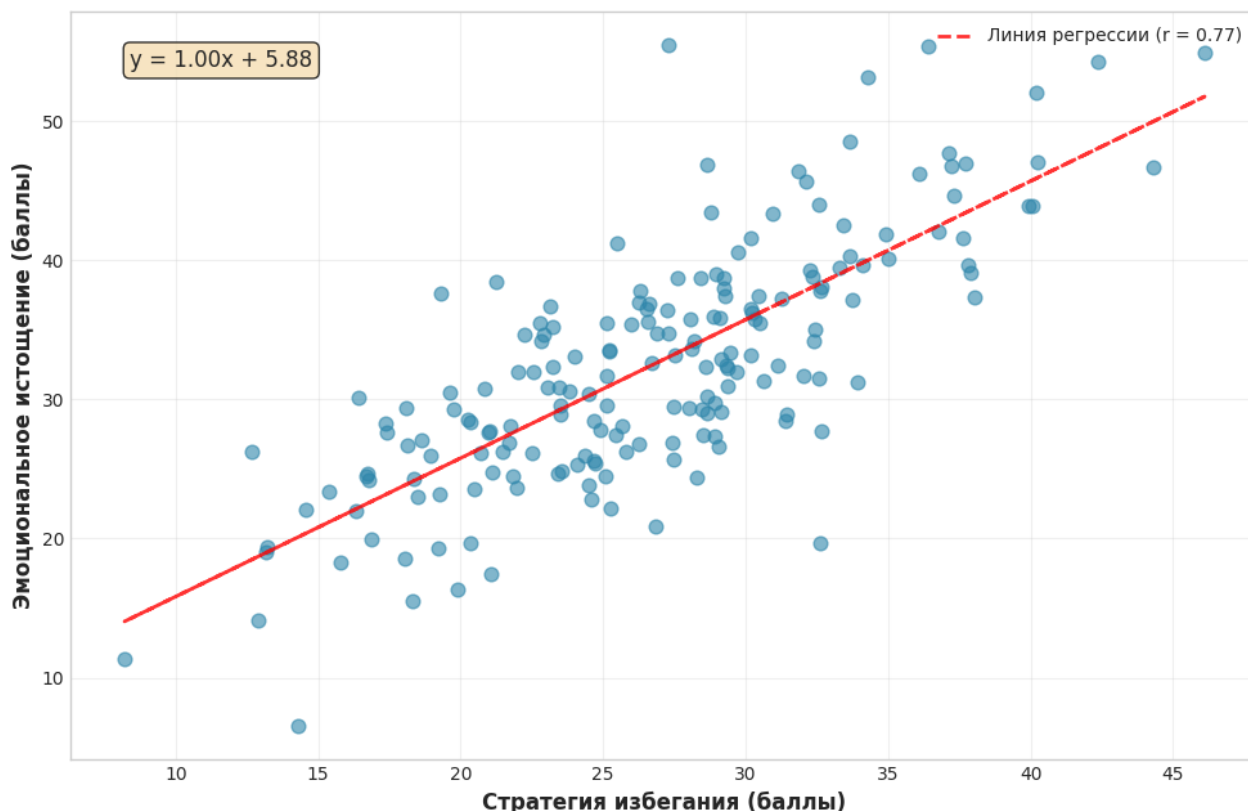


Рисунок 2. Взаимосвязь стратегии избегания и эмоционального истощения

Для определения вклада различных дезадаптивных копинг-стратегий в предсказание профессионального выгорания был проведен множественный регрессионный анализ.

Таблица 5. Результаты регрессионного анализа предсказания общего выгорания

Предиктор	$\beta$	SE	$\beta$	t	p
Константа	8,32	2,14	-	3,89	<0,001
Избегание	0,38	0,07	0,42	5,43	<0,001
Асоциальные действия	0,31	0,09	0,28	3,44	0,001
Отрицание	0,22	0,08	0,19	2,75	0,007
$R^2 = 0,67; F(3,183) = 38,92; p < 0,001$					

Модель регрессии объясняет 67% дисперсии общего показателя выгорания ( $R^2 = 0,67, F(3,183) = 38,92, p < 0,001$ ). Наибольший вклад в предсказание выгорания вносит

стратегия избегания ( $\beta = 0,42, p < 0,001$ ).

**Матрица интеркорреляций показателей выгорания и копинг-стратегий**



**Рисунок 3. Матрица интеркорреляций показателей выгорания и копинг-стратегий**

Полученные результаты полностью подтверждают выдвинутую гипотезу о положительной связи между дезадаптивными копинг-стратегиями и профессиональным выгоранием у IT-специалистов.

Анализ взаимосвязей показывает, что стратегия избегания наиболее тесно связана с эмоциональным истощением ( $r = 0,72$ ). Это объясняется спецификой IT-труда: при столкновении со сложными задачами специалисты часто прибегают к прокрастинации и откладыванию решения, что приводит к накоплению проблем и возрастанию стрессовой нагрузки. Как отмечает С. Фолкман: "избегание как копинг-стратегия может приносить кратковременное облегчение, но в долгосрочной перспективе усугубляет стрессовую ситуацию" [8].

Стратегия асоциальных действий демонстрирует сильную связь с деперсонализацией ( $r = 0,65$ ). В условиях удаленной работы, характерной для IT-сферы,

снижается частота неформальных контактов, что усиливает тенденцию к социальной изоляции при стрессе. Это согласуется с данными Хобфолла [6] о том, что "социальная поддержка является ключевым ресурсом в преодолении профессионального стресса".

Гендерные различия также заслуживают внимания: женщины-IT-специалисты чаще используют стратегию поиска социальной поддержки ( $t = 2,34, p < 0,05$ ), тогда как мужчины более склонны к асоциальным действиям и отрицанию проблем.

Ограничения исследования включают неравномерность распределения выборки по профессиональным группам и использование только самоотчетных методик. Перспективным направлением дальнейших исследований может стать лонгитюдное изучение динамики копинг-стратегий и выгорания у IT-специалистов.

Практическая значимость результатов заключается в возможности разработки целенаправленных программ профилактики выгорания, ориентированных на формирование адаптивных копинг-стратегий и снижение использования дезадаптивных форм совладания со стрессом.

### **Выводы и рекомендации**

На основании проведенного теоретического анализа и эмпирического исследования были сформулированы следующие выводы.

Результаты исследования подтвердили основную гипотезу: существует статистически значимая положительная связь между использованием дезадаптивных копинг-стратегий и уровнем профессионального выгорания среди IT-специалистов. Наиболее деструктивную роль играют стратегии избегания и асоциальных действий, которые демонстрируют сильнейшие корреляции с эмоциональным истощением и деперсонализацией. Это согласуется с транзакционной теорией стресса Лазаруса и Фолкмана [8], согласно которой неадаптивные реакции на стресс усугубляют восприятие ситуации как неконтролируемой и истощают ресурсы личности.

Было установлено, что профессиональный контекст IT-индустрии (высокая интеллектуальная нагрузка, удаленный формат работы, постоянная необходимость обучения) способствует формированию специфического дезадаптивного цикла. В этом цикле прокрастинация (избегание) ведет к накоплению задач, росту стресса и, как следствие, к усилению выгорания, что вновь провоцирует использование неэффективных стратегий совладания.

Исследование выявило, что эффективность преодоления профессионального

стресса тесно связана с уровнем профессионального мастерства и наличием личностных ресурсов. Как показали исследования на других профессиональных группах, высококлассные специалисты реже прибегают к неконструктивным стратегиям, таким как импульсивные или манипулятивные действия. Важным ресурсом является и копинг-гибкость - способность отказаться от неэффективной стратегии и выработать новую, адекватную изменившимся условиям.

Показано, что такие личностные черты, как оптимизм, играют значительную роль в процессе совладания со стрессом. Оптимизм негативно коррелирует с уровнем стресса и положительно связан с удовлетворенностью работой, выступая буфером на пути развития выгорания. Оптимисты чаще используют подходящие стратегии, гибко адаптируя их к степени контролируемости ситуации.

На основании сделанных выводов можно сформулировать практические рекомендации для IT-специалистов и руководителей компаний.

Внедрение программ обучения адаптивным копинг-стратегиям (проблемно-ориентированному копингу, поиску социальной поддержки, позитивному переформулированию). Создание системы наставничества и супервизии для своевременного выявления признаков выгорания. Проведение регулярных тренингов по управлению стрессом и тайм-менеджменту. Формирование корпоративной культуры, поддерживающей обращение за психологической помощью.

### **Литература:**

1. Бойко В. В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. — СПб.: Питер, 1999. — 105 с.
2. Carver C. S., Scheier M. F., Weintraub J. K. Assessing coping strategies: a theoretically based approach // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1989. — Vol. 56, № 2. — P. 267–283.
3. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата обращения: 31.10.2025).
4. Gartner. Gartner HR Research Reveals More Than Half of Employees Have Experienced Significant Damage to Their Workforce Health Since the Start of the COVID-19 Pandemic: [Электронный ресурс]. — 2021. — Режим доступа: URL:

- <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-07-09-gartner-hr-research-reveals-more-than-half-of-employees-have-experienced-significant-damage-to-their-workforce-health-since-the-start-of-the-covid-19-pandemic> (дата обращения: 31.10.2025).
5. Harris R. B., Gorman C. A., Biesanz J. C. The digital burnout scale: Development and validation // *Journal of Vocational Behavior*. — 2021. — Vol. 131. — P. 103659.
6. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress // *American Psychologist*. — 1989. — Vol. 44, № 3. — P. 513–524.
7. Burnout in software engineering: A systematic mapping study: [Электронный ресурс]. — 2022. — Режим доступа: URL: [https://www.researchgate.net/publication/365763078\\_Burnout\\_in\\_software\\_engineering\\_A\\_systematic\\_mapping\\_study](https://www.researchgate.net/publication/365763078_Burnout_in_software_engineering_A_systematic_mapping_study) (дата обращения: 31.10.2024).
8. Lazarus R. S., Folkman S. *Stress, Appraisal, and Coping*. — New York: Springer Publishing Company, 1984. — 456 p.
9. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job burnout // *Annual Review of Psychology*. — 2001. — Vol. 52. — P. 397–422.
10. Mikalauskas A., Stanevičienė R., Vveinhardt J. The Relationship between Maladaptive Coping and Burnout among IT Professionals: The Mediating Role of Emotional Intelligence // *Sustainability*. — 2023. — Vol. 15, № 4. — P. 3669.
11. Tarafdar M., Page X., Maruping L. M. The dark side of information technology // *MIT Sloan Management Review*. — 2019. — Vol. 60, № 3. — P. 1–9.
12. Wang J. L., Jackson L. A., Zhang D. J. The mediator role of self-esteem and social support in the relationship between perceived stress and life satisfaction among Chinese IT professionals // *Current Psychology*. — 2020. — Vol. 39. — P. 1347–1355.
13. Zaza S., Robinson A., Boulos D. Mental health and coping strategies among information technology professionals: a systematic review // *Occupational Medicine*. — 2020. — Vol. 70, № 5. — P. 314–321.
14. ЕС для цифровизации. Цифровые технологии незаменимы. Итоги: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://eufordigital.eu/ru/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5-%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8->

%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BC  
%D1%8B-%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3/ (дата обращения: 31.10.2025).

15. Воробьева И. В., Матвеева А. И. Особенности эмоционального выгорания педагогов разных образовательных организаций с учетом возраста и стажа работы // Перспективы науки и образования. 2025. № 2. С. 659–671. <https://doi.org/10.32744/pse.2025.2.42> (дата обращения: 31.10.2025).

**Марченко Виктория Алексеевна**

Marchenko Victoria Alekseevna

студент юридического факультета

«Южно-Российский институт управления», филиал РАНХиГС, г. Ростов-на-Дону

**Проскурина Елена Федоровна**

Proskurina Elena Fedorovna

старший преподаватель кафедры физического воспитания

«Южно-Российский институт управления», филиал РАНХиГС, г. Ростов-на-Дону

## **ТЕЛО КАК СОЦИАЛЬНЫЙ КОД: РОЛЬ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ**

### **THE BODY AS A SOCIAL CODE: THE ROLE OF PHYSICAL CULTURE IN SHAPING SOCIAL RELATIONS**

**Аннотация.** В статье рассматривается концепция тела как социального кода, играющего ключевую роль в установлении и развитии общественных связей. Анализируются теоретико-методологические подходы к изучению социальной значимости тела, его символических значений и функций в современных сообществах. Особое внимание уделяется роли физической культуры как института социализации и интеграции, способствующего формированию и укреплению социальных взаимодействий, идентичностей и общности. Делается вывод о том, что физическая культура — не только средство сохранения здоровья, но и значимый фактор социального конструирования, самопрезентации и межличностного диалога в условиях современного общества.

**Abstract.** The article examines the concept of the body as a social code that plays a key role in the establishment and development of public relations. The article analyzes theoretical and methodological approaches to the study of the social significance of the body, its symbolic meanings and functions in modern communities. Special attention is paid to the role of physical culture as an institution of socialization and integration, contributing to the formation and strengthening of social interactions, identities and communities. It is concluded that physical culture is not only a means of maintaining health, but also a significant factor in social construction, self—presentation and interpersonal dialogue in modern society.

**Ключевые слова:** тело, социальный код, физическая культура, социализация, общественные связи, идентичность, коммуникация, телесные практики.

**Keywords:** body, social code, physical culture, socialization, public relations, identity, communication, bodily practices.

#### Введение

Проблема социального восприятия и осмысления человеческого тела переживает заметное возрастание актуальности в современных социогуманитарных исследованиях. В эпоху стремительных трансформаций общественной жизни, диджитализации и роста интереса к индивидуальному образу, тело перестаёт восприниматься исключительно

как биологический объект. Оно становится сложной системой знаков, символов и значений, выполняющей функции не только идентификации, самопрезентации и самовыражения, но и служащей универсальным «кодом» для опосредованного, а зачастую — открытого общения. В социальной структуре и культуре тело оказывается мощным коммуникативным инструментом, несущим информацию о статусе, ценностях, нормах и даже принадлежности к той или иной социальной группе.

Теория социального конструирования реальности, предложенная П. Бергером и Т. Лукманом, утверждает, что все стороны человеческого существования подвержены процессу осмысления и наделения смыслами через взаимодействие с окружающими. В этом контексте тело становится своего рода «поверхностью», на которой фиксируются нормы, стереотипы, ожидания, а зачастую и вызовы обществу. С одной стороны, оно выступает личностным ресурсом, позволяющим транслировать индивидуальные особенности и жизненные устремления, с другой — интегративным механизмом, способствующим формированию групповой и коллективной идентичности.

Физическая культура, охватывающая широкий спектр видов активности — от любительских занятий спортом до профессионального спорта и фитнес-индустрии, — выступает одним из ключевых институтов социализации. Именно в процессе физического воспитания, совместных тренировок, спортивных соревнований формируются и проявляются важные качества: кооперация, дисциплина, чувство коллективной ответственности, умение работать в команде. Через телесные практики индивид не только обретает новые физические и коммуникативные навыки, но и приобщается к определённым ценностям, моделям поведения, правилам и нормам, принятым в обществе.

Современные социальные теории, в частности, конструктивизм и символический интеракционизм, позволяют глубже рассмотреть феномен физической культуры как медиатора социальных связей. Через призму этих научных направлений физическая культура понимается не только как совокупность приёмов поддержания тела, но и как мощный ресурс трансляции социальных смыслов. Участие в спортивных сообществах и мероприятиях, демонстрация определённых телесных достижений, следование культурно обусловленным паттернам внешности — всё это конституирует пространство для межличностной коммуникации и укрепления социальных механизмов сплочённости.

Вопрос о теле как социальном коде актуализируется сегодня не только в контексте личной идентичности, но и в более широком аспекте — как универсального языка, на котором общество «разговаривает» с собой. Спортивная деятельность даёт яркие примеры того, как через телесность конструируются новые формы взаимодействия, солидарности и противостояния. Например, ритуалы приветствия, этикеты, жестовые практики, формы спортивной униформы и даже телесные стандарты становятся значимым материалом для социальной репрезентации и обмена символическим капиталом.

Целью данной статьи является обоснование концепции тела как социального кода и анализ роли физической культуры в формировании, поддержании и преобразовании общественных связей.

В XX и XXI столетиях социальное исследование тела выходит за пределы классических антропологических и медицинских подходов и становится предметом самостоятельного междисциплинарного анализа. Современные теории, такие как работы М. Фуко о биополитике, исследования П. Бурдьё о практике, труды М. Мосса о «техниках тела», выстраивают сложные модели соотнесения материального носителя — человеческого тела — с нормами, ценностями, символами и кодами общества [1, с. 149].

С одной стороны, тело остается природным, биологическим объектом — оно подвержено биологическим закономерностям, старению, болезням, функционирует согласно физиологическим принципам. С другой стороны, стать человеком полностью — значит приобрести личностную и социальную телесность: только в обществе телесность обретает культурное измерение. Тело — не просто биологический носитель, но и «материал» для социального конструирования: оно является пространством идентификации, коммуникации и даже власти.

Понимание тела как социального кода предполагает признание за телесностью особой функции: через нее индивид не только проявляет свою природную сущность, но и вступает в коммуникацию с другими, демонстрирует принадлежность к тем или иным группам, принимает или оспаривает сложившиеся стандарты. Знаково-символический язык телесности проявляется в повседневных практиках — от походки до стиля одежды, от жестов до манер общения.

Телесность насыщена конвенциями и смысловыми установками, которые

варьируются в зависимости от исторического времени, культуры, поколения, гендера и социальных слоев. В этом смысле тело становится местом, «переводящим» невидимые нормы и ожидания в видимые, осязаемые формы. Таким образом, тело — это не только объект, но и субъект, способный своими практиками подтверждать или нарушать устоявшиеся коды [2, с. 123].

Существенным становится и то, что многие типы социальной коммуникации происходят посредством телесного языка — мимики, жестов, взгляда, позы. В спортивных и оздоровительных практиках это проявляется наиболее отчетливо: дисциплина, самоограничение, командность (или индивидуализм), этика соревнования и уважения к сопернику — все это телесные проявления, через которые конструируются и укрепляются общественные связи.

Физическая культура представляется особой областью, в которой встречаются биологическое и социальное, природное и культурное. Сам термин «физическая культура» указывает на двойственность: с одной стороны, на биологическую природу тела, с другой — на социально закрепленные модели физических практик. Среди центральных задач физической культуры — не только развитие физических способностей, но и формирование устойчивой системы ценностей, норм, привычек, социальных навыков [3, с. 121].

В практике физического воспитания, спортивных занятий, массового досуга тело становится предметом своеобразной работы, результатом постоянного выбора между биологическими возможностями и культурными стандартами. Человек учится распоряжаться своим телом, подчинять его не только естественным ритмам, но и социальным требованиям. Например, в разных обществах по-разному формулируются идеалы физической привлекательности, выносливости или силы — и этим идеалам индивид стремится соответствовать, зачастую с помощью дисциплинированных телесных практик. Здесь формируется своего рода «общий язык» принадлежности: одинаковое продвижение в пространстве групповых видов спорта, единая форма одежды, универсальные ритуалы приветствия, символика жестов и поз [4, с. 23].

Физическая культура реализует воспроизводство и передачу общественно значимых ценностей, выступая мощным каналом социализации. С раннего возраста физическая культура формирует навыки командного взаимодействия, уважения к другому, упорства, следования правилам. При этом именно телесность становится

главным медиатором этого процесса. Совместные занятия физической культурой способствуют возникновению чувства принадлежности, взаимопомощи и коллективной идентичности — это экспериментально подтверждается психологическими и социологическими исследованиями, фиксирующими рост уровня доверия и взаимной поддержки в группах с развитыми совместными физкультурными и спортивными практиками.

Темпы социальных изменений, информационные технологии и глобализация существенно меняют границы телесных норм общества. В наши дни тело становится ареной для разнообразных стратегий социализации, индивидуализации и даже протеста. Феномен массовых фитнес-практик, боди-арта, татуировки, субкультурных телесных стилей иллюстрирует не только расширение спектра допустимых норм, но и изменение самого механизма конструирования телесного кода. Он становится более вариативным, отражающим индивидуальные предпочтения, жизненные сценарии, ценности [5].

Однако вместе с этим усиливается давление медиа, маркетинга, социальных сетей: образы «идеального тела», красивые формулы успеха и мотивации, культ молодости становятся универсальными символами новой идентичности, навязываются как эталон. Обсуждение своей формы, веса, активности превращается в культурно одобряемое занятие. Здесь физическая культура выступает как инструмент не только укрепления здоровья, но и как медиатор групповой идентичности, социального статуса и самопрезентации.

В условиях возрастающего многообразия культурных идентичностей физическая культура становится также инструментом интеграции. Ярким примером можно назвать развитие этнических видов спорта, народных игр, адаптацию массовых фитнес-программ к культурным особенностям регионов. Через тело, его движение, ритуальные, эстетические, соревновательные составляющие устанавливаются связи между представителями различных этносов, возрастных и социальных групп [6, с. 86].

Особенности современных цифровых коммуникаций влияют на способы восприятия и презентации тела. Селфи, цифровые дневники тренировок, фитнес-приложения, онлайн-челленджи — все эти элементы воплощают потребность в визуализации телесности, общественном признании, демонстрации успехов и преодолений. Одновременно возникает новая культура наблюдения и сравнения,

формируются цифровые сообщества по интересам, зарождаются новые ритуалы идентификации.

Тело, представленное в медиапространстве, превращается в объект постоянного ритуального «расшифровывания» — посредством лайков, комментариев, цифровых значков достижений. Привычка делиться результатами физической активности становится неотъемлемой частью современных общественных связей, укрепляет коммуникативные практики, подчеркивает общий культурный код.

Рассматривая спортивные и физкультурные занятия как поле социальной коммуникации, легко обнаружить множество уровней и схем работы телесного кода. В индивидуальных и командных видах спорта возникает уникальная атмосфера взаимного доверия, поддержки, общего ритма. Участники соревнуются не только ради результата, но и для поддержки принадлежности к единой социальной группе.

Спортивные коллективы, школьные секции, фитнес-клубы функционируют как микросообщества со своими символами, традициями, кодами поведения, эстетикой тела. Они формируют устойчивую среду для передачи ценностей следующему поколению, воспитывают культуру взаимодействия и эмпатию через телесное присутствие совместной деятельности [7, с. 43].

Здесь важно отметить, что вербальные и невербальные коммуникации в спорте и физической культуре — это не только функциональный инструмент управления, но и важная часть социальной интеграции. Через общую динамику движения, жесты поддержки, совместно пережитые трудности и победы строится глубинная основа социального единства [8, с. 34].

В образовательных институтах физическая культура превращается в пространство и инструмент коллективного опыта. Она способствует не только укреплению физического здоровья учащихся, но и формированию их социальной идентичности, доверия к сверстникам, развитию коммуникативных умений. Именно в совместной физической активности нередко закладываются основы гражданской идентичности, патриотизма, интеграции в общественную жизнь [9, с. 548].

Важно отметить, что здесь большую роль играют педагоги, наставники, тренеры, являющиеся носителями и трансляторами эталонов поведения, норм, ценностных моделей. Через физкультурные занятия воспитывается понимание роли дисциплины, солидарности, честности, уважения к сопернику и сотрудничества [10, с. 134].

Особенно актуальной становится проблема осознания «телесного Я» в подростковом возрасте — периоде формирования самооценки, мировоззрения, поведения [11]. Преодоление комплексов, формирование позитивного телесного образа, критическое восприятие медийных стандартов — задачи, которые успешно решаются в пространстве совместной физической деятельности [12].

### Заключение

Проведённое исследование темы «Тело как социальный код: роль физической культуры в формировании общественных связей» позволило выявить широкий спектр взаимосвязанных аспектов, определяющих место и значение тела, а также физической культуры в развитии современных форм взаимодействия между индивидами и социальными группами. На протяжении всего исторического процесса тело человека неизменно служило мощным средством выражения социального статуса, культурной принадлежности, ценностей, а также средством интеграции личности в общество. В условиях социокультурных трансформаций последних десятилетий значение телесности и вопросы формирования коллективных идентичностей с помощью практик физической культуры существенно возросли.

Как показал анализ, тело выступает в качестве своеобразного «социального кода», при помощи которого индивиды передают друг другу значимые послания на уровне жестов, поз, особенностей телесного выражения, формы телесной практики. В этом смысле физическая культура превращается в особое пространство функционирования символических систем, где закладываются основы для доверия, коллективной солидарности, коммуникации и идентификации. К примеру, спортивные игры, массовые фитнес-практики, занятия йогой и танцами становятся не только средством укрепления здоровья и физического развития, но и специфическим каналом коллективного взаимодействия, формирования групповой принадлежности, установления новых межличностных связей.

Кроме того, важно учитывать и более глубокие социологические и культурологические процессы: современные формы физической культуры включают в себя элементы как традиций, так и инноваций, выступая ареной для диалога поколений и культурных практик. Постепенно формируется новый тип телесности, в котором совмещаются требования индивидуального самовыражения и социальной адаптации, стремление к аутентичности и подчинённости социальным нормам. Тем самым, через

систему физической культуры проявляются основные тенденции общественного развития — от растущей индивидуализации до формирования сплочённых сообществ, основанных на общих ценностях и целях.

Одним из ключевых выводов настоящей работы является следующее: физическая культура и спорт объективно способствуют не только укреплению здоровья населения, но и формируют устойчивые социальные связи, способствуют социальному включению, профилактике отчуждения и изоляции, раскрывают потенциал личности. Массовые спортивные мероприятия, волонтерские проекты, клубное движение, направления активного туризма становятся платформой для взаимодействия людей разного возраста, статуса, этнической, религиозной и культурной принадлежности. Через совместную деятельность формируются навыки работы в команде, развивается эмпатия, толерантность, взаимное уважение.

Немаловажно, что, благодаря своей универсальности и гибкости, система физической культуры способна адаптироваться к сложным социальным вызовам современности. В условиях урбанизации, цифровизации, роста тревожности в обществе всё большее значение приобретают программы физической реабилитации, инклюзивные спортивные движения, использование физических практик в профилактике профессионального и эмоционального выгорания. Развитие корпоративных спортивных мероприятий, поддержка массового спорта на государственном и муниципальном уровнях становятся инструментами укрепления как горизонтальных, так и вертикальных общественных связей.

Особое внимание актуально уделять формированию культуры телесности в молодёжной среде, ведь именно на этом этапе закладываются основы будущей самоидентификации, формируется отношение к здоровью, физическим нагрузкам и коллективной деятельности. Участие в таких инициативах как студенческий спорт, дворовые клубы, спортивные секции не только обеспечивает комплексное развитие молодёжи, но и способствует формированию активной гражданской позиции, чувству единения с окружающими.

В заключение можно утверждать, что роль физической культуры в формировании общественных связей многогранна и исключительно значима для современного общества. Благодаря многообразию форм телесной активности, физическая культура выполняет функции не только социализации и интеграции, но и способствует

личностному росту, поддержанию психологического благополучия, способствует размыванию границ между разными социальными группами, открывает дополнительные возможности для творчества и самореализации.

### **Литература:**

1. Белик А. А. Культурная (социальная) антропология. М.: РГГУ, 2022. 613 с.
2. Быховская И. М. Тело «физическое» – «социальное» – «культурное» в контексте анализа проблемы идентичности // Искусство и цивилизационная идентичность. М.: Наука, 2022. С. 188–209.
3. Быховская И. М., Люлевич И. Ю. Аксиология телесности и здоровья: вертикали и горизонталы сравнительно-культурного анализа // Международный журнал исследований культуры (электронное издание). 2023. № 4. С. 208–223. DOI: 10.24411/2079-1100-2023-00076
4. Дзигуа Д. В. Медиастратегия спортивного вуза в условиях рыночной конкуренции // Мат-лы итог. научно-практ. конференции проф.-препод. состава РГУФКСМиТ. М.: РГУФКСМиТ, 2016. С. 51–55. URL: <http://lib.sportedu.ru/Books/PDF/258048.pdf> (дата обращения: 28.10.2025).
5. Корбен А., Куртин Ж.-Ж., Вигарелло Ж. История тела: в 3 т. М., 2012–2016.
6. Люлевич И. Ю. Спортивный медиатекст как репрезентация современной культурной ситуации // Информационное пространство современного спорта: социокультурные и лингвистические аспекты: материалы университетской научнопрактической конференции. М.: РГУФКСМиТ, 2022. С. 112–121.
7. Матвеев А. П., Махов А. С., Карпов В. Ю., Корнев А. В. Содержание понятия «здоровьесберегающие технологии» в контексте современного школьного образования // Теория и практика физической культуры. 2021. № 9. С. 59–61.
8. Попова О. В. Биотехнологическое конструирование человека: Этико-философские проблемы: дис. ... д-ра филос. наук. М., 2018. 52 с. URL: <https://iphras.ru/page13055159> (дата обращения: 28.10.2025).
9. Столяров В. И. Философия спорта и телесности человека. М.: Университетская книга, 2021. 763 с.
10. Физическая культура в XXI веке: концептуальные основы, инновационные методики и модели образовательных практик: колл. монография / под ред. А. Э.

Страдзе, И. М. Быховской. М., Берлин: Директ-Медиа, 2019. 287 с.

11. Фуко М. Рождение биополитики: курс лекций, прочитанных в Коллеж де Франс в 1978/1979 учебном году / пер. с фр. А. В. Дьякова. СПб.: Наука, 2020.

12. Cash T. F., Smolak L. (eds.). Body Image. Second Edition: A Handbook of Science, Practice, and Prevention Second Edition. NY: Guilford Press, 2022.

**Ян Вэньцзя**

Yang Wenjia

студент

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

## **ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ**

### **DIFFERENTIATION OF LEARNING IN COMPREHENSIVE SCHOOL: THEORETICAL ASPECTS AND PRACTICAL METHODS**

**Аннотация.** В данной статье рассматривается проблема дифференциации обучения в современной общеобразовательной школе как одного из ключевых факторов повышения эффективности учебного процесса. Проводится анализ теоретических основ дифференцированного подхода, включая его философские, психологические и дидактические истоки. Подробно исследуются практические методики и организационные формы реализации дифференциации на уровне содержания, процесса и продукта учебной деятельности. Особое внимание уделяется внутренней и внешней дифференциации, а также технологии критериального оценивания как инструменту управления разноуровневым обучением. Статья предназначена для научных работников в области педагогики, администрации образовательных учреждений и учителей-практиков.

**Abstract.** This article examines the problem of learning differentiation in the modern comprehensive school as a key factor in increasing the effectiveness of the educational process. The analysis of the theoretical foundations of the differentiated approach, including its philosophical, psychological, and didactic origins, is carried out. Practical methods and organizational forms for implementing differentiation at the level of content, process, and product of educational activities are studied in detail. Special attention is paid to internal and external differentiation, as well as the technology of criteria-based assessment as a tool for managing multi-level learning. The article is intended for researchers in the field of pedagogy, educational institution administrators, and practicing teachers.

**Ключевые слова:** дифференциация обучения, индивидуальный подход, внутренняя дифференциация, внешняя дифференциация, зона ближайшего развития, разноуровневые задания, образовательные потребности, критериальное оценивание.

**Keywords:** learning differentiation, individual approach, internal differentiation, external differentiation, zone of proximal development, multi-level tasks, educational needs, criteria-based assessment.

Концепция дифференциации обучения не является продуктом исключительно современной педагогической мысли; её корни уходят в глубокое философское осмысление уникальности человеческой личности. Еще в античной философии Сократ и Платон подчеркивали важность учета индивидуальных особенностей учеников в процессе познания. Однако систематическое научное обоснование дифференциации получила лишь в XX веке, благодаря бурному развитию возрастной и педагогической

психологии. Именно понимание того, что каждый ребенок обладает уникальным сочетанием познавательных способностей, темпа восприятия информации, типа мышления и эмоционально-волевой сферы, заложило прочный фундамент для перехода от унифицированного к вариативному образованию.

С психолого-педагогической точки зрения, ключевыми столпами дифференциации стали труды Л.С. Выготского, в частности, его теория о «зоне ближайшего развития» (ЗБР). Согласно Выготскому, эффективное обучение возможно только тогда, когда оно ориентируется не на актуальный, уже сформированный уровень развития ученика, а на его потенциальные возможности, которые раскрываются в сотрудничестве со взрослым или более компетентными сверстниками. Дифференциация, по сути, является практическим инструментом для «настройки» учебного процесса на индивидуальную ЗБР каждого школьника. Это позволяет создать ситуацию успеха, минимизировать когнитивную перегрузку для одних и предотвратить интеллектуальный голод для других.

Кроме того, невозможно переоценить вклад теории деятельностного подхода (А.Н. Леонтьев, П.Я. Гальперин) и концепции личностно-ориентированного образования (К. Роджерс, И.С. Якиманская). Если первый акцентирует внимание на поэтапном формировании умственных действий, что требует индивидуального подбора методов и форм работы, то второй ставит в центр образовательного процесса личность ученика с её субъектным опытом, ценностями и смыслами. Таким образом, дифференциация обучения предстает не как самоцель, а как комплексный метод, синтезирующий в себе достижения современной науки для создания адаптивной, гибкой и гуманной образовательной среды, где каждый ребенок имеет возможность достичь максимального уровня академических результатов и личностного роста.

В современной отечественной и зарубежной дидактике под дифференциацией обучения понимается целенаправленная педагогическая деятельность по созданию вариативных условий обучения для различных групп или отдельных учащихся с целью учета их индивидуально-психологических особенностей, образовательных потребностей и познавательных возможностей. Важно разграничивать смежные понятия: индивидуализация — это подбор индивидуальной образовательной траектории для конкретного ребенка, в то время как дифференциация чаще предполагает группировку учащихся по схожим признакам (уровень подготовки,

интересы, когнитивный стиль) и организацию работы с этими группами.

Главная цель дифференциации — не просто «разделить» учеников, а обеспечить доступность и высокое качество образования для всех без исключения, преодолевая дисбаланс между едиными образовательными стандартами (ФГОС) и реальным разнообразием школьников. К специфическим целям можно отнести: повышение учебной мотивации и познавательной активности, профилактику неуспеваемости, развитие одаренности, формирование навыков самообразования и адекватной самооценки.

Реализация этих целей базируется на ряде фундаментальных принципов:

1. Принцип гуманизации — признание уникальности и самоценности каждого ученика.
2. Принцип природосообразности — учет возрастных и индивидуальных особенностей детей.
3. Принцип педагогической поддержки — создание условий, помогающих ученику преодолевать учебные трудности.
4. Принцип гибкости и вариативности — применение разнообразных форм, методов и средств обучения.
5. Принцип критериальности — наличие четких и прозрачных критериев для отбора содержания и оценки результатов при работе с разными группами учащихся.

Таким образом, сущность современной дифференциации заключается в переходе от пассивной «адаптации ученика под программу» к активной «адаптации программы под ученика», что делает образовательный процесс более эффективным и личностно значимым.

На практике дифференциация обучения реализуется через две основные формы: внешнюю и внутреннюю. Внешняя дифференциация предполагает создание относительно стабильных, однородных групп учащихся на основе определенных критериев. Это может выражаться в формировании классов с углубленным изучением отдельных предметов (физико-математических, гуманитарных), профильных классов в старшей школе, специализированных школ для одаренных детей или, напротив, классов коррекционно-развивающего обучения. Основное преимущество внешней дифференциации — возможность выстроить специализированную образовательную программу, максимально соответствующую запросам и возможностям конкретной

группы. Однако более гибкой и распространенной в повседневной работе учителя является внутренняя (внутриклассная) дифференциация. Она организуется в рамках стандартного разнородного класса и носит динамический, ситуативный характер. Учитель, проводя диагностику текущего уровня знаний и умений учеников (например, через стартовые контрольные, наблюдение, анкетирование), условно делит класс на подвижные группы (часто неявно) и предлагает им дифференцированные задания.

Однако эти две формы не являются взаимоисключающими, а представляют собой форму перелома в работе с разнообразием учащихся на разных уровнях. Внешнее образовательное общество и отдельные группы учащихся, в то время как внутренняя дифференциация становится ключевым фактором, используемым учителем для тонкой настройки учебного процесса внутри этой структуры. Стабильность группы: внешняя создает долгосрочную образовательную ситуацию, а второй реагирует на конкретную тему, на этапе урока или даже на индивидуальное состояние ученика в данный момент.

Таким образом, эффективность дифференцированного подключения в целом зависит от их грамотного подхода. Различия и внутрипрофильного класса, а внутри — без опоры на четкие цели — могут превратиться в хаотичный набор задач. Идеалом является ситуация, когда внутренняя дифференциация готова способствовать осознанному выбору направления внешней дифференциации, а последняя, в свою очередь, обеспечивает педагогу более однородный контекст для углубленной и релевантной работы с каждым следствием.

Ключевые методические стратегии внутренней дифференциации можно систематизировать по трем направлениям: дифференциация содержания, процесса и продукта.

1. Дифференциация содержания: Предполагает различную глубину и сложность учебного материала. Для учеников с низкой учебной успеваемостью предлагается базовый, обязательный для усвоения уровень (государственный стандарт). Для средней группы — задания, требующие применения знаний в стандартной ситуации. Для высокомотивированных учащихся — задания повышенной сложности, творческие и проблемные задачи, материал на опережение.

2. Дифференциация процесса: Касается организации познавательной деятельности. Это могут быть разные формы работы: индивидуальная, парная, групповая. Для сильных учеников эффективны методы проблемного обучения и

исследовательской деятельности, для остальных — более репродуктивные задания с постепенным включением элементов творчества. Помощь учителя также дифференцирована: от прямого инструктирования для одних до консультативной поддержки для других.

3. Дифференциация продукта: Позволяет ученикам демонстрировать усвоенные знания и умения различными способами в зависимости от их интересов и способностей. Например, по итогам изучения темы одним учащимся достаточно написать традиционный тест, другим — подготовить презентацию, создать макет, написать эссе или провести мини-исследование.

Эффективным инструментом реализации этих стратегий является использование разноуровневых заданий. Ниже приведена таблица, иллюстрирующая их структуру на примере урока русского языка.

Дифференцированный подход, основанный на критериальном оценивании, представляет собой не просто методический инструмент, а целостную философию образования, ориентированную на уникальность каждого обучающегося. Критериальная система оценивания, будучи его стержнем, делает учебные цели прозрачными, а процесс их достижения — осознанным. Ученик, сверяя свои результаты с четкими дескрипторами, учится самостоятельно анализировать прогресс и видеть зоны ближайшего развития, что является фундаментом для формирования здоровой самооценки, свободной от разрушительного сравнения с более успешными одноклассниками.

Дальнейшее совершенствование этого подхода закономерно связано с его конвергенцией с цифровыми образовательными решениями. Платформы адаптивного обучения и инструменты EdTech позволяют автоматизировать диагностику и предоставлять персонализированный учебный контент, высвобождая время педагога для индивидуальной работы. В этом контексте ключевым условием остается подготовка учителя, который должен быть не только предметным экспертом, но и диагностом, тьютором, способным гибко комбинировать стратегии дифференциации содержания, процесса и продукта для создания по-настоящему инклюзивной и развивающей образовательной среды, где академические достижения становятся доступными для всех.

## Литература:

1. Томлинсон К. А. Дифференцированное обучение: как сделать так, чтобы каждый ученик преуспел // Издательство для преподавателей. 2023. URL: <https://www.ascd.org/books/differentiated-classroom-2nd-edition> (дата обращения: 06.11.2025).
2. Баумгартнер Э., Липовски М. Б., Раш К. Повышение успеваемости в чтении через дифференциацию обучения // Журнал начальной школы. 2003. Т. 104, № 5. С. 12-15.
3. Янь Сюэминь, Хуа Годун. Теоретическое построение и практическое исследование модели дифференцированного обучения в классе // Образовательная теория и практика. 2020. URL: <https://www.cnaes.edu.cn/post/3640> (дата обращения: 06.11.2025).
4. Никельсен Л., Диксон М. Обучение с Instructional Cha-Chas: 4 шага к усвоению знаний // Solution Tree. 2024. URL: <https://www.solutiontree.com/publisher/solution-tree/teaching-with-the-instructional-cha-chas.html> (дата обращения: 06.11.2025).
5. Что такое дифференцированное обучение? // IRIS Center. 2025. URL: <https://iris.peabody.vanderbilt.edu/zh-TW/module/di/cresource/q1/p01/> (дата обращения: 06.11.2025).
6. Концепция профильного обучения на старшей ступени общего образования // Министерство образования Российской Федерации. 2002. URL: <http://www.edu.ru/ru/education/profil/koncepciya/> (дата обращения: 06.11.2025).
7. Дифференцированное обучение: индивидуализация с изюминкой. Секреты преподавания в соответствии со способностями // Flipedu. 2024. URL: [https://flipedu.parenting.com.tw/article/008951?rec=i2i&from\\_id=008876&from\\_index=5](https://flipedu.parenting.com.tw/article/008951?rec=i2i&from_id=008876&from_index=5) (дата обращения: 06.11.2025).

**Ермолова Карина Андреевна**

Ermolova Karina Andreevna

аспирант

кафедра славистики, общего языкознания и культуры коммуникации

ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»

e-mail: shasharina\_ka@mail.ru

## **ВОСПРИЯТИЕ ТЕАТРА В ХУДОЖЕСТВЕННОЙ КАРТИНЕ МИРА А.Н. ОСТРОВСКОГО**

### **THEATRE PERCEPTION IN A.N. OSTROVSKY'S ARTISTIC WORLDVIEW**

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности вербализации принципов восприятия театра в художественной картине мира А.Н. Островского. Характеризуются ключевые семантические аспекты, характеризующие образ театра и театрального актера в пьесе «Таланты и поклонники». В результате исследования выявлено соотношение семантических аспектов, репрезентирующих восприятие театра в художественной картине мира писателя, и языковых средств, которыми театральная жизнь и театр как феномен вербализуются.

**Abstract.** This article examines the verbalization of theatre perception features in A.N. Ostrovsky's artistic worldview. Key semantic aspects characterizing the image of theatre and theatre actors in the play "Talents and Admirers" are characterized. The study reveals the relationship between the semantic aspects representing theatre perception in the writer's artistic worldview and the linguistic means by which theatre life and theatre as a phenomenon are verbalized.

**Ключевые слова:** авторская картина мира, художественная картина мира, картина мира А.Н. Островского, театр в художественной литературе, образ театра, театр в художественной картине мира, лексическая сочетаемость, словосочетание, описание театра, русская художественная литература.

**Keywords:** author's worldview, artistic worldview, A.N. Ostrovsky's worldview, theatre in fiction, theatre image, theater in artistic worldview, lexical collocation, wordgroup, theatre description, Russian fiction.

Художественная картина мира представляет собой цельную систему смыслов и языковых средств, их вербализующих, применяемых для репрезентации идей писателя, его отношения к ситуациям, событиям, людям. Ввиду того, что художественная картина мира является системой воплощения авторских идей соответствующими языковыми средствами, в языкознании она трактуется как когнитивный феномен. С.А. Генерозова указывает на то, что художественный текст как часть картины мира писателя содержит в себе систему образов и мотивов, репрезентирующих ценности и различные смысловые аспекты, свойственные картине мира писателя и воплощенные в его творчестве [1, стр. 60]. Речь идет о восприятии художественной картины мира писателя как его авторской

картины мира, в которой содержатся и взаимодействуют друг с другом концепты, обеспечивающие выражение авторского мышления, а также наполняющие художественный текст смыслами и оттенками значений.

Интерпретация художественной картины мира обеспечивается за счет изучения языковых средств, ее воплощающих. Средства создания языковой картины мира многочисленны, они включают в себя как отдельные лексемы, так и словосочетания, идиоматические выражения и т.д., если таковые соответствуют контексту и позволяют передать требуемый смысл. Как указывает О.В. Шаталова, в художественной картине мира ярко проявляет себя идиостиль писателя, так как используемые им языковые средства, призванные выразить желаемую семантику, формируют т.н. словообразы. Словообразы при этом являются отражением авторского восприятия действительности и ее концептуализации [6, стр. 38].

С точки зрения В.В. Леденевой, в художественной картине мира писателя ярко проявляется его авторское субъективное начало, отражающее его ценности, эталонные представления об окружающей реальности. По этой причине, при интерпретации картины мира писателя и системы оценок и смыслов, в нее заложенных, важно учитывать как собственно смысловой, так и ценностно-оценочный компонент выражаемой информации [3, стр. 248]. При этом, как замечает Н.В. Халикова, стилистика художественной литературы в целом накладывает отпечаток на выбор языковых средств, применяемых для воплощения картины мира писателя, что подразумевает обращение к отдельным лексемам или словосочетаниям с образной и образно-оценочной семантикой [5, стр. 343].

При проведении языкового анализа специфики репрезентации того или иного феномена в художественной картине мира писателя учитывается также и фактор лексической сочетаемости. Она, обладая синтагматическим началом, обеспечивает воплощение информации и оценок, эмоций, субъективного начала в тексте соответствующими языковыми средствами.

Театр как элемент художественной картины мира воспринимается неоднозначно, так как он является не только видом искусства в человеческом сознании, но и представляет собой метафору притворства, надевания социальных масок, следования предписаниям, наигранности и в определенной степени – лицемерия. И.Н. Коржова подчеркивает, что отношение к театру в массовом сознании часто характеризуется тем,

что между миром театральным и миром реальным прокладывается невидимая граница, и театр при этом воспринимается как отдельная система смыслов и образов, которая и притягивает, и отталкивает человека [2].

Необходимо обратиться к специфическим чертам воплощения театра в картине мира А.Н. Островского. В качестве источника была выбрана пьеса «Таланты и поклонники», которая посвящена театру, описанию жизненного пути театральной актрисы и ее взаимодействия с миром театра и миром обычных людей. Центральной фигурой повествования является провинциальная актриса Александра Николаевна Негина.

При анализе источника выявлен семантический компонент 'Судьба театра и актера'. В образе Александры Николаевны Негиной представлены следующие доминантные черты. Подчеркивается, что театральное мастерство – это то, что с чем истинный актер рождается, так как театр для настоящего актера – призвание, от которого не уйти: «Для сцены-то для сцены, это точно, это уж что говорить! Она еще маленькая была, так, бывало, не вытащить ее из театра. <...> Прижмется к кулисе, да и стоит не дышит» [4, стр. 202]. То есть, формируется представление о том, что уже с детских лет истинная актриса чувствует свои связи со сценой. Словосочетание «вытащить из театра» отражает связи актера и театра, их непосредственную взаимосвязь.

При этом, подчеркивается идея о том, что хороший актер, его мастерство должно быть хорошо оплачено, что гарантирует ему безбедную и достойную жизнь: «Хорошей актрисе театра нельзя так жить, ну, нельзя, я вам говорю, невозможно» [4, стр. 206]. То есть, подчеркивается мысль о том, что подлинный талант должен быть оплачен, и качество жизни – отражение профессионализма человека. Словосочетание «хорошая актриса театра» подчеркивает связи между театральным актером и театральной средой, прилагательное «хорошая» с положительными коннотациями указывает на взаимосвязь между актерским мастерством и качеством жизни.

Театральная жизнь для актера при этом характеризуется сложностью, для обеспечения успешности карьеры ему необходимо обладать широким кругом связей и быть готовым к изменениям: «Чтобы брать большие театральные бенефисы, нужно знакомство хорошее, нужно уметь его выбрать, уметь обходиться...» [4, стр. 207]. Конкретизируется мысль о том, что успешность театрального актера – несмотря на его

мастерство – зависит и от социальных факторов. Словосочетание «театральный бенефис» отражает те виды деятельности, которые осуществляются в рамках профессиональной работы театра. Эта идея представлена и в реплике самой актрисы: «Извините, князь! с бенефисом все хлопочу, такая мука...» [4, стр. 208]. То есть, и сами актеры, и окружающие их люди одинаково воспринимают превратности театральной карьеры.

Кроме того, характеристика театральной жизни проявляется и в том, что театральность и действие сопровождают актеров и в обычной жизни, где они уделяют внимание репетициям, рассуждают о постановках: «-Это мы репетировали, - вдруг сообщил Иван Васильевич, - а вы, наверное, подумали, что это просто скандал! Каково? А?» [4, стр. 213]. То есть, формируется представление о том, что театр для актера – это смысл жизни.

Кроме того, театр воспринимается и как олицетворение таинства, вечного праздника жизни, что формирует семантический аспект ‘Театр как символ волшебства’: «Я люблю театр, люблю искусство, люблю артистов, понимаешь ты? Продал я свое имение, денег получил много и стал антрепренером. А? Разве это не счастье? Снял здешний театр, отделал все заново: декорации, костюмы; собрал хорошую труппу и зажил, как в раю...» [4, стр. 221]. Прослеживается мысль о том, что человек ради этого праздника готов отказаться от своей прежней жизни, чтобы реализовать свои мечты и прикоснуться к театральному миру. Словосочетание «здешний театр» отражает особенности и принципы функционирования театра, который может быть доступен для творческой самореализации актера.

Мир театра при этом часто противопоставляется миру обывателей, при том, что театральная жизнь и принадлежность к театру характеризуются негативными оценками: «Мне приятно, что театральные артистки выходят замуж за порядочных людей» [4, стр. 224]. В этом примере подчеркивается мысль о том, что артистки и актеры – не порядочные люди, и это отражает особенности обыденной картины мира и восприятия театра и связанных с ним людей. Словосочетание «театральные артистки» отражает связи актрис с театром, а также позволяет противопоставить мир обычных людей и мир театральный.

Таким образом, проведенное исследование показало, что в художественной картине мира А.Н. Островского театр воспринимается неоднозначно, что отражает

присущее русской картине мира восприятие театра как вида искусства, как культурной ценности, но также и как символа наигранности и притворства, который может быть непонятен обычному человеку. В первую очередь, при анализе источника был выявлен семантический аспект 'Судьба театра и актера', который включает в себя следующие элементы смысла: жизнь истинного актера немыслима без театра, при должном мастерстве актер заслуживает достойной жизни и достойного вознаграждения, театральная жизнь достаточно трудна и требует полной самоотдачи от актера. Этот семантический аспект отражает профессиональный взгляд на театр, и театр воспринимается как призвание, как работа, требующая применения актерского таланта. Вторым выявленным семантическим аспектом в восприятии театра в пьесе А.Н. Островского – 'Театр как символ волшебства'. Он включает в себя такие элементы смысла как театр как таинство, таинственный и непонятный мир, а также – противопоставление театрального мира и мира обычного человека. Если первый смысловой компонент отражает то, как театр воспринимается зрителями благодаря своей зрелищности и яркости действия, то второй компонент несет в себе негативные коннотации, поскольку отражает идею о том, что театральное актерство и игра переходят в обычную жизнь, что часто сопряжено с нарушениями моральных норм в поведении актеров в повседневной нетеатральной жизни.

### **Литература:**

1. Генерозова С.А. Моделирование художественной картины мира через тезаурус: поэтический мир Екатерины Таубер // Множественность интерпретаций: верификация гуманитарного знания. Тюмень: Тюменский государственный университет, 2019. С. 59-65.

2. Коржова И.Н. Метафора «мир - театр» и черты монодрамы в пьесах В.В. Набокова. Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2025. 208 с.

3. Леденева В. В. "Ценности" у Н.С. Лескова // Язык-текст-дискурс в новых условиях коммуникации (к 60-летию профессора Т.Б. Радбиля). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 248-255.

4. Островский А.Н. Таланты и поклонники. Санкт-Петербург: Азбука: Азбука-Аттикус, 2018. 381 с.
5. Халикова Н.В. Образные единицы с компонентами ЛСГ сцена (театр) в филологических трудах В.В. Виноградова // Рациональное и эмоциональное в русском языке - 2019. Москва: Московский государственный областной университет, 2019. С. 341-345.
6. Шаталова О.В., Дворенкова А.В. Синтагматический потенциал «казачьей улыбки» в романе М. А. Шолохова «Тихий дон» // Отечественная филология. 2025. № 3. С. 38-46.

**Чжан Е**

Zhang Ye

студент

Российский университет дружбы народов

**Ли Ифэй**

Li Yifei,

студент

Российский университет дружбы народов

**Чэнь Циньюй**

Chen Qinyu

студент

Российский университет дружбы народов

## **ВОЗНИКНОВЕНИЕ ДАТА-ЖУРНАЛИСТИКИ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ИНДУСТРИЮ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ**

### **THE EMERGENCE OF DATA JOURNALISM AND ITS IMPACT ON THE MEDIA INDUSTRY**

**Аннотация.** В данной статье исследуется возникновение и развитие дата-журналистики как нового направления в средствах массовой информации. Анализируются исторические предпосылки формирования дата-журналистики, её ключевые характеристики и влияние на медиаиндустрию. Особое внимание уделяется трансформации новостного производства под воздействием технологий больших данных, изменению профессиональных требований к журналистам и этическим вызовам, связанным с использованием данных в журналистике. На основе комплексного анализа научной литературы и практических кейсов выявлены основные тенденции и перспективы развития дата-журналистики.

**Abstract.** This article examines the emergence and development of data journalism as a new direction in the media. The historical prerequisites for the formation of data journalism, its key characteristics, and impact on the media industry are analyzed. Special attention is paid to the transformation of news production under the influence of big data technologies, changing professional requirements for journalists, and ethical challenges associated with the use of data in journalism. Based on a comprehensive analysis of scientific literature and practical cases, the main trends and prospects for the development of data journalism are identified.

**Ключевые слова:** дата-журналистика, большие данные, визуализация данных, компьютерная-assisted репортаж, точная журналистика, медиаиндустрия, цифровая трансформация.

**Keywords:** data journalism, big data, data visualization, computer-assisted reporting, precision journalism, media industry, digital transformation.

Дата-журналистика, также известная как «журналистика, управляемая данными», представляет собой качественно новое направление в современной журналистике,

которое сформировалось под влиянием цифровизации медиаиндустрии и технологий распространения больших данных. Несмотря на относительно недавнее оформление в самостоятельном направлении, исторические корни использования данных в журналистике уходят в начало XIX века. Первый документально зафиксированный случай использования данных в журналистике относится к 1821 году, когда британская газета «The Guardian» опубликовала материалы о большом количестве студентов в Манчестере и их средних расходах на образование [1]. Этот случай объясняется тем, что интерес журналистов к данным как инструменту объективации информации имеет длительную историческую традицию.

Современная дата-журналистика прошла несколько этапов в своем развитии, эволюционируя от простого использования статистической информации к комплексной работе с определенными данными [2]. В 1950-е годы в американских СМИ начали формироваться подход, известный как «компьютерная отчетность» (CAR), когда журналисты стали использовать компьютеры для анализа правительственных баз данных с помощью Google Расследований. Знаковым событием стало использование компьютерного прогнозирования результатов выборов в 1952 году, когда CBS на основе анализа предварительных данных точно предсказала победу Дуайта Эйзенхауэра [3]. Этот период можно считать переходным от перехода к систематическому использованию данных в журналистике.

В 1960-х годах в исполнении сформировалось направление «точная журналистика», связанное с именем Филипа Мейера. Его подход сводился к использованию методов социальных наук в сборе и серьезных данных в журналистике. В 1967 году Мейер провел знаковое исследование, проанализировал данные 437 участников боевиков в Детройте [4], которые разрушили массовые стереотипы о демографическом составе протестующих. Этот подход заложил методологические основы для современной дата-журналистики, принимая во внимание научную строгость в работе с данными.

Переломным моментом в создании дата-журналистики как самостоятельного направления стал 2009 год, когда «The Guardian» стала первой газетой, создавшей отдел дата-журналистики. Вслед за этим появились мировые СМИ, такие как «Нью-Йорк Таймс», «Би-би-си» и «Вашингтон Пост», которые активно развивают это направление. Дата институционализации журналистики получила в 2012 году премию «Data

Journalism Awards» международной сети редакторов при поддержке Google [2, 5]. Это событие ознаменовало официальное событие даты-журналистики как новаторское направление в современной медиаиндустрии.

Развитие дата-журналистики в разных регионах мира шло неравномерно. Тогда как в США и Великобритании это направление получило быстрое развитие, в других странах, включая Россию, Малайзию и Филиппины, дата-журналистика находится на начальной стадии становления. Тем не менее, общая тенденция указывает на растущее значение данных в производстве новостного контента. Исследование Европейского центра журналистики показало, что 70% журналистов считают, что дата-журналистика является основанием для развития профессии [6].

Таблица 1. Этапы развития дата-журналистики [3, 7]

Период	Доминирующий подход	Ключевые технологии	Характерные черты
1820-е - 1950-е	Раннее использование данных	Рукописные таблицы, базовая статистика	Данные используются в единичных случаях для иллюстраций взгляда
1950-е - 1990-е	Компьютерный репортаж	основы компьютеров, базы данных	Систематический анализ государственных баз данных, расследовательская журналистика
1990-е - 2000-е	Точная журналистика	Статическое программное обеспечение, электронные таблицы	Применение социальных методов науки, акцент на точность и верификацию
2000-е - настоящее время	Дата-журналистика	Большие данные, облачные вычисления, AI	Комплексная работа с преобразованием массивов данных, интерактивная визуализация, прогнозирование

Современный этап развития дата-журналистики характеризует интеграцию больших данных и искусственного интеллекта в новостное производство. Как отмечают в Колумбийском университете, технологии искусственного интеллекта активно применяются в таких задачах, как сбор данных, проверка фактов, создание контента и персонализация [8]. Это открывает новые возможности для журналистов, но одновременно порождает и новые вызовы, связанные с реальностью, подотчётностью и этими аспектами использования данных.

Теоретическое осмысление дата-журналистики в академической интерпретации различных подходов к определению их сущности и характеристик. Анализ существующих концепций позволяет выделить несколько основных теоретических взглядов на этот феномен. Согласно первому подходу, дата-журналистика понимается

как способ усиления сравнительных преимуществ журналистики посредством интеграции традиционных журналистских навыков с возможностями, открывающимися благодаря доступности больших массивов данных. Пол Брэдшоу определил дату-журналистику как «обработку новостей с помощью данных» [9], подчеркнув ее потенциал для соединений традиционного «новостного чутья» и способности создавать увлекательные истории с масштабно доступными данными. Этот подход акцентирует преемственность между традиционной журналистикой и дата-журналистикой. Европейский подход фокусируется на повествовательных инновациях, приносимых датой-журналистикой. Арон Пилхофер характеризует дата-журналистику как «собираемый термин, охватывающий постоянно развивающийся набор инструментов, техники и методов для сторителлинга». В этом подходе дата-журналистика представляет собой не просто новый способ сбора информации, а принципиально новую форму повествования, которая включает в себя весь спектр методов — от репортажа с помощью компьютера до продвинутой визуализации данных и новостных приложений. Третий подход акцентирует внимание на производственном процессе. Мирко Лоренц определил дату-журналистику через рабочий процесс, включая такие этапы, как «извлечение, фильтрация и реорганизация данных для их анализа, специализированная информация для фильтрации данных, визуальное представление данных и синтез новостного рассказа». Российский исследователь А. С. Подчеркивает, что дата-журналистика представляет собой «основанный на сборе, анализе и представлении данных способ работы с информацией» [3, 4]. Этот подход отражает процессуальный характер дата-журналистики как специализированной формы новостного производства.

Ключевые характеристики дата-журналистики могут быть систематизированы на основе анализа различных теоретических подходов. Во-первых, это разнообразные источники данных, которые могут включать в себя как открытые базы данных, так и корпоративную информацию, пользовательские данные и другие структурированные и неструктурированные массивы информации. Во-вторых, это глубина анализа данных, предполагающая использование специализированных методов и инструментов для выявления скрытых закономерностей и особенностей. В-третьих, это визуальный характер представления информации, который позволяет передавать сложные данные и повышать эффективность восприятия информации аудиторией. В-четвертых, это

ориентация на обслуживание общественных интересов, что проявляется в тематике дата-материалов, которые часто затрагивают социально значимые вопросы.

Функциональный потенциал дата-журналистики значительно расширяет возможности традиционных новостных форматов. Исследователи ищут четыре ключевые функции дата-журналистики: описание, оценку, прогнозирование и информационную кастомизацию. Описание функции реализуется через визуальное представление сложных процессов и примеров, как в проекте «The Guardian» в «Арабской весне», где с помощью интерактивной временной шкалы было создано изображение событий в 17 арабских странах [9]. Функция оценки обнаруживается в способностях выявлять причинно-следственные связи и скрытые закономерности, как в расследовании «Нью-Йорк Таймс» о дискриминационной практике в тюрьмах Нью-Йорка, где анализ 60 000 случаев дисциплинарных взыскания выявил систематические различия в следственных действиях разных расовых групп.

Прогностическая функция дата-журналистики реализуется посредством использования аналитических моделей для предсказаний событий и событий, в то время как функция кастомизации информации позволяет адаптировать контент под определенные виды и интересы конкретных пользователей. В реализации этой функции корректируются традиционные возможности журналистов, что позволяет не только реагировать на события, но и предвидеть будущие изменения и предоставлять персонализированные услуги.

Важным аспектом теоретического осмысления дат-журналистики является ее связь с другими типами журналистики, основанной на данных. Дата-журналистика отличается от журналистики, которая была популярна именно в 1970-е годы и постепенно стала использовать социально-научные методы для сбора информации и проверки фактов. Если точная журналистика сосредоточилась на микроуровне исследований и экспериментов, то дата-журнал работает с несопоставлением созданных массивов данных и использует более сложные методы анализа и визуализации [10]. Кроме того, дата-журналистика отличается от простого использования чисел и формул в журналистике, что подразумевает комплексный подход к работе с информацией обо всех этапах новостного производства.

Внедрение дата-журналистики оказало глубокое влияние на медиаиндустрию, трансформируя традиционные процессы новостного производства и изменяя

требования к профессиональной компетентности журналистов. Эта трансформация затронула все этапы создания новостного контента — от сбора информации до ее распространения. В условиях больших объемов данных произошло перераспределение ролей в процессе сбора информации: на смену исключительной роли профессиональных журналистов пришла модель, предполагающая активное участие пользователей и даже машинирующая в генерации контента. Это позволит сделать процесс сбора информации более объективным и эффективным, а также привлечь аудиторию к новостному процессу.

Технологии больших данных, а также мощные инструменты для проверки достоверности информации журналистам. Что касается исследований, большие данные могут использоваться для верификации информации путем сравнения с существующими базами данных и выявления противоречий или логических несоответствий. Эта функция особенно важна в последние годы борьбы с дезинформацией и фейковыми новостями, ставшей из одного ключевого вызова современной медиаиндустрии.

В процессе создания и распространения технологий контента большие данные породили такие инновационные формы журналистики, как роботизированная журналистика, дата-журналистика и иммерсивная журналистика. Эти формы предполагают автоматизацию создания контента, создание визуализации данных и эффект отражения для пользователей. Алгоритмы на основе больших данных позволяют изучать персонализированную доставку новостей, обеспечивая более точное соответствие между информацией и интересами конкретного пользователя. Это способствует повышению адаптивности устройства и обеспечению ее лояльности к медиабрендам.

Профессиональные требования к журналистам в период развития журналистики изменились. Современный дата-журналист должен обладать комплексными компетенциями, включающими не только ведущие журналистские навыки, но и умение работать с данными — их сбор, анализ и визуальное представление. Как известно в исследованиях, журналистам необходимы навыки интеллектуального анализа данных, статистического анализа и даже программирования для эффективной работы в новых условиях. Это привело к созданию кадровой структуры отдела новостей, где все более востребованными становятся специалисты, сочетающие журналистские и технические

навыки.

Однако развитие дата-журналистики сталкивается с важными вызовами, недостатками кадров, обладающими необходимыми навыками работы. Как следует из исследований, «специалисты с высокими навыками работы с данными требуют большого спроса в различных областях, но их сложность в поиске, а люди с математическими способностями и умением изучать историю могут быть еще более редкими проблемами». Эта проблема особенно актуальна для медиаиндустрии, которая зачастую не может конкурировать по вопросам оплаты труда с технологическим сектором. Еще одним значительным изменением, вызванным распространением дата-журналистики, стала трансформация организационной структуры медиакомпаний. Традиционная модель, в которой журналисты работали автономно, уступает место междисциплинарным командам, включающим данных-аналитиков, дизайнеров, программистов и специалистов по визуализации. Такая модель сотрудничества позволяет создавать комплексные дата-проекты, сочетающие в себе методы анализа с эффективными формами представления информации. Например, проект «The Guardian» в «Арабской весне» потребовал совместной работы журналистов, аналитиков и дизайнеров для создания интерактивной временной шкалы, отображающей сложные политические процессы в 17 арабских странах.

Важным аспектом трансформации новостного производства под влиянием дата-журналистики стали изменения в ролике. Из пассивных потребителей аудитория контента превращается в активное участие новостного процесса, что проявляется в генерации источников данных, включая краудсорсинговые проекты и кастомизацию контента под дальнейшие настройки. Исследование Европейского центра журналистики показало, что 28,1% журналистов смогли осваивать навыки дата-журналистики, поставив их на третье место по важности среди всех профессиональных компетенций. Это свидетельствует о растущем осознании важности дат-навыков в профессиональной журналистской среде.

Внедрение искусственного интеллекта в новостное производство открывает больше возможностей для трансформации медиаиндустрии. Согласно исследованию Колумбийского университета, технологии искусственного интеллекта оказывают глубокое влияние на журналистику и общественную сферу, автоматизируя такие задачи, как сбор данных, проверка фактов, создание контента и персонализация. Это

повышает эффективность и информативность, но одновременно порождает проблемы, связанные с глубиной, подотчетностью и этими аспектами генерации сигналов. Особого внимания касательно влияния дата-журналистики на бизнес-модели медиакомпаний. Традиционная рекламная модель, испытывающая растущие трудности в цифровую эпоху, реализуется и частично замещается моделями, основанными на управляемых данными сервисах и продуктах. Медиакомпании все чаще используют данные для создания премиум-контента, который может монетизироваться через подписку или предоставляться для специализированных информационных услуг. Это позволяет диверсифицировать источники доходов и снизить зависимость от рекламных поступков.

Проникновение дата-журналистики в медиаиндустрию вызывает фундаментальные изменения в требованиях к профессиональным навыкам журналистов. Традиционные компетенции, связанные с поиском информации, интервьюированием и литературными изложениями, определяют технические навыки работы с данными. Согласно исследованию World Media Trends, около 67% медиакомпаний мирового уровня уже внедрили обязательные программы обучения сотрудников, основанных на науке о данных. Формируется новый тип журналиста-универсала, способного не только создавать качественные тексты, но и работать с инструментами анализа данных, такими как Python для обработки массивов информации, Tableau для визуализации и SQL для работы с базами данных.

Особое значение имеет способность к критическому осмыслению данных. Профессиональный дата-журналист должен уметь оценивать источники достоверности, понимать методологию сбора данных и распознавать потенциальные манипуляции. Европейская ассоциация журналистского образования (EJEA) разработала быструю сертификационную программу, включающую модули статистической грамотности, эти работы с данными и правовыми аспектами использования информации. Интеграция этих навыков в образовательные стандарты становится ключевым условием подготовки конкурентоспособных специалистов.

Расширение использования данных в журналистике способствует решению сложных проблем, требующих скоординированных решений на отраслевом уровне. Проблема конфиденциальности и защиты персональных данных выходит на первый план, особенно в десяти уже стоящих законодательных актах в области защиты данных

(GDPR в Европе, LGPD в Бразилии). Медиакомпании сталкиваются с трудностями, связанными с необходимостью разработки внутренних стандартов работы с данными, обеспечения баланса между общественным интересом и правами отдельных граждан. Серьезную обеспокоенность вызывает проблема алгоритмической предвзятости. В результате исследования Института Рейтер, алгоритмы, используемые для анализа данных, могут воспроизводить и включать в себя случайные символы. Например, при анализе социально-экономических показателей можно не учитывать характерные особенности маргинализированных групп. Ответственная дата-журналистика требует тщательной проверки алгоритмов и методологий с учетом расследований. Не менее важным аспектом является прозрачность методологии. Международный консорциум журналистских расследований (ICIJ) разработал стандарты публикации методологии работы с данными, включая описание источников, методы обработки и анализа. Эта практика позволяет не только верифицировать обеспечение обеспечиваемости результатов, но и способствовать развитию профессионального сообщества посредством правил обмена.

Адаптация медиакомпаний к требованиям дата-журналистики предполагает значительные преобразования в технологической инфраструктуре. Ведущие мировые издания, такие как *The New York Times* и *The Guardian*, инвестируют в создание централизованных платформ для сбора, хранения и анализа данных. Эти платформы интегрируют разнородные источники информации – от государственной статистики до социальных медиа – и предоставляют журналистам инструменты для работы с ними без необходимости использования научных технических знаний.

Особое значение приобретают облачные технологии, позволяющие обрабатывать большие объемы данных без значительных затрат. Согласно данным исследования Deloitte, медиакомпании, внедрившие облачные решения для работы с данными, повышают на 40% более высокую эффективность процессов обработки и анализа информации. Однако это требует пересмотра моделей информационной безопасности и защиты интеллектуальной собственности. Инвестиционные стратегии ведущих медиахолдингов смещаются в сторону приобретения или партнерства со специализированными дата-стартапами. За последние три года зафиксировано более 50 сделок M&A в этой области, включая покупку аналитической платформы Parse.ly издательским домом Vox Media. Такие инвестиции позволяют медиакомпаниям быстро

восполнить дефицит технических компетенций и ускорить цифровую трансформацию.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что дата-журналистика стала не просто технологическим трендом, а фундаментальным фактором трансформации медиаиндустрии. Ее влияние проявляется на нескольких уровнях взаимодействия: от изменений профессиональных компетенций и этических стандартов до технологической эволюции и эволюции бизнес-моделей.

На операционном уровне дата-журналистика преобразует процесс создания контента, интегрируя в него методы обработки данных и расширяя исходные базы. Это позволяет не только повысить эффективность работы журналистов, но и создавать новые форматы контента, сочетающие методы анализа с наглядностью представления. Однако эти преимущества связаны с необходимостью решения этих сложных дилемм, связанных с регистрацией финансовых данных и обеспечением методической справедливости. На институциональном уровне наблюдается перестройка организационных структур медиакомпаний, которые объединяются новыми подразделениями – центрами анализа данных, отделами визуализации и лабораториями инноваций. Инвестиции в технологическую инфраструктуру становятся важными требованиями для сохранения конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации. На отраслевом уровне дата-журналистика способствует диверсификации бизнес-моделей, снижая зависимость медиакомпаний от традиционной рекламы. Монетизация данных с помощью премиум-контента и специализированных аналитических сервисов дает новые источники дохода, одновременно увеличивая ценность медиапродуктов для рынка.

Перспективы развития дата-журналистики связаны с дальнейшей интеграцией искусственного интеллекта, развитием интерактивных форм представления информации и углублением персонализации контента. Однако реализация этой стороны требует скоординированного прогресса профессионального сообщества, технологических компаний и регуляторов. Ключевыми условиями являются успехи в развитии науки, направленные на инвестиции в образование журналистов, разработку этих стандартов и создание адаптивной нормативной базы, способной балансировать инновации и защищать интересы общества.

Развитие дата-журналистики представляет собой законный этап эволюции медиаиндустрии в условиях цифровой трансформации. Исторический анализ

показывает, что использование данных в журналистике имеет глубокие традиции, восходящие к началу XIX века, но качественные скачки произошли на последних этапах развития под влиянием технологий больших данных и искусственного интеллекта. Современная дата-журналистика сформировалась как самостоятельное направление, сочетающее традиционные журналистские ценности с инновационными методами работы с информацией. Теоретическое осмысление дата-журналистики в академической литературе подходов к разнообразию, среди которых можно выделить перспективные сравнительные преимущества, нарративные инновации и процессуальное соответствие. Ключевые характеристики дата-журналистики включают разнообразие источников данных, анализ, визуальный характер представления информации и ориентацию на обслуживание общественных интересов. Функциональный потенциал дата-журналистики значительно превосходит возможности традиционных новостных форм, включая описание, оценку, прогнозирование и информационную кастомизацию.

Исследование феномена дата-журналистики в современной медиаиндустрии носит комплексный и многогранный характер, оказывая глубинное трансформирующее воздействие на все уровни создания и распространения новостей. Эта трансформация затрагивает не только технические процессы новостного производства, но и фундаментально меняет профессиональные требования к журналистам, организационные структуры медиакомпаний и их базовые бизнес-модели. Широкое внедрение инструментов и методологий, основанных на данных, способствовало размыванию традиционных границ в редакциях. На смену модели, где журналист работал в одиночку, пришли междисциплинарные команды, объединяющие репортеров, редакторов, дата-аналитиков, визуализаторов и программистов. Такой симбиоз компетенций позволяет не только обрабатывать огромные массивы информации, но и представлять ее в инновационных, удобных для восприятия форматах — от интерактивных карт и графиков до сложных мультимедийных проектов. Это, в свою очередь, коренным образом меняет роль аудитории: из пассивного потребителя готового контента пользователь превращается в активного участника, который может самостоятельно исследовать данные, делать собственные выводы и глубже погружаться в суть проблем. Для медиабизнеса это открыло новые пути монетизации, включая создание премиального платного контента на основе эксклюзивных данных, разработку

специализированных аналитических продуктов для корпоративных клиентов и привлечение новой, более технологически ориентированной аудитории, что повышает ценность рекламных инвентаря.

Перспективы развития дата-журналистики неразрывно связаны с дальнейшей интеграцией передовых технологий, в первую очередь — искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения. ИИ способен автоматизировать рутинные задачи, такие как анализ документов и первичная обработка данных, что позволяет журналистам сосредоточиться на аналитике и расследованиях. Кроме того, алгоритмы машинного обучения открывают путь к углубленной персонализации контента, предлагая каждому пользователю релевантные ему новости и истории на основе анализа его поведения и интересов. Параллельно с этим развиваются и интерактивные формы представления информации, такие как иммерсивные сторителлинг-платформы, дополненная реальность и динамические дашборды, которые делают взаимодействие с данными более engaging и понятным. Однако этот технологический прогресс влечет за собой комплекс серьезных этических и практических вызовов. На первый план выходит необходимость обеспечения безупречной точности и достоверности данных, поскольку ошибка на этапе сбора или анализа может привести к масштабным последствиям и подрыву доверия к СМИ. Столь же остро стоит вопрос защиты конфиденциальности пользователей, чьи данные используются для персонализации. Еще одним сдерживающим фактором является острая нехватка высококвалифицированных специалистов, обладающих гибридными компетенциями на стыке журналистики, статистики и программирования. Наконец, ключевым вызовом становится сохранение фундаментальных стандартов журналистики — объективности, беспристрастности и служения общественным интересам — в условиях растущей автоматизации новостного производства.

Преодоление этих многослойных вызовов требует скоординированных усилий и динамичного взаимодействия со стороны всех участников медиаэкосистемы: журналистов, которые должны осваивать новые навыки; медиакомпаний, которым необходимо инвестировать в технологии и пересматривать редакционные политики; технологических компаний, ответственных за создание прозрачных и этических инструментов; и регуляторов, призванных разрабатывать сбалансированные правовые рамки. Только такой комплексный подход позволит в полной мере

реализовать колоссальный потенциал дата-журналистики для углубления общественного диалога, усиления подотчетности власти и повышения информационной грамотности, обеспечив при этом верность ее основной миссии — информировать общество, следуя высоким стандартам качества и этики.

### **Литература:**

1. Баранова Е.А. Дата-журналистика как новая бизнес-модель В сборнике: Трансформация медиасреды в XXI веке. Материалы международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Д.В. Неренц. 2019. С. 317-320.

2. Журналистика данных постепенно становится обычным типом репортажей: трансформация концепции в контексте конвергенции // Широковещательная газета новостей Китая. 2016. 13 сентября. URL: [http://www.xinhuanet.com//zgjx/2016-09/13/c\\_135683573.htm](http://www.xinhuanet.com//zgjx/2016-09/13/c_135683573.htm) (дата обращения: 11.11.2025).

3. Журналистика данных: новая модель новостных репортажей // Издательство Народного университета Китая. 2018. 296 с. URL: <https://webpac.pccu.edu.tw/search~S1cht?/c895/c895/201%2C392%2C396%2CE/frameset&FF=c895.3+++++0825&1%2C1%2C> (дата обращения: 11.11.2025).

4. Ли Сигуан, Мао Вэй. Журналистика данных: новая перспектива для направления общественного мнения и анализа ситуации с общественным мнением в эпоху больших данных // Фронт журналистики. 2016. № 7. С. 45-49. URL: [http://paper.people.com.cn/xwzx/html/2016-07/01/content\\_1702737.htm](http://paper.people.com.cn/xwzx/html/2016-07/01/content_1702737.htm) (дата обращения: 11.11.2025).

5. Макарова Н.Я. Дата-журналистика как драйвер развития медиа и журналистского образования // Вестник РГГУ. Серия: Литературоведение. Языкознание. Культурология. 2020. № 6. С. 55-64.

6. Неренц Д.В. Специфика дата-журналистики как нового направления в массмедиа // В сборнике: Медиачтения СКФУ. Материалы Третьей Международной научно-практической конференции. Ответственные редакторы О.И. Лепилкина, А.М. Горбачев, Н.Н. Борисенко, Д.А. Шевцова. 2019. С. 129-132.

7. Фан Цзе, Янь Дун. «Журналистика данных» в глобальной перспективе: концепция и практика // Международная журналистика. 2013. Т. 35. № 6. С. 122-132. URL: <https://search.napstic.cn/literature/periodical/010gjxwj201306009> (дата обращения: 11.11.2025).

11.11.2025).

8. Филонова К.М. Дата-журналистика в системе профессиональных компетенций журналиста // Студенческий вестник. 2020. № 22-7 (120). С. 66-67.

9. Чжан Чао, Чжун Син. Поворот журналистики к данным: контекст, типы и концепции // Сборник произведений-лауреатов премий Вэйхая в области общественных наук (Том 20). 2017. С. 106-117. URL: [http://www.pishu.com.cn/skwx\\_ps/ps/literature?ID=8997055&SiteID=14](http://www.pishu.com.cn/skwx_ps/ps/literature?ID=8997055&SiteID=14) (дата обращения: 11.11.2025).

10. Чэнь Чанфэн. Влияние датаизма на новостную коммуникацию: воздействие, деконструкция и использование // Журналистика. 2021. № 11. С. 19-37. URL: <https://search.napstic.cn/literature/periodical/010xwj202111002> (дата обращения: 11.11.2025).

## РАЗДЕЛ 2. ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНО–ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

**Владыко А.П.**

Vladyko A. P.

студент

факультет «Маркетинга и рекламы»

Российский Государственный Гуманитарный Университет, Россия, г. Москва

### **ВЛИЯНИЕ ЧАТ-БОТОВ И AI НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТАМИ В РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЯХ**

### **THE IMPACT OF CHATBOTS AND AI ON CUSTOMER INTERACTION IN ADVERTISING CAMPAIGNS**

**Аннотация.** В последние годы использование чат-ботов и технологий искусственного интеллекта (AI) стало важным инструментом в сфере рекламных коммуникаций. Данная статья посвящена исследованию влияния этих технологий на взаимодействие с клиентами в рекламных кампаниях. Основное внимание уделяется анализу того, как чат-боты обеспечивают оперативную обратную связь, персонализируют коммуникацию и повышают уровень вовлеченности аудитории. Также рассматривается роль AI в сегментации целевых групп и адаптации рекламных сообщений под индивидуальные предпочтения пользователей. В статье обсуждаются преимущества и ограничения использования таких технологий, включая повышение эффективности кампаний, улучшение пользовательского опыта и возможные этические и технические проблемы. Результаты исследования демонстрируют, что интеграция чат-ботов и AI в рекламные стратегии позволяет компаниям более точно и быстро реагировать на потребности клиентов, увеличивая лояльность и укрепляя бренд.

**Abstract.** In recent years, chatbots and artificial intelligence (AI) technologies have become important tools in advertising communications. This article explores the impact of these technologies on customer engagement in advertising campaigns. The main focus is on analysing how chatbots provide timely feedback, personalise communication, and increase audience engagement. The role of AI in segmenting target groups and tailoring advertising messages to individual user preferences is also discussed. The article discusses the advantages and limitations of using such technologies, including increased campaign effectiveness, improved user experience, and potential ethical and technical issues. The results of the study demonstrate that integrating chatbots and AI into advertising strategies allows companies to respond more accurately and quickly to customer needs, increasing loyalty and strengthening the brand.

**Ключевые слова:** чат-боты, искусственный интеллект (AI), взаимодействие с клиентами, рекламные кампании, персонализация коммуникации, цифровой маркетинг, автоматизация обслуживания клиентов.

**Keywords:** Chatbots, artificial intelligence (AI), customer interaction, advertising campaigns, communication personalization, digital marketing, customer service automation.

Современный этап развития цифровых технологий характеризуется стремительным распространением искусственного интеллекта (AI) и автоматизированных систем взаимодействия с пользователями. Одним из наиболее ярких проявлений этой тенденции стало внедрение чат-ботов - специализированных программ, способных имитировать диалог с человеком и выполнять функции консультанта, менеджера по продажам или даже представителя бренда. Эти технологии постепенно занимают прочное место в системе маркетинговых коммуникаций, трансформируя традиционные модели взаимодействия между компаниями и их клиентами и создавая новые стандарты обслуживания и вовлечённости.

В условиях глобальной цифровизации и стремительно растущей информационной перегрузки бренды XXI века ищут способы выделиться и установить прочные связи с аудиторией. Именно поэтому многие компании активно внедряют чат-ботов, голосовых ассистентов и интеллектуальные системы анализа данных. Такие технологии позволяют не только ускорять и упрощать коммуникацию, но и обеспечивать персонализированный подход к каждому потребителю, прогнозировать его потребности и предлагать релевантные решения.

AI-технологии дают возможность системам обучаться на основе анализа поведения пользователей, адаптироваться под особенности целевой аудитории, создавать индивидуальные сценарии взаимодействия и поддерживать постоянную обратную связь. В результате чат-боты становятся не просто инструментом автоматизации, а мощным средством цифрового маркетинга, способным одновременно снижать операционные расходы и повышать эффективность коммуникации. Их использование позволяет брендам укреплять репутацию, формировать лояльность клиентов и повышать конкурентоспособность на рынке, где скорость, точность и персонализация взаимодействия с аудиторией становятся критически важными факторами успеха.

Современные потребители ожидают от брендов не просто информирования, а полноценного диалога. Они хотят получать быстрые ответы, персонализированные предложения и эмоционально комфортное взаимодействие. Как отмечает П. Котлер, «эффективный маркетинг будущего - это маркетинг диалога, а не монолога» [1]. Именно здесь чат-боты и AI демонстрируют свои сильные стороны - мгновенная реакция, доступность 24/7, адаптация под запросы пользователя и возможность

интеграции в привычные коммуникационные каналы (мессенджеры, социальные сети, сайты).

Вместе с тем чрезмерная автоматизация коммуникации может иметь и негативные последствия. Полное упрощение контакта до взаимодействия исключительно с машиной способно привести к обезличиванию коммуникации, снижению эмоциональной насыщенности диалога и даже росту недоверия со стороны пользователей, особенно если они осознают, что общаются с программой, а не с человеком. В таких условиях эффективность коммуникации может снижаться, а бренд рискует потерять ощущение личного взаимодействия и эмоциональную привязанность аудитории. Именно поэтому одним из ключевых направлений современных исследований становится поиск оптимального баланса между технологичностью и человечностью в коммуникации, где AI служит инструментом, а не заменой живого общения.

Чат-боты представляют собой специализированные программные интерфейсы, которые используют технологии машинного обучения, обработки естественного языка (NLP) и генерации ответов для автоматизированного общения с пользователями. Современные AI-системы, включая GPT-модели, способны вести диалог в естественной форме, поддерживать контекст разговора, адаптироваться к манере общения конкретного пользователя и предлагать релевантные решения или рекомендации. Такие возможности делают чат-ботов не только средством снижения нагрузки на операторов и автоматизации рутинных процессов, но и инструментом стратегического взаимодействия с аудиторией, который позволяет сохранять персонализацию, вовлечённость и эмоциональную ценность коммуникации.

«По оценке Gartner, совокупный объем мирового рынка чат-ботов достигнет \$1,3 млрд к 2024 году. Примерно к этому же моменту 47% компаний станут использовать чат-ботов постоянно, а 40% развернут более функциональных виртуальных персональных ассистентов» - по данным статьи Алексея Ведерникова [2]. На российском рынке технология также активно развивается, крупные бренды, как «Сбер», «Яндекс», «Альфа-Банк», «М.Видео» - внедряют интеллектуальные боты для консультаций, обработки заказов и продвижения акций.

Использование чат-ботов в рекламе позволяет вывести коммуникацию с потребителем на новый уровень интерактивности. Боты могут не только

информировать о продуктах, но и вовлекать аудиторию в игровые механики, тесты, персонализированные подборки и индивидуальные предложения. Так, в рамках кампании бренда Coca-Cola в Саудовской Аравии была запущена акция, которая проходила в формате поиска напитка в фильмах и взаимодействия с Алексой. «Созданная при помощи искусственного интеллекта, база данных содержит информацию о сотне видео, в которых можно заметить бренд Coca-Cola. Если вы нашли Колу в фильме, скажите Алексе, где именно вы ее заметили. В ответ она не только предоставит промокод, но и пошутит. Например, когда вы упомянете фильм «Охотники за привидениями», Алекса ответит: “Кому ты собираешься звонить? ... чтобы поделиться этой Коллой?”» - об этом рассказал Орлов Алексей в статье про чат боты в компании Coca-Cola в 2023 году [3]. Аналогичные решения применялись в рекламных стратегиях Авиасейлс, где бот подбирал маршруты и акции в зависимости от предпочтений клиента [4].

Благодаря AI, рекламные кампании становятся не просто инструментом массового воздействия, а средством диалога и создания персонализированного клиентского опыта. Одним из ключевых преимуществ внедрения AI в рекламу является возможность масштабной персонализации. Искусственный интеллект анализирует данные о поведении пользователей — историю покупок, активность в соцсетях, геолокацию — и формирует индивидуальные сценарии взаимодействия. Это позволяет брендам предлагать именно те продукты и услуги, которые максимально соответствуют интересам и потребностям каждого клиента. Кроме того, AI помогает отслеживать эффективность кампаний в реальном времени и оперативно корректировать стратегии для достижения лучших результатов.

Например, в компании «Мега Маркет» в экосистеме Сбера есть AI-блок, который анализировал запросы пользователей и автоматически подбирал товары, формируя динамические рекомендации. Такой подход повышает эффективность рекламы и конверсию, поскольку каждое сообщение воспринимается как личное обращение.

Кроме рациональной составляющей, чат-боты могут формировать эмоциональную привязанность. Как отмечает Шевердин А.А. в исследовании «Автоматизация маркетинговых процессов с помощью искусственного интеллекта: преимущества и вызовы», «эффективное взаимодействие с ботом формирует у пользователя ощущение заботы и вовлечённости, что повышает доверие к бренду» [5].

Таким образом, AI становится не только инструментом продаж, но и средством эмоционального маркетинга.

Несмотря на очевидные преимущества, использование чат-ботов и технологий искусственного интеллекта имеет ряд существенных ограничений, которые необходимо учитывать при их внедрении в маркетинговые и коммуникационные процессы. Одним из ключевых недостатков является отсутствие у машин способности к подлинной эмпатии и глубокому пониманию контекста. AI-системы могут анализировать данные, распознавать паттерны поведения пользователей и генерировать ответы в естественной форме, но они не способны по-настоящему чувствовать, интерпретировать эмоциональные нюансы и учитывать скрытые мотивы человека.

Кроме того, автоматизация коммуникаций может привести к потере «человеческого лица» бренда. Если клиент осознаёт, что взаимодействует с машиной, это иногда снижает уровень доверия. Важно, чтобы внедрение AI не вытесняло человеческий контакт, а дополняло его. «В эпоху цифровых трансформаций брендам важно не просто внедрять технологии, а сохранять человечность то, что позволяет вызывать эмоции, доверие и ощущение личности за технологическими средствами» - из статьи «Больше человечности в эпоху технологий: 9 новых трендов брендинга в 2020 году» [6].

В ближайшие годы чат-боты и AI будут всё глубже интегрироваться в рекламные стратегии. Ожидается, что технологии машинного обучения позволят создавать ботов, способных понимать эмоции пользователя, адаптировать стиль общения и даже использовать элементы сторителлинга. В России данное направление активно поддерживается на государственном уровне - в рамках программы «Цифровая экономика РФ» AI внедряется в сферы торговли, образования и коммуникаций.

Таким образом, чат-боты и технологии искусственного интеллекта становятся неотъемлемой частью современной рекламной индустрии, существенно трансформируя принципы взаимодействия между брендом и потребителем. Они позволяют реализовать высокий уровень персонализации, обеспечивают интерактивность, мгновенную обратную связь и аналитическую поддержку, что делает коммуникацию более эффективной, динамичной и эмоционально насыщенной.

В то же время роль человека в этом процессе остаётся ключевой. Маркетолог или бренд-стратег задаёт направление кампании, определяет эмоциональный тон,

культурные коды и ценностный контекст, обеспечивая глубину и смысл коммуникации. Искусственный интеллект способен анализировать большие объёмы данных, предсказывать поведение аудитории и генерировать варианты ответов, однако именно человек придаёт коммуникации эмпатию, креативность и уникальность.

Следовательно, будущее рекламных кампаний связано с гармоничным синтезом технологий и человеческого креатива. Эффективные стратегии будут строиться на партнёрстве человека и AI, где искусственный интеллект становится инструментом, расширяющим возможности бренда, а не его заменой. Такой подход позволяет создавать осмысленные, эмоционально вовлекающие и долгосрочно устойчивые коммуникации с целевой аудиторией, обеспечивая конкурентное преимущество на рынке.

### **Литература:**

1. Котлер, Ф., Сетиван А., Картаджайя Х. Маркетинг 5.0: технологии следующего поколения / Котлер, Ф. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ООО «Издательство «Эксмо», 2022. - 102с
2. Ведерников, А. Как боты помогают бизнесу наладить омниканальные коммуникации / А. Ведерников [Электронный ресурс]. — 2022. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/623891c39a794774cdbc903c> (дата обращения 20.12.2025)
3. Орлов А. Coca-Cola. Новый чат-бот «Играй, находи КОЛУ и получай бонусы» — 2023 — [Электронный ресурс]. — URL: <https://epicrobots.ru/novyuy-chat-bot-ot-coca-cola-igray-nahodi-kolu-i-poluchay-bonusy/?ysclid=mgrsuggogd157820844> (дата обращения 20.12.2025)
4. Как бот низких цен Авиасейлс находит дешёвые билеты — 2025 — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.aviasales.ru/psgr/article/bot-nizkikh-cen-aviasejls?ysclid=mgrt2r84nk915950326> (дата обращения 20.12.2025)
5. Шевердин, А.А. Автоматизация маркетинговых процессов с помощью искусственного интеллекта: преимущества и вызовы: научная статья / А.А. Шевердин — М.: Журнал Вестник науки. 2024 — с.139 / [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-marketingovyh-protsessov-s-pomoschyu-iskusstvennogo-intellekta-preimuschestva-i-vyzovy/viewer> (дата обращения 20.12.2025)

**6. Больше человечности в эпоху технологий: 9 новых трендов брендинга в 2020 году // AdIndex. — 2020. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://adindex.ru/publication/opinion/creative/2020/01/30/279119.phtml> (дата обращения 20.12.2025)**

Цзинь Лу

Jin lu

студент

Южно-Уральский государственный университет

## НЕЙРОБИОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

## THE NEUROBIOLOGICAL BASIS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING AND ITS IMPACT ON CORPORATE CULTURE

**Аннотация.** Данное исследование посвящено комплексному анализу нейробиологических основ принятия управленческих решений и их влияния на формирование корпоративной культуры. В работе рассматриваются ключевые нейробиологические механизмы, лежащие в основе принятия управленческих решений, включая роль префронтальной коры, миндалины, базальных ганглиев и нейрохимических процессов. Выявлено, что такие нейромедиаторы, как дофамин, кортизол, окситоцин и серотонин, существенно влияют на качество управленческих решений и организационное поведение. Исследование демонстрирует, как понимание нейробиологических принципов позволяет целенаправленно формировать корпоративную культуру, способствующую повышению организационной эффективности, укреплению психологической безопасности и стимулированию инновационной активности. Особое внимание уделяется практическим аспектам применения нейробиологических знаний в современных управленческих практиках и стратегическом развитии организаций.

**Abstract.** This study provides a comprehensive analysis of the neurobiological foundations of managerial decision-making and their impact on the formation of corporate culture. The work examines key neurobiological mechanisms underlying managerial decision-making, including the role of the prefrontal cortex, amygdala, basal ganglia, and neurochemical processes. It has been revealed that neurotransmitters such as dopamine, cortisol, oxytocin, and serotonin significantly affect the quality of managerial decisions and organizational behavior. The study demonstrates how understanding neurobiological principles allows for the targeted formation of corporate culture, which contributes to increasing organizational effectiveness, strengthening psychological safety, and stimulating innovation activity. Special attention is paid to the practical aspects of applying neurobiological knowledge in modern management practices and strategic development of organizations.

**Ключевые слова:** нейробиология, управленческие решения, корпоративная культура, нейромедиаторы, префронтальная кора, миндалина, психологическая безопасность, организационное поведение, эмоциональный интеллект, нейролидерство

**Keywords:** neurobiology, managerial decision-making, corporate culture, neurotransmitters, prefrontal cortex, amygdala, psychological safety, organizational behavior, emotional intelligence, neuroleadership

Принятие управленческих решений представляет собой сложный процесс, имеющий глубокие нейробиологические корни. Современные исследования в области

нейронауки демонстрируют, что различные зоны мозга играют определяющую роль в формировании решений, особенно в контексте управления. Префронтальная кора, отвечающая за исполнительные функции, включая планирование, самоконтроль и сложное принятие решений, активируется при необходимости анализа многокритериальных задач и прогнозирования их долгосрочных последствий. В то же время миндалина, являющаяся частью лимбической системы, играет ключевую роль в обработке эмоциональных реакций и выявлении потенциальных угроз. Когда руководитель сталкивается с ситуацией неопределенности или риска, именно миндалина инициирует реакцию стресса, что может существенно влиять на рациональность принимаемых решений.

Базальные ганглии, в свою очередь, отвечают за автоматизацию рутинных операций и формирование организационных привычек. Исследования в области организационной нейронауки показывают, что повторяющиеся управленческие практики постепенно инкапсулируются в базальных ганглиях, что позволяет высвободить когнитивные ресурсы префронтальной коры для решения более сложных задач. Этот нейробиологический механизм объясняет, почему формирование эффективных организационных процедур требует значительного времени и многократного повторения — до тех пор, пока они не перейдут на уровень автоматизированных навыков.

Особого внимания заслуживает концепция "социального интеллекта" в управлении, основанная на зеркальных нейронах. Эти специализированные нервные клетки активируются как при выполнении определенного действия, так и при наблюдении за выполнением этого действия другим человеком. Нейробиологические исследования подтверждают, что зеркальные нейроны играют фундаментальную роль в способности руководителя к эмпатии, пониманию настроений сотрудников и прогнозированию их реакций. Это открытие имеет далеко идущие последствия для практики управления, поскольку указывает на биологическую основу феномена эмоционального заражения в коллективах и механизмов формирования доверия.

С точки зрения нейробиологических ограничений, важно отметить феномен "когнитивной перегрузки" префронтальной коры. Современные руководители одновременно обрабатывают множество информационных потоков, что ведет к быстрому истощению нейронных ресурсов. Исследования метаболизма мозга

демонстрируют, что интенсивная работа префронтальной коры требует значительных энергетических затрат, а продолжительная многозадачность ведет к снижению качества принимаемых решений и повышению вероятности ошибок. Это объясняет, почему опытные руководители интуитивно делегируют рутинные операции, сохраняя когнитивный ресурс для стратегически важных решений.

Нейрохимические процессы играют решающую роль в модуляции качества управленческих решений, создавая своеобразный "нейрохимический ландшафт", в рамках которого функционирует сознание руководителя. Основными нейромедиаторами, влияющими на процесс принятия управленческих решений, являются дофамин, кортизол, окситоцин и серотонин, каждый из которых вносит уникальный вклад в формирование управленческого поведения.

Дофаминовая система отвечает за мотивацию, целеполагание и ощущение reward. В управленческом контексте дофамин выделяется при достижении поставленных целей и решении сложных задач, создавая позитивное подкрепление эффективного поведения. Однако нарушение дофаминового баланса может приводить к двум крайностям: при недостатке дофамина наблюдается апатия и снижение инициативности, тогда как его избыток провоцирует чрезмерный риск и неадекватную оценку возможностей. Этим объясняется феномен, когда успешные руководители, пережившие серию достижений, иногда начинают принимать неоправданно рискованные решения — с нейрохимической точки зрения, они находятся в поиске новой "дозы" дофамина, связанной с достижениями.

Кортизол, известный как гормон стресса, выделяется в ситуациях неопределенности, угрозы или социальной оценки. Исследования показывают, что повышенный уровень кортизола существенно снижает когнитивные способности руководителя, сужая фокус внимания и подавляя креативное мышление. Хронически высокий уровень кортизола ведет к синдрому эмоционального выгорания — серьезной проблеме современных управленцев. Примечательно, что исследования в области нейронауки выявили способность окситоцина нивелировать негативные эффекты кортизола. Окситоцин, выделяющийся в условиях доверия и социальной поддержки, не только снижает уровень кортизола, но и усиливает чувство социальной связанности, что особенно ценно в управленческих командах.

Серотониновая система влияет на социальное доминирование, самооценку и

настроение руководителя. Оптимальный уровень серотонина связан с психологической устойчивостью, социальным статусом и способностью конструктивно воспринимать критику — ключевыми качествами эффективного лидера. Дисбаланс серотонина, напротив, может проявляться либо в повышенной конфликтности, либо в нерешительности — двух полярных, но одинаково деструктивных для управления состояниях.

Современные нейробиологические исследования позволяют не только объяснять, но и прогнозировать эффективность различных управленческих практик через призму нейрхимических процессов. Например, система регулярной обратной связи, практики признания заслуг сотрудников и создание атмосферы психологической безопасности — все эти элементы эффективного управления имеют под собой конкретное нейрхимическое обоснование. Они способствуют оптимальному балансу нейромедиаторов, необходимому для качественного принятия решений и устойчивой работоспособности руководителя. Корпоративная культура, рассматриваемая через призму нейробиологии, представляет собой сложную систему коллективных нейронных паттернов, сформированных под влиянием повторяющихся организационных практик, ценностей и поведенческих моделей. Нейробиологический подход позволяет понять глубинные механизмы формирования и трансформации корпоративной культуры, выходя за рамки традиционных социологических и психологических интерпретаций. Нейропластичность — фундаментальное свойство человеческого мозга, заключающееся в его способности изменять нейронные связи в ответ на опыт — лежит в основе любой культурной трансформации в организации. Каждый раз, когда сотрудник повторяет определенные поведенческие паттерны, соответствующие ценностям организации, укрепляются соответствующие нейронные пути, постепенно формируя устойчивые привычки.

Процесс формирования корпоративной культуры с нейробиологической точки зрения включает несколько ключевых механизмов. Эмоциональное заражение, основанное на активности зеркальных нейронов, объясняет, как настроения, отношения и поведенческие модели распространяются в организации не через формальные процедуры, а через неосознаваемое подражание. Это особенно заметно в эмоциональных реакциях руководителей, которые мгновенно считываются сотрудниками и воспроизводятся на всех уровнях организационной иерархии. Таким

образом, эмоциональное состояние руководства непосредственно влияет на эмоциональный климат всей организации, формируя так называемый "эмоциональный фон" корпоративной культуры.

Другим критически важным аспектом является формирование организационных привычек — автоматизированных поведенческих паттернов, которые закрепляются в базальных ганглиях всех членов организации. Исследования в области организационной нейронауки показывают, что для формирования устойчивой организационной привычки требуется последовательное и регулярное повторение определенных действий в течение значительного периода времени. Этот принцип лежит в основе внедрения любых организационных изменений — от новых процедур контроля качества до инновационных подходов к коммуникациям. Руководители, понимающие этот нейробиологический механизм, избегают частой смены организационных приоритетов, давая достаточно времени для консолидации новых практик в базальных ганглиях сотрудников.

Особую роль в формировании корпоративной культуры играет психологическая безопасность, имеющая конкретную нейробиологическую основу. Когда сотрудники чувствуют психологическую безопасность, их мозг производит оптимальный уровень окситоцина, который, как отмечалось ранее, снижает уровень кортизола и *facilitates* когнитивные функции, необходимые для обучения и инноваций. Напротив, в условиях постоянной угрозы или страха перед наказанием мозг сотрудников постоянно производит повышенный уровень кортизола, что ведет к защитному поведению, избеганию риска и подавлению творческих способностей. Таким образом, психологическая безопасность — это не просто абстрактная гуманистическая концепция, а условие, необходимое для активации нейробиологических процессов, лежащих в основе организационного обучения и адаптации.

SCARF-модель Дэвида Рока предлагает систематизированный нейробиологический подход к формированию корпоративной культуры, выделяя пять ключевых социальных потребностей, активация которых напрямую влияет на поведение сотрудников: Status (статус), Certainty (определенность), Autonomy (автономия), Relatedness (принадлежность) и Fairness (справедливость). С нейробиологической точки зрения, угрозы в любой из этих областей активируют реакцию избегания, аналогичную физической угрозе, тогда как их поддержка

стимулирует мотивацию и вовлеченность. Эффективные лидеры интуитивно или осознанно создают условия, в которых эти базовые социальные потребности удовлетворяются, тем самым формируя корпоративную культуру, способствующую раскрытию потенциала сотрудников.

Организационное поведение, рассматриваемое через призму нейробиологии, предстает как сложная система взаимодействующих нейронных систем, каждая из которых вносит свой вклад в формирование коллективных поведенческих паттернов. Понимание нейробиологических основ организационного поведения позволяет руководителям целенаправленно влиять на корпоративную культуру, используя знание о работе человеческого мозга для повышения организационной эффективности.

Доверие как фундаментальный элемент здоровой корпоративной культуры имеет конкретную нейробиологическую основу. Нейробиологические исследования показывают, что когда человек чувствует доверие, его мозг вырабатывает окситоцин — нейромедиатор, укрепляющий социальные связи и повышающий готовность к сотрудничеству. Примечательно, что исследования Пола Зака продемонстрировали возможность измерения уровня окситоцина как объективного показателя доверия в организации. Его исследования выявили восемь элементов, способствующих формированию доверительной культуры: признание excellence, создание вызовов, предоставление самостоятельности, гибкость в определении задач, информационная открытость, искренняя забота, инвестиции в развитие и аутентичность. Каждый из этих элементов не является абстрактным понятием — каждый имеет конкретное нейробиологическое обоснование и влияет на определенные нейрохимические процессы, модулирующие поведение сотрудников. С нейробиологической точки зрения, организационные конфликты представляют собой не просто расхождения в интересах или взглядах, но и столкновение различных нейронных паттернов, сформированных у участников конфликта. Префронтальная кора, отвечающая за рациональное разрешение конфликтов, легко "отключается" под воздействием интенсивной эмоциональной реакции, инициированной миндалиной. Понимание этого механизма позволяет разрабатывать более эффективные системы разрешения конфликтов, включающие "охлаждение" эмоциональных реакций перед переходом к содержательному обсуждению проблемы. Такие практики, как установление пауз в обсуждении, использование специальных помещений для урегулирования конфликтов

и введение правил коммуникации, помогают поддерживать активность префронтальной коры и снижать активность миндалины, способствуя тем самым конструктивному разрешению разногласий.

Принятие решений в условиях неопределенности — еще один аспект организационного поведения, имеющий глубокие нейробиологические корни. В ситуации неопределенности активируется островковая доля мозга (*insula*), связанная с интуитивными решениями и предчувствием потенциальных потерь. Одновременно с этим активируется дорсолатеральная префронтальная кора, ответственная за рациональный анализ. Эффективные организационные культуры создают баланс между этими двумя системами принятия решений, не допуская ни чрезмерно рационального подхода, подавляющего интуицию, ни избыточной reliance на интуитивные решения в ущерб аналитике. Культуры, чрезмерно ориентированные на избегание ошибок, активируют у сотрудников островковую долю, вызывая чрезмерную осторожность и сопротивление инновациям, тогда как культуры, поощряющие обоснованный риск, стимулируют сбалансированную активность обеих систем.

Особого внимания заслуживает нейробиология организационного обучения. С точки зрения нейронауки, обучение представляет собой процесс формирования новых нейронных связей. Для консолидации новых знаний и навыков необходима миелинизация соответствующих нейронных путей, что достигается только через повторение и практику. Этим объясняется неэффективность разовых тренингов без последующего закрепления полученных знаний в повседневной практике. Эффективные корпоративные культуры создают системы, поддерживающие непрерывное обучение и предоставляющие возможности для многократного применения новых навыков до их полной консолидации в нейронных сетях сотрудников.

Нейробиологический подход также объясняет устойчивость корпоративной культуры к изменениям. Сформированные нейронные паттерны сотрудников, особенно те, что закреплены в базальных ганглиях как автоматические реакции, обладают значительной инерцией. Это объясняет, почему культурные трансформации встречают сопротивление и часто терпят неудачу — они требуют не просто изменения формальных процедур, а перестройки глубоко укорененных нейронных связей. Успешные программы культурных изменений учитывают этот нейробиологический

принцип, предусматривая достаточно времени для формирования новых нейронных паттернов и предоставляя сотрудникам четкие схемы новых поведенческих моделей, которые должны заменить старые.

### **Заключение**

Проведенное исследование демонстрирует неразрывную связь между нейробиологическими процессами, управленческими решениями и корпоративной культурой. Нейробиологический подход предоставляет научную основу для понимания глубинных механизмов организационного поведения, выходя за рамки традиционных социологических и психологических интерпретаций. Ключевой вывод исследования заключается в том, что эффективность управленческих решений и качество корпоративной культуры напрямую зависят от того, насколько они согласуются с фундаментальными принципами работы человеческого мозга.

Основные практические импликации исследования включают необходимость учета нейробиологических принципов при проектировании систем управления, разработке программ организационного развития и реализации изменений. Создание условий для оптимального нейрхимического баланса (дофамин, серотонин, окситоцин, кортизол) у сотрудников, понимание механизмов формирования организационных привычек и использование моделей, подобных SCARF, позволяют целенаправленно формировать корпоративную культуру, способствующую организационной эффективности. Перспективы дальнейших исследований видятся в развитии прикладной нейронауки в управлении, включая разработку методов объективной оценки корпоративной культуры на основе нейробиологических показателей, углубленное изучение генетических основ лидерства, а также создание комплексных моделей управления, основанных на полномасштабной интеграции знаний о работе человеческого мозга.

### **Литература:**

1. Ким Д., Ким Дж., Ким К.-И., Ким Х. Преодоление дилемм лидерства: нейронные механизмы баланса социального одобрения и групповой эффективности // Кора головного мозга. 2025. Т. 35. № 5. URL: <https://academic.oup.com/cercor/article/35/5/bhaf108/7817672> (дата обращения: 16.10.2025).

2. Морел Д., Гроотсвагерс Т., Чин Дж. Л. Л. и др. Нейронная декодировка конкурентного принятия решений в игре «Камень-Ножницы-Бумага» // Социальная когнитивная и аффективная нейронаука. 2025. URL: <https://academic.oup.com/scan/advance-article/doi/10.1093/scan/nsaf101/7832648> (дата обращения: 16.10.2025).

3. Вань С., Ли И., Ван З. и др. Смещение уверенности предписывает нейровычислительный механизм принятия решений // Cell Reports. 2025. Т. 43. № 4.

4. Кира С., Зильберберг А., Шадлен М. Н. Баланс скорости и точности принятия решений // Journal of Neuroscience. 2025. Т. 45. № 31. С. e2426242025. URL: <https://www.jneurosci.org/content/45/31/etwij45312025> (дата обращения: 16.10.2025).

5. Нейронная основа обработки неопределенности при иерархическом принятии решений // Nature Communications. 2025. Т. 16. Арт. № 9096. URL: <https://www.nature.com/articles/s41467-025-63994-y> (дата обращения: 16.10.2025).

6. Таламическая регуляция стратегий обучения с подкреплением в префронтально-стриарных сетях // Nature Communications. 2025. Т. 16. Арт. № 9095. URL: <https://www.nature.com/articles/s41467-025-63995-x> (дата обращения: 16.10.2025).

**Могилевцев Андрей Эдуардович**

Mogilevtsev Andrey Eduardovich

Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия,

e-mail: andreymogilevtsev@gmail.com

## **ИЗМЕНЕНИЯ В СФЕРЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ СКВОЗЬ ПРИЗМУ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ**

### **CHANGES IN EMPLOYEE RELATIONS IN ORGANIZATIONS THROUGH THE PRISM OF GENERATIONAL THEORY**

**Аннотация.** Трудовые отношения в современных организациях претерпевают существенные изменения, вызванные ростом численности разных поколений, различающихся ценностями, установками и моделями поведения. Теория поколений рассматривает каждую возрастную категорию как обладающую уникальным характером, сформированным историческими, экономическими и социальными обстоятельствами. Настоящее исследование направлено на анализ изменений в трудовых отношениях, вызванных сменой поколений, и определение стратегий управления, способных обеспечить гармонию и эффективность работы сотрудников различных возрастных категорий. В работе проведён анализ поколений с учетом года рождения человека. Рассмотрены процессы трансформации трудовых отношений с акцентом на влияние поколенческих особенностей работников. Выявлено, что каждое поколение, начиная от Бэби-бумеров и заканчивая поколением Z, вносит уникальные взгляды и ценности, которые формируют современные трудовые практики и организационную культуру. Особое значение уделяется тому, как различия подходов к работе, коммуникации и мотивации влияют на предложения мер по улучшению рабочей среды, повышению продуктивности и удержания талантов. Результаты показывают, что понимание характера поколений является ключом к успешному управлению разнообразными командами и адаптации организаций к быстро меняющимся условиям рынка труда.

**Abstract.** Employment relations in modern organizations are undergoing significant changes caused by the growth of different generations with distinct values, attitudes, and behavior patterns. Generational theory views each age group as having a unique character shaped by historical, economic, and social circumstances. This study aims to analyze the changes in employment relations caused by generational change and to identify management strategies capable of ensuring harmony and productivity among employees of different age groups. The study analyzes generations based on the year of birth. The transformation of employment relations is examined, focusing on the influence of generational characteristics of employees. It is revealed that each generation, from Baby Boomers to Generation Z, brings unique perspectives and values that shape modern work practices and organizational culture. Particular attention is paid to how differences in work approaches, communication, and motivation influence proposed measures to improve the work environment, enhance productivity, and retain talent. The results demonstrate that understanding the nature of generations is key to successfully managing diverse teams and adapting organizations to rapidly changing labor market conditions.

**Ключевые слова:** теория поколений, зуммеры, миллениалы, бумеры

**Keywords:** generational theory, zoomers, millennials, boomers

Данная статья посвящена изучению изменений в сфере трудовых отношений сквозь призму теории поколений. Рассматривается влияние поколений на профессиональные ценности, ожидания от работы и поведение сотрудников. Особое внимание уделяется таким поколениям как X, Y (миллениалы), Z.

Так называемая «Теория поколений» была создана в 1991 году американскими учеными – демографом Нейлом Хоувом и историком Вильямом Штраусом. Каждое поколение обладает набором уникальных характеристик, сформировавшихся под влиянием исторических, экономических и технологических условий периода их взросления. Каждая возрастная группа привносит свои особенности, влияющие на трудовую этику, мотивацию, оценку статуса и карьерные устремления. Это создает уникальный вызов для работодателей, стремящихся построить инклюзивное рабочее пространство, способствующее максимальному раскрытию потенциала сотрудников всех поколений.

На просторах интернета, теория популярна под названием концепции «Бэби-бум, X, Y, Z», и очевидно то, что это экономически активное население страны, которому приходится ежедневно взаимодействовать друг с другом. Это те поколения, которые сегодня поддаются активному изучению социологами, политологами, экономистами и т.д. Хотя нужно сказать, что поколение «бэби-бумеров» потихоньку уходит на заслуженный отдых. И в ближайшем будущем, именно X, Y, и, конечно, Z займут свою нишу. Каждый из указанных сегментов имеет собственную идентичность, сформированную внешними условиями воспитания и жизни (таблица 1). Соответственно разные поколения приносят в компанию свои ценности, установки и модели поведения, что накладывает отпечаток на структуру и характер трудовых отношений.

В последние десятилетия заметно изменился характер трудовых отношений, вызванный не только экономическими условиями, но и изменениями в культурных и социологических аспектах. Одним из важнейших факторов, влияющих на эти изменения, является присутствие на рынке труда разных поколений, каждое из которых обладает уникальными ценностями, навыками и подходами к работе. Данная статья анализирует, как теория поколений может объяснить изменения в сфере трудовых отношений в организации. Рассмотрим особенности каждого поколения, их ожидания,

подходы к выполнению рабочих задач и взаимодействия в команде, а также последствия данных различий для управления персоналом и организационной культуры.

Принимая во внимание многообразие современных научных исследований, посвященных поколениям X, Y, Z, цель данной статьи – изучить изменения в сфере трудовых отношений сквозь призму теории поколений, описать различия в установках и моделях поведения представителей разных поколений.

Таблица 1.

Поколение		Годы рождения	События, сформировавшие ценности	Ценности
Бэби-бумеры	Бэби-бумеры	1943-1963	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Оттепель"</li> <li>• Покорение космоса</li> <li>• "Холодная война"</li> <li>• СССР-супердержава</li> <li>• Гарантии и стандарты образования и медицины</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизм</li> <li>• Трудолюбие</li> <li>• Заинтересованность в личном росте</li> <li>• Коллективизм</li> <li>• Командный дух</li> <li>• Культ молодости и здоровья</li> </ul>
X	ИКС	1963-1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перестройка</li> <li>• Война в Афганистане</li> <li>• Распространение наркотиков</li> <li>• СПИД</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Готовность к изменениям</li> <li>• Глобальная информированность</li> <li>• Индивидуализм</li> <li>• Надежда на себя</li> <li>• Прагматизм</li> <li>• Стремление учиться всю жизнь</li> </ul>
Y	Миллениалы	1983-2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Распад СССР</li> <li>• Теракты и военные конфликты</li> <li>• Развитие IT-технологий</li> <li>• Эпоха брендов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гражданский долг и мораль</li> <li>• Немедленное вознаграждение</li> <li>• Наивность</li> <li>• Интересные задачи</li> <li>• Мобильность</li> <li>• Впечатления, а не материальные ценности</li> </ul>
Z	Зуммеры	2003-2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цифровая эпоха</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуальность</li> <li>• Открытость к новым знакомствам</li> </ul>

Теория поколений основана на предположении, что ценности и поведение людей формируется в значительной степени под влиянием исторических событий и социальных изменений в период их взросления. В разных источниках охватывающие года поколений имеют небольшую погрешность. По мнению исследователей, раз в 20–

25 лет происходит смена эпох: зарождение новой системы, ее развитие, расцвет, спад.

Отечественная наука также занимается изучением поколений. А.А. Жаворонкова выделяет следующую характеристику поколений:

**Бэби- бумеры.** Люди, родившиеся с 1946 по 1964 год. После Второй мировой войны начался резкий рост рождаемости, благодаря которому поколение и получило свое название. Его представители выросли в эпоху экономического роста, социальных перемен и развития технологий. Это позволило бэби-бумерам наслаждаться относительно стабильным материальным благополучием.

Ценности: трудолюбие, лояльность к компании, уважение к иерархии.

Мотивация: стабильность, социальные гарантии, признание заслуг.

Особенности: предпочитают личное общение, менее адаптированы к цифровым технологиям.

**Поколение X:** родились в СССР, получили образование в условиях распада Союза и перестройки. Отличаются ответственностью, готовностью много работать. Скептически относятся к большим корпорациям и бюрократии [Жаворонкова 2023].

Ценности: баланс работы и личной жизни, самостоятельность, прагматизм.

Мотивация: возможность для роста, материальное вознаграждение.

Особенности: скептически относятся к корпоративной риторике, ценят свободу и автономность.

**Поколение Y (миллениалы):** Люди, рожденные в конце XX века, выросшие в постсоветской России. Отличаются большой уверенностью в себе, желанием реализовать творческие амбиции, быстрым освоением информационных технологий. Для них важна свобода выбора, возможность заниматься любимым делом и быстрая обратная связь [Сиволап, Шикова 2023].

Ценности: развитие, смысл в работе, корпоративная социальная ответственность.

Мотивация: обучение, карьерный рост, гибкие условия

Особенности: технологичны, ожидают быстрого продвижения, ищут work-life баланс.

**Поколение Z (цифровые аборигены):** Человек эпохи интернета, социализированный с раннего детства в виртуальном пространстве. Характеризуется высокой скоростью переработки информации, интересом к новому и коротким периодам концентрации внимания. Большее значение придают личным интересам и

ощущению счастья на работе [Рындак 2019].

Ценности: цифровизация, разнообразие, экологичность, индивидуальный подход

Мотивация: проектная работа, удаленные форматы, креативные задачи

Особенности: короткая концентрация внимания, мультизадачность, ориентация на визуальный контент.

Кроме этого еще выделяют следующие поколения:

Альфа (2011-2024): первое поколение, с самого детства погруженное в цифровой мир и привыкшее к почти неограниченным материальным благам.

Бета (2025-2039): новое поколение, которое будет жить в эпоху нейросетей.

Так как в разных источниках года поколений разнятся, то можно заметить пересечение по годам поколения Z и Альфы.

По результатам отечественных исследований, разница между поколениями существенна и отражается на восприятии труда, ценностей и отношении к организациям [Тайкова, Тайков 2015].

Эмпирические исследования, проводимые российскими учеными, также подтвердили значимость различий между поколениями в трудовых отношениях. Так, например, молодежь, воспринимает труд иначе, нежели взрослые сотрудники, ставя во главу индивидуальный подход и уважение личных границ [Терешонок 2023].

В.В. Аранжин, Е.В. Неходов подчеркивают, что принадлежность к разным поколениям оказывает большое влияние на структуру и содержание трудовых отношений [Аранжин, Неходов 2022]. Предлагается четыре этапа жизненного цикла работника, каждый из которых имеет свое доминирующее поколение:

1. Период начальной адаптации (до 25 лет);
2. Период активной производственной деятельности (25-45 лет);
3. Этап стабилизации (45-60 лет);
4. Стадия завершения профессиональной деятельности (после 60 лет).

Однако переход между этими стадиями вызывает сложности, обусловленные особенностями каждой возрастной группы.

Проблематика совместного существования поколений представлена в работах многих авторов. Так Морозов Г.А., Арзуметов С.У., Баходиров О.Р. подчеркивают необходимость формирования специальной политики многоканального взаимодействия, направленной на интеграцию поколений [Морозов, Арзуметов,

Баходиров 2020]. Другие авторы акцентируют внимание на необходимости особого внимания к передаче знаний от одного поколения к другому.

Одним из серьезных вызовов, с которыми сталкивается современная российская экономика - это усиление межпоколенческого конфликта в трудовых коллективах.

Данный феномен наблюдается как следствие резкой разницы в подходе к выполнению обязанностей, отношению к начальству и системе ценностей.

Например, исследования, проведенные российским Центром изучения общественного мнения (ЦИОМ), показали, что наибольший дискомфорт испытывают представители старшего поколения (X), испытывающие негативное отношение к нововведениям и чрезмерной информатизации рабочего процесса. Одновременно молодые специалисты (Y и Z) критикуют медленную скорость принятия решений и излишнюю зависимость от устоявшейся рутинной процедуры [Иванова 2016].

Такая ситуация создает дополнительные риски для организаций, повышая текучесть кадров и снижая общий уровень удовлетворённости трудом.

Российские ученые выделяют особую группу, называемую поколением Z. Эксперты Института стратегических исследований (ИСИ РАН) предупреждают, что к середине XXI века оно станет основной рабочей силой. Главная задача организаций сегодня - подготовить инфраструктуру и систему управления для приема новых сотрудников, чей профиль кардинально отличается от предыдущих поколений.

Основное отличие поколения Z - их цифровая культура. Большинство молодых сотрудников комфортно чувствуют себя в киберпространстве, и руководство должно соответствующим образом перестроить подход к их обучению и мотивации [Миронова 2018].

Появление работников новых поколений коренным образом изменило традиционные представления о труде и карьере. Одно из ярких проявлений этих изменений - смещение акцента с фиксированного рабочего графика на гибкие формы занятости. Представители поколений Y и Z ищут свободу передвижения, удобное расположение офиса и возможность частично или полностью перейти на удаленную работу. Например, согласно недавнему исследованию, более половины респондентов моложе 30 лет заявили, что готовы сменить работодателя, если получат шанс на удаленный график.

Практики, применяемые российскими компаниями, включают дистанционное

обучение, интенсивные курсы, систему стажировок и проектной работы. Тем не менее, большая часть экспертов признает необходимость внесения существенных изменений в традиционный менеджмент, ориентируясь на быстрое восприятие новшеств молодежью.

В ответ на вызовы и особенности поведения разных поколений, российские компании предпринимают активные меры по модернизации подходов к управлению персоналом. Так, многие крупные корпорации вводят специальные программы наставничества, направленные на передачу опыта от старших сотрудников младшему поколению.

Ряд фирм внедряет схемы гибкого графика и удаленной работы, тем самым привлекая молодежь, ценящую свободное распоряжение свободным временем. Но одновременно усиливает риски для самой организации, ведь удаление сотрудников из офиса ведет к проблемам координации и надзора за качеством труда.

Некоторые российские эксперты советуют идти навстречу молодежи, вводя образовательные площадки прямо на территории предприятий. Такие школы профессий были запущены такими крупными игроками рынка, как Сбербанк, Росатом, Лукойл.

Так же существуют экспериментальные проекты в регионах, призванные компенсировать дефицит высококвалифицированной рабочей силы. Примером служит программа Министерства промышленности и торговли РФ «Школа мастеров». Цель программы – научить пожилых работников передать опыт и знания новому поколению, сокращая временной разрыв между пожилыми работниками и молодежью.

В свете различия поколений возникают вызовы для HR и менеджмента:

- Коммуникация: бэби-бумеры предпочитают встречи, а зуммеры – чаты и соцсети.
- Мотивация: X ценят деньги, Y – развитие, Z – свободу и миссию.
- Лидерство: Иерархия vs. Горизонтальные структуры.
- Технологии: цифровой разрыв между поколениями требует обучения.

Предлагаются возможные решения и рекомендации по работе с персоналом учитывая теорию поколений:

1. Гибкие HR-стратегии. Разработка индивидуальных подходов к мотивации, включая гибкие графики для миллениалов и поколения Z, а также программы карьерного роста для поколения X.

2. Обучение и развитие. Внедрение программы переквалификации для поколения X, чтобы адаптировать их к новым технологиям и менторским программам, где старшие сотрудники передают опыт младшим.

3. Укрепление корпоративной культуры. Создание инклюзивной среды, учитывающая ценности всех поколений, с акцентом на прозрачность и ответственность.

4. Цифровизация процессов. Интеграция цифровых инструментов для упрощения коммуникаций и повышения адаптивности поколения Z.

Следующая тенденция, отмечаемая большинством наблюдателей- это сокращение срока пребывания на одной должности. Если ранее считалось естественным провести всю карьеру в одной компании, то теперь принято менять работу каждые два-три года. Например, средний срок пребывания миллениала на одной позиции составляет всего около двух лет, тогда как для поколения X этот показатель составляет пять-шесть лет.

Наконец, существенно изменилось отношение к статусу и должностной лестнице. В прошлом продвижение по служебной лестнице считалось главной целью, символизирующей личный успех. Сейчас молодые сотрудники нередко ставят на первое место возможность профессионально расти, учиться и испытывать новые впечатления. Так, для поколения Y чрезвычайно важен профессионализм, приобретаемый в ходе выполнения интересных задач, а не официальное положение в таблице о рангах.

Несмотря на существующие вызовы, многопоколенная рабочая среда несет ряд преимуществ и минусы.

Преимуществами являются:

- Увеличение интеллектуального ресурса компании за счет разнородности опыта и знаний;
- Улучшение внутрикорпоративной коммуникации и повышение устойчивости компании к внешним потрясениям;
- Высокая способность адаптироваться к постоянным технологическим и экономическим изменениям.

Минусы:

- Потеря управляемости из-за непонимания руководителем стиля работы подчиненного другого поколения;

- Затруднение в мотивации сотрудников ввиду расхождения ценностей и представления о качестве труда;
- Трудности в подборе кадров из-за недостатка универсальных подходов к оценке претендентов.

Важно отметить, что не каждая организация готова воспринимать подобное многообразие. Некоторые стараются минимизировать количество сотрудников разных поколений, устанавливая жесткие рамки на вход в компанию. Подобная политика неизбежно уменьшает потенциал компании, ограничивая набор талантов и мешая развиваться ключевым направлениям.

Возникающий эффект многослойности заставляет организации постоянно обновлять правила игры и реформировать систему управления персоналом. Феномен поколений затрагивает практически все аспекты трудовых отношений, начиная от принципов найма и заканчивая вопросами моральной и материальной мотивации сотрудников.

Применение теории поколений позволяет увидеть глубинные причины изменений, происходящих в сфере трудовых отношений. Каждая возрастная группа привносит свои ценности, убеждения и поведенческие паттерны, которые оказывают огромное влияние на структуру и динамику организаций.

Будущее управления персоналом лежит в понимании особенностей каждого поколения и умелом сочетании их сильных сторон. Очевидно, что в будущем нельзя рассчитывать на единый подход к управлению, основанный на старых правилах и нормах. Вместо этого потребуются гибкость, креативность и готовность к восприятию новых веяний и технологий.

### **Литература:**

1. Аранжин, Неходов 2022 – Аранжин В.В., Неходов Е.В. Влияние трудовых ценностей различных поколений работников на выбор форм и видов занятости: результаты теоретического анализа // ООО Первое экономическое издательство, Экономика труда. 2022. №1. С. 161-178.

2. Жаворонкова 2023 - Жаворонкова А.А. Теории поколений в России: миф или реальность? // Образование. Наука. Научные кадры. 2022. № 4. С 189-192.

3. Иванова 2016 - Иванова И.А. Теория поколений: проблемы обучения и адаптации молодых специалистов в 20 веке // Транспортное дело России. 2016. №1. С. 103-105.
4. Морозов, Арзуметов, Баходиров 2020 - Морозов Г.А., Арзуметов С.У., Баходиров О.Р. Концепция интеграции теории поколений и практика управления персоналом // IV Всероссийский форум с международным участием "Экономика в меняющемся мире" 2020.
5. Минпромторг России. Программа «Школа мастеров»: опыт первого года реализации. Москва, 2020.
6. Миронова 2018 - Миронова О.А. Приоритеты цифровой экономики и специфические особенности обучения цифровой грамотности поколения Y и Z // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2018. № 4 (68). С. 96–102.
7. Рындак 2019 – Рындак В.Г. Профессиональное самоопределение студентов из поколения Z: проблемы, пути решения // Вестник Оренбургского государственного университета. 2019 №5 (223). С. 91-99.
8. Сиволап, Шикова 2023 - Сиволап Л. А., Шикова Л. В. Управление персоналом с учётом теории поколений // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 154–164.
9. Тайкова, Тайков 2015 - Тайкова Л.В., Тайков С.М. Проблема межпоколенных отношений в современном обществе и семье // Вестник Новгородского государственного университета. 2015. №88. С. 92-95
10. Терешонок 2023 – Терешонок Т.А. Особенности трудового поведения современной российской молодежи // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология, 2023, Т. 23, вып. 4. С 421-426.
11. Штраус У., Хоу Н. – Четвертое превращение. 1997.

**Чэнь Иси**

Chen Yixi

студент

Шэньянский университет

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: СТРАТЕГИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY: STRATEGIES AND CHANGE MANAGEMENT**

**Аннотация.** В статье исследуются процессы трансформации традиционных бизнес-моделей под влиянием факторов цифровой экономики. Автор анализирует ключевые драйверы изменений, включая развитие технологий big data, интернета вещей (IoT), искусственного интеллекта (AI) и платформенных решений. Особое внимание уделяется стратегическим подходам к трансформации, а также вопросам управления организационными изменениями, которые являются критически важным элементом успеха. Работа выделяет основные компоненты цифровых бизнес-моделей и предлагает практические рекомендации по их внедрению.

**Abstract.** The article examines the processes of transformation of traditional business models under the influence of the digital economy factors. The author analyzes the key drivers of change, including the development of big data, the Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), and platform solutions. Particular attention is paid to strategic approaches to transformation, as well as to the issues of managing organizational changes, which are a critical element of success. The work highlights the main components of digital business models and offers practical recommendations for their implementation.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, бизнес-модель, цифровая экономика, стратегия, управление изменениями, agile, ценностное предложение, операционная эффективность.

**Keywords:** digital transformation, business model, digital economy, strategy, change management, agile, value proposition, operational efficiency.

Давайте начнем с того, что цифровая экономика — это не просто сектор, связанный с IT-компаниями. Это новая парадигма хозяйствования, в которой данные становятся ключевым ресурсом, а цифровые платформы — основной инфраструктурой для создания и обмена ценностью. Если раньше информация была вспомогательным активом, то сегодня она является таким же стратегическим сырьем, как нефть или газ. Это фундаментально меняет правила игры. Традиционные бизнес-модели, построенные на линейных цепочках создания стоимости и физических активах, сталкиваются с давлением со стороны более гибких, сетевых и данных-ориентированных конкурентов.

Представьте себе классического ритейлера. Его модель проста: закупить товар, доставить на склад, продать в магазине. Ценность создается за счет географического

расположения магазинов и эффективной логистики. А теперь посмотрим на цифрового игрока. Его ценностное предложение строится на гиперперсонализации (рекомендательные системы на основе AI), беспрепятственной доступности (24/7 через мобильное приложение) и сетевом эффекте (отзывы пользователей, интеграция с социальными сетями). Ключевое отличие здесь — это сдвиг от продажи продукта к предоставлению непрерывной услуги или экосистемного опыта. Компания Tesla, например, продает не просто автомобиль, а подключенное к сети устройство, которое постоянно получает программные обновления, улучшающие его функциональность. Это уже не разовая сделка, а долгосрочные отношения с клиентом.

Основными драйверами, вынуждающими компании к трансформации, являются:

1. Изменение поведения потребителей: Ожидание мгновенного сервиса, персонализации и мультиканальности.

2. Появление прорывных технологий: Облачные вычисления, IoT, AI и машинное обучение снижают затраты на сбор и анализ данных, открывая новые возможности для автоматизации и создания инновационных сервисов.

3. Дематериализация активов: Ценность все больше создается программным обеспечением и данными, а не физическими объектами.

4. Эффект платформы: Наиболее успешные компании (Amazon, Google, Airbnb) действуют как платформы, соединяющие различные группы пользователей и извлекающие выгоду из сетевых эффектов.

Таким образом, влияние цифровой экономики на бизнес-модели является системным. Оно затрагивает не только маркетинг или продажи, но и переопределяет саму суть ценностного предложения, структуру издержек и взаимоотношения с клиентами. Компании, которые продолжают оптимизировать устаревшие модели, рискуют повторить судьбу Kodak, которая, будучи лидером на рынке фотоиндустрии, не смогла адаптироваться к цифровой парадигме создания ценности.

Чтобы понять, как трансформироваться, нужно четко представлять архитектуру новой бизнес-модели. Если опираться на классическую концепцию Business Model Canvas Александра Остервальдера, то цифровая трансформация вносит кардинальные изменения практически в каждый ее блок. Давайте разберем ключевые компоненты.

Во-первых, данно-ориентированное ценностное предложение. В цифровой модели продукт или услуга постоянно эволюционируют на основе обратной связи от

пользователей, собираемой в режиме реального времени. Например, сервис потоковой передачи музыки Spotify использует данные о прослушивании для создания индивидуальных плейлистов, таких как "Discover Weekly", что и является его основным ценностным предложением. Продукт становится "живым" и адаптивным.

Во-вторых, платформенная архитектура. Вместо линейной цепочки поставок компания создает экосистему, где ценность создается взаимодействием между пользователями. Платформа выступает фасилитатором, устанавливая правила и предоставляя инфраструктуру. Uber не владеет автомобилями, Airbnb — недвижимостью, но они владеют платформой, которая связывает спрос и предложение, извлекая из этого комиссию. Это модель, основанная на сетевых эффектах: чем больше пользователей на платформе, тем ценнее она становится для каждой новой стороны.

В-третьих, гибкая и адаптивная операционная модель. Это означает повсеместное внедрение agile-методологий, DevOps-культуры и автоматизированных процессов. Проще говоря, компания должна уметь быстро тестировать гипотезы, выпускать минимально жизнеспособные продукты (MVP) и итеративно их улучшать. Это требует перестройки не только IT-отдела, но и всей организационной структуры в сторону кросс-функциональных команд.

Можно выделить несколько архетипичных цифровых бизнес-моделей, которые часто комбинируются:

1. Подписная модель (Subscription-as-a-Service): Доступ к продукту или услуге предоставляется за регулярную плату (Microsoft Office 365, Adobe Creative Cloud).
2. Модель на основе платформы/рынка (Platform/Marketplace): Соединение производителей и потребителей (App Store, Upwork).
3. Модель "фримиум" (Freemium): Базовый функционал предоставляется бесплатно, а за расширенные возможности взимается плата (Dropbox, LinkedIn Premium).
4. Модель, основанная на данных (Data-Driven Model): Монетизация данных и аналитики, собранных от пользователей (Waze, продающий анонимизированные данные о трафике муниципалитетам).

Таблица 1. Сравнение компонентов традиционной и цифровой бизнес-модели

Компонент	Традиционная Бизнес-Модель	Цифровая Бизнес-Модель
Ключевой ресурс	Физические активы, патенты	Данные, алгоритмы, платформенная инфраструктура
Ценностное предложение	Стандартизированный продукт	Персонализированная услуга, экосистемный опыт
Взаимоотношения с клиентом	Транзакционные, разовые продажи	Долгосрочные, основанные на подписке и взаимодействии
Потоки поступления доходов	Прямые продажи, лицензирование	Подписка, комиссионные, монетизация данных
Ключевые процессы	Линейные, с жесткой регламентацией	Итеративные, гибкие (Agile/Scrum)

Таким образом, трансформация бизнес-модели — это не просто оцифровка существующих процессов, а фундаментальный пересмотр того, как компания создает, доставляет и захватывает ценность, с акцентом на данные, платформы и экосистемы.

Переходя от теории к практике, компания должна выбрать стратегический вектор трансформации. Этот выбор зависит от текущей позиции на рынке, ресурсов и амбиций. Упрощенно можно выделить четыре основных стратегических подхода, которые не являются взаимоисключающими.

Первый подход — поэтапная оптимизация и цифровизация существующих процессов. Это самый консервативный путь, который не предполагает смены ядра бизнес-модели. Например, производитель станков может внедрить систему Predictive Maintenance (предиктивного обслуживания) на основе IoT-датчиков, чтобы предсказывать поломки и сокращать downtime клиентов. Это усиливает текущую модель, но не меняет ее кардинально. Такой подход наименее рискованный, но и потенциал роста у него ограничен.

Второй, более радикальный подход — расширение за счет цифровых продуктов и услуг. Здесь компания использует свои компетенции и данные для выхода на смежные рынки. Классический пример — John Deere, производитель сельхозтехники, который превратился в поставщика решений для "точного земледелия". Его техника, оснащенная датчиками, собирает данные о состоянии почвы и урожайности, а компания продает фермерам аналитические отчеты и рекомендации. Бизнес-модель расширилась от продажи железа к продаже данных-ориентированных услуг.

Третий подход — создание полностью новой цифровой бизнес-модели или платформы. Это стратегия "обгоняй и уничтожай", когда компания сознательно создает

нового игрока, который может конкурировать с ее традиционным бизнесом. Так поступила Daimler с Car2Go (ныне Share Now). Понимая тренд на шеринговую экономику, они создали отдельный сервис каршеринга, который по сути конкурирует с продажами личных автомобилей. Это высокорисковый, но и высокопотенциальный путь.

Процесс трансформации, независимо от выбранной стратегии, обычно проходит через несколько итеративных этапов:

1. Диагностика и формирование цифрового видения: Аудит текущей модели, анализ цифровых угроз и возможностей, определение целевого состояния.

2. Экспериментирование и запуск пилотных проектов: Создание MVP новых продуктов или услуг, тестирование гипотез на ограниченной аудитории с минимальными затратами. Это этап быстрых побед и обучения.

3. Масштабирование и интеграция: Успешные пилоты внедряются в основную деятельность компании. Происходит интеграция цифровых решений в операционные и бизнес-процессы.

4. Эволюция и постоянная адаптация: Цифровая трансформация — это не проект с конечной датой, а непрерывный процесс. Компания создает культуру постоянных экспериментов и улучшений.

Ключевой ошибкой на этом пути является попытка сразу реализовать масштабную трансформацию "сверху вниз" без этапа экспериментов. Успешные компании действуют как венчурные инвесторы, портфельно финансируя несколько перспективных инициатив и масштабируя только те, что доказали свою эффективность.

Самое сложное в цифровой трансформации — это не технологии, а люди. Можно купить самое современное программное обеспечение, но если сотрудники не готовы работать по-новому, инвестиции будут напрасны. Поэтому управление изменениями (Change Management) является критическим фактором успеха. Речь идет о глубокой перестройке корпоративной культуры, структуры и компетенций.

Первым и фундаментальным барьером является культурное сопротивление. В традиционных компаниях часто доминирует культура "не ошибаться", иерархическое принятие решений и функциональные "силосы" (silos), когда департаменты слабо взаимодействуют друг с другом. Цифровая же модель требует культуры сотрудничества, принятия риска и готовности к итеративным экспериментам, где

неудача рассматривается как источник обучения. Лидерам трансформации необходимо активно формировать эту новую культуру, публично отмечая не только успехи, но и извлеченные из провалов уроки.

Второй ключевой аспект — трансформация роли лидерства. От руководителей теперь требуется не столько административный контроль, сколько роль визионеров, коучей и фасилитаторов. Они должны четко и постоянно доносить до сотрудников "зачем" нужна трансформация, создавать вдохновляющее видение будущего и делегировать полномочия командам для самостоятельного принятия решений. Без сильного и последовательного лидерства "сверху" любая инициатива обречена на провал.

Третий, не менее важный элемент — развитие новых компетенций (upskilling и reskilling) и привлечение талантов. Старые навыки устаревают, и компания сталкивается с острой необходимостью в data scientists, UX/UI-дизайнерах, agile-коучах и product-менеджерах. Необходимо создать комплексную программу обучения, которая позволит существующим сотрудникам адаптироваться к новым реалиям. Параллельно нужно нанимать внешних экспертов, которые привнесут в компанию "свежую кровь" и новые подходы. При этом важно избежать конфликта "старой" и "новой" гвардии, способствуя их взаимной интеграции и обмену знаниями.

Для минимизации сопротивления необходимо применять структурированные методики, такие как модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement):

1. Осведомленность (Awareness): Объяснить сотрудникам, почему изменения необходимы и что произойдет, если ничего не менять.
2. Желание (Desire): Сформировать личную заинтересованность в изменениях, показав преимущества для каждого (например, интересные задачи, карьерный рост).
3. Знание (Knowledge): Обеспечить необходимое обучение и инструктаж.
4. Способность (Ability): Предоставить ресурсы и поддержку для применения новых навыков на практике.
5. Закрепление (Reinforcement): Внедрить системы KPI и вознаграждений, которые поддерживают новое поведение и не дают команде вернуться к старым, привычным методам работы.

Таким образом, управление изменениями — это комплексная программа, которая должна идти параллельно с технологическими и стратегическими преобразованиями. Ее успех определяет, станет ли цифровая трансформация просто дорогостоящим IT-проектом или же реальной эволюцией всей организации.

Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики перестала быть опцией для компаний, стремящихся сохранить долгосрочную конкурентоспособность. Это объективная необходимость, продиктованная сменой технологического уклада и изменением поведения потребителей. Как показало исследование, суть этой трансформации заключается в фундаментальном пересмотре способов создания ценности: переход от линейных моделей, основанных на физических активах, к сетевым, данных-ориентированным экосистемам и платформам.

Успешная трансформация требует двух взаимосвязанных усилий. С одной стороны, это выверенная стратегия, которая может варьироваться от поэтапной оптимизации до создания радикально новых бизнес-моделей, и которая реализуется через итеративный процесс экспериментов и масштабирования. С другой стороны, и это, пожалуй, даже более важно, — это эффективное управление организационными изменениями. Без преодоления культурного сопротивления, трансформации лидерства и масштабной работы по развитию талантов любые технологические инвестиции не принесут ожидаемого эффекта.

В конечном счете, цифровая трансформация — это непрерывный путь, а не конечный пункт назначения. Компании, которые понимают это и встраивают гибкость, способность к обучению и клиентоцентричность в свою ДНК, получают шанс не просто выжить, но и занять лидирующие позиции в новой, цифровой реальности.

### **Литература:**

1. Dąbrowska J., Almpantopoulou A., Brem A., Chesbrough H., Cucino V., Di Minin A., Ritala P. et al Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda // R&D Management. 2022. Т. 52. № 5. С. 930-954. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/radm.12531> (дата обращения: 18.10.2025).

2. Fischer M., Imgrund F., Janiesch C., Winkelmann A. Strategy archetypes for digital transformation: defining meta objectives using business process management // Information & Management. 2020. Т. 57. № 5. С. 103262. URL:

обращения: 18.10.2025).

3. Nambisan S., Wright M., Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: progress, challenges and key themes // *Research Policy*. 2019. Т. 48. № 8. С. 103773.

4. Rogers D. L. The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age. Columbia University Press, 2016. URL: <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8Z60QZK> (дата обращения: 18.10.2025).

5. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *Managing digital transformation*. 2021. С. 13-66. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003008637-4/understanding-digital-transformation-gregory-vial> (дата обращения: 18.10.2025).

6. Ма Линьмэн, Чэн Вэньцин, Ван Цзин. Корпоративная цифровая трансформация: обзор литературы и перспективы // *Электронная коммерция Обзор*. 2025. Т. 14. № 8. С. 338-344. URL: <https://www.hanspub.org/journal/paperinformation?paperid=121298> (дата обращения: 18.10.2025).

7. Ван Мэнсинь. Исследование инновационных стратегий бизнес-моделей предприятий в эпоху цифровой экономики // *Мир нового финанса*. 2025. № 5. URL: <https://guoyanwang.cln.net.cn/webui/DocSummary.aspx?docid=8004867&leafid=18532> (дата обращения: 18.10.2025).

8. Се Линь, Ван Цичжэнь. Исследование влияния эффективного вывода на адаптацию бизнес-модели в контексте цифровой трансформации // *Электронная коммерция Обзор*. 2025. Т. 14. № 6. С. 1433-1446.

9. Лю Шучунь, Ли Ян. Достижения в исследованиях измерения корпоративной цифровой трансформации // *Экономические тенденции*. 2025. № 9. С. 192-208.

10. Ху Фасян. Исследование адаптивной реконструкции модели управления предприятиями в новых экономических условиях - на основе синергетической перспективы цифровой трансформации и рыночного механизма // *Китайское руководство по экономике и торговле*. 2025. № 12. URL: <https://guoyanwang.cln.net.cn/webui/DocSummary.aspx?docid=7981989&leafid=81> (дата

обращения: 18.10.2025).

**Чжу Бао**

Zhu Bao

студент

Наннинский педагогический университет

## **АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ НА ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ И ИНФЛЯЦИЮ В УСЛОВИЯХ ПОСТПАНДЕМИЧЕСКОГО ВОССТАНОВЛЕНИЯ**

### **ANALYSIS OF THE IMPACT OF MONETARY POLICY ON ECONOMIC GROWTH AND INFLATION IN THE POST-PANDEMIC RECOVERY**

**Аннотация.** В данном исследовании проводится комплексный анализ воздействия денежно-кредитной политики на экономический рост и инфляционные процессы в условиях постпандемического восстановления мировой экономики. Исследование раскрывает трансформацию механизмов монетарного регулирования после глобального кризиса, вызванного пандемией COVID-19, с акцентом на переход к нестандартным мерам политики. На основе эмпирических данных и сравнительного анализа демонстрируется гетерогенность последствий денежно-кредитной политики для развитых и развивающихся экономик. Результаты указывают на существование значительных временных лагов в передаче монетарных импульсов и изменение традиционных взаимосвязей между денежной массой, ростом и инфляцией. Теоретическая значимость работы заключается в систематизации изменений в механизме трансмиссии денежно-кредитной политики, а практическая ценность — в разработке рекомендаций для органов регулирования с учетом необходимости балансирования между стимулированием роста и сдерживанием инфляционного давления.

**Abstract.** This study provides a comprehensive analysis of the impact of monetary policy on economic growth and inflationary processes in the context of the global post-pandemic recovery. The research reveals the transformation of monetary regulation mechanisms after the global crisis caused by the COVID-19 pandemic, focusing on the transition to non-standard policy measures. Based on empirical data and comparative analysis, the heterogeneity of the consequences of monetary policy for developed and developing economies is demonstrated. The results indicate significant time lags in the transmission of monetary impulses and changes in traditional relationships between money supply, growth, and inflation. The theoretical significance of the work lies in the systematization of changes in the monetary policy transmission mechanism, while the practical value is in the development of recommendations for regulatory authorities considering the need to balance growth stimulation and containment of inflationary pressures.

**Ключевые слова:** денежно-кредитная политика, экономический рост, инфляция, постпандемическое восстановление, монетарные инструменты, центральные банки, инфляционное таргетирование, макроэкономическая стабилизация

**Keywords:** monetary policy, economic growth, inflation, post-pandemic recovery, monetary instruments, central banks, inflation targeting, macroeconomic stabilization

В постпандемический период центральные банки ведущих экономик столкнулись

с беспрецедентным вызовом, требующим пересмотра традиционных подходов к монетарному регулированию. Пандемия COVID-19 вызвала не просто циклический спад, структурный шок, одновременно воздействующий на совокупный спрос и предложение [1]. Это потребовало разработки многоканальной стратегии реагирования, сочетающей стандартные и нестандартные инструменты денежно-кредитной политики. Если в докризисный период главным ориентиром было инфляционное таргетирование в чистом виде, то в постпандемический период на первый план выдвинулись задачи обеспечения ликвидности, поддержки кредитования и обеспечения финансовых рынков при одновременном стимулировании экономического роста.

Значимыми изменениями в парадигме денежно-кредитной политики стал переход к целевому управлению процентными ставками по всей временной динамике, причем не только на постепенном сегменте. Такие меры, как количественное смягчение (QE) и целевые долгосрочные рефинансировочные операции, стали стандартными инструментами в арсенале центральных банков. В 2020-2022 годах ФРС, ЕЦБ и другие центральные банки начали резко расширять программы покупки активов, выйдя далеко за рамки государственных облигаций и включив в список корпоративные облигации и другие кредитные инструменты. Это последний фундаментальный сдвиг — от простого непрямого регулирования финансовых условий к прямому вмешательству в развитие сегментов рынка долга. Благодаря использованию МВФ, суммарный баланс центральных банков стран G7 увеличится примерно с 15% ВВП в докризисный период до более чем 30% ВВП к концу 2021 года [2].

Особенностью постпандемического периода стало масштабное использование фискально-монетарных координаций, когда центральные банки напрямую участвовали в финансировании программ государственной помощи. Хотя формальное подчинение денежно-кредитной политики фискальных властей не провозглашалось, на практике сложилась модель короткой взаимодополняемости: масштабные фискальные стимулы способствуют росту финансирования при помощи заимствований, а центральные банки скупили эти долговые инструменты, предотвращая доходность и сохраняя благоприятные условия рефинансирования [3]. Этот подход, однако, породил серьезные дискуссии о рисках размывания центральными банками своего мандата и опасной угрозы увеличения макроэкономической стабильности. Еще одним условием нововведений стало использование форвардного руководства в качестве инструмента

управления ожиданиями. Центральные банки перешли к качественно новому подходу коммуникации, формулируя не только среднесрочные ориентиры, но и конкретные количественные условия, при которых может начаться ужесточение политики. Например, ФРС заявила о намерении сохранить ставки около нуля до тех пор, пока не будет достигнут максимальный уровень занятости, а инфляция не устойчиво превысит 2%. Такой подход направлен на предотвращение преждевременного ужесточения финансовых условий и закрепление инфляционных ожиданий на целевом уровне.

Инфляционные процессы в постпандемический период приобрели качественно новые черты, бросившие вызов сохранению монетарных моделей. Доминирующая среди центральных банков конструкция о «преждевременном сохранении характера состояния» оказалась несостоятельной в условиях наложения множественных шоков идей и творчества. Инфляция, которая в первые месяцы после пандемии рассматривалась как временное явление, связанное с «эффектом базы» и узкими местами в цепочках производства, приобрела устойчивый и широкомасштабный характер [2, 4]. К концу 2021 года стало очевидно, что в мире наблюдается наибольшее ускорение темпов роста на нескольких уровнях, причем этот процесс практически затронул все развитые и развивающиеся рынки.

Структурный характер инфляционных процессов осуществляется в их многокомпонентной природе, сочетающей элементы спросовой и затратной динамики. С одной стороны, накопленные в период локдауна сбережения домохозяйств, укрепленные фискальными трансфертами, создают волнообразный всплеск потребительского солнца после снятия ограничений. С другой стороны, сохраняющиеся разрывы в сокращении цепочек поставок, рост цен на энергоносители и продовольствие, а также значительные инфляционные ожидания сформировали устойчивую инфляционную среду. Исследование UBS предлагает три последовательные волны постпандемической тенденции: первая — вызванная дисбалансом света и предложений по товарам; вторая — обусловленная шоком цен на сырьевые товары после вторжения России в Украину; и третья — обусловленная ростом прибыли ритейлеров [1, 2, 5].

Запоздывающая реакция центральных банков на нарастание инфляционного давления стала причиной интенсивных дискуссий в академической и деловой среде. Большинство центральных банков продолжали придерживаться ультрамягкой денежно-

кредитной политики даже после того, как инфляция устойчиво превысила целевые ориентиры. Это объяснялось несколькими факторами: во-первых, опасностью нанести вред хрупкому восстановлению сбоем; во-вторых, сохраняющая веру в «предстоящий» характер изменения; в-третьих, уверенность в своих способностях быстро скорректировать политику в случае необходимости. Однако, как показало дальнейшее развитие событий, это запаздывание привело к необходимости более быстрого и мощного ужесточения политики впоследствии.

К 2023-2024 годам центральные банки стран-экономиков перешли к постепенному ужесточению денежно-кредитной политики, осуществляя быстрый рост процентных ставок и сокращая программы количественного смягчения. ФРС за период с марта 2022 по июль 2023 года повышения уровня инфляции федеральных фондов с 0,25% до 5,25-5,5% — самый быстрый темп ужесточения с 1980-х годов [6]. ЕЦБ также осуществил серию повышений ставок, выйдя из зоны отрицательных результатов и доведя базовые ставки до рекордных за последнее десятилетие уровней [2]. Это ужесточение болезни на фоне риска замедления экономического роста, который поставил центральные банки перед дилеммой выбора между борьбой с инфляцией и сдерживанием экономической активности. Особенностью постпандемического инфляционного цикла являются отрывки в динамике и факторах звука в композиции и на территории стран. В результате инфляция в экономике оказалась более высокой и устойчивой, что связано с более высоким вкладом продовольственной политики, эффектами ослабления национальной валюты и доверием к монетарной политике. Это вынудило центральные банки этих стран начать цикл ужесточения раньше и вести его более агрессивно. Например, Бразилия, Россия и другие развивающиеся рынки начали повышать ставки уже в первой половине 2021 года, опередив ФРС почти на год [3, 7].

Таким образом, постпандемический период характеризуется особенностью переплетения факторов изменения, запаздывающей, но затем и сознательной реакции денежной власти и разнородности инфляционных процессов в разных группах стран. Это потребовало корректировки традиционных монетарных моделей и подходов к прогнозированию.

В постпандемический период в рамках международной денежно-кредитной политики на экономический рост претерпели необходимость трансформации, которая связана как с изменением структур экономики, так и с применением нетрадиционных

инструментов. Классические трансмиссионные механизмы, такие как процентный канал, канал кредитования и канал обменного курса, начали функционировать с изменениями, и их относительная оригинальность перераспределилась. Кроме того, на первом плане появились новые каналы воздействия, в частности канал ожиданий и канал ликвидности балансов, которые сыграли ключевую роль в условиях кризиса.

Процентный канал в условиях околонулевых процентных ставок и плоской кривой доходности работал с ограниченной эффективностью. Традиционное снижение процентных ставок центральным банком должно было транслироваться в снижение стоимости кредитов для домохозяйств и предприятий, стимулируя инвестиции и потребление. Однако в ситуациях, когда ставки уже применяются более низкие эффективные пределы, центральные банки оказывают влияние непосредственно на долгосрочные процентные ставки посредством количественного смягчения и форвардного руководства. Исследования показывают, что в постпандемический период влияние на долгосрочные ставки оказалось более значимым фактором, чем движение краткосрочных ставок. Например, программа приобретения активов ФРС в 2020-2021 годах способствовала снижению доходности 10-летних государственных облигаций на 100-150 базисных пунктов, что привело к снижению стоимости ипотечного и кредитного финансирования.

Кредитный канал играл ключевую роль в постпандемическом восстановлении, однако его функционирование имело характерные особенности. В условиях кризиса ликвидности и роста неопределенности банковская система столкнулась с ростом кредитных рисков и ужесточением стандартного кредитования. Чтобы противодействовать этому, центральные банки внедрили целый ряд целевых программ рефинансирования, направленных на поддержку кредитования отдельных секторов. Например, программа целевых долгосрочных рефинансировочных операций (TLTRO) ЕЦБ предоставила банкам доступ к дешевому финансированию при устойчивом сохранении объема кредитного портфеля. Принятые меры позволяют избежать кредитного кризиса, связанного с кризисом в 2008-2009 годах, и продолжают обеспечивать непрерывность финансирования сектора.

Особенностью постпандемического периода стало проведение канала балансовых издержек, которое осуществляется в улучшении финансового положения клиентов по снижению долговой нагрузки. Масштабные фискальные стимулы, напрямую

финансируемые центральными банками, позволяют поддерживать доходы домохозяйств и денежные потоки компаний, что ограничивает их кредитоспособность и возможность обслуживать периодические долги. Это создало позитивную петлю обратной связи: улучшение балансов увеличило эффективность монетарных стимулов, что, в свою очередь, еще больше улучшило финансовое состояние секторов экономики.

Важным аспектом общеденежно-кредитной политики экономического роста в постпандемический период стала его уникальность во всех секторах. Денежные стимулы, в первую очередь, поддерживали отрасли, меньшие по процентным ставкам (например, строительство и рынок недвижимости), в то время как сектор услуг, наказание в результате ограничений, восстанавливались независимо от стоимости кредита. Это породило проблему «двухскоростного» разрушения, когда агрессивная монетарная политика способствовала росту в одних секторах, но мало причиняла другим. Кроме того, избыточная ликвидность частично направлялась не в реальный сектор, а на финансовый рынок, способствуя увеличению цен на активы и потенциальному дисбалансу.

Эмпирические данные свидетельствуют о наличии значительных временных лагов в действии денежно-кредитной политики на экономический рост в постпандемических условиях. в докризисный период времени измерялись в 6-9 месяцев, то есть в постпандемический период они сократились для некоторых каналов (например, канала ожиданий) и удлинились для других (например, инвестиционного канала) [4, 6]. Это создано для центральных банков в калибровочной политике, поскольку эффекты от принятых мер проявляются с неодинаковой скоростью и изменяющимися.

Анализ взаимосвязи денежно-кредитной политики и динамики в постпандемический период требует учета сложного переплетения монетарных и немонетарных факторов, определяющих динамику цен. Традиционные количественные теории, связывающие инфляцию прежде всего с денежными агрегатами, оказались недостаточно релевантными в условиях, когда резкий рост денежной массы сопровождался вначале лишь умеренным ростом цен, сменившимися, а затем их резким ускорением. Это поставило перед исследователями вопрос о нелинейности и структурных изменениях в передаче монетарных импульсов в инфляцию.

Ключевым фактором, определившим инфляционную динамику, стало

взаимодействие денежно-кредитной и фискальной политики. Масштабные фискальные стимулы, такие как Американский план спасения в США или программы поддержки в Европе, финансируются в размере резерва за счет покупки долга центральными банками. Такой подход, получивший название «монетарного финансирования» (денежное финансирование) [6], создал ситуацию, когда рост денежной массы напрямую подпитывал такой спрос без яркого роста предложений. Исследование Банка Англии показало, что в таких условиях фискальные мультипликаторы повышаются, что приводит к инфляционной чувствительности к денежным агрегатам. Еще одним важным фактором стало изменение инфляционных ожиданий и их поведения на действия центральных банков. В докризисный период ожидания были хорошо заякорены, что поворот центральных банков проводил агрессивное количественное смягчение без значительного инфляционного давления. Однако в постпандемический период происходит «деанкоризация» ожиданий, связанная с сохранением высокого уровня напряжения в течение длительного времени. Это потребовало от центральных банков более решительных действий по ужесточению политики и усилению коммуникационной тенденции для возвращения ожиданий к целевым ориентирам. Эмпирические данные показывают, что переход к ястребиной риторике центральных банков в 2021-2022 годах будет способствовать увеличению влияния на инфляционные ожидания, однако это влияние было асимметричным — более эффективным для профессиональных прогнозистов, чем для ожиданий домохозяйств.

Спецификой постпандемического периода стало резкое снижение факторов экономического движения и их взаимосвязь с денежно-кредитной политикой. Разрывы вызывают цепочку стоимости производства, рост цен на энергоносители и продовольствие на мировом рынке, импортированную инфляционную волну, в рамках которой денежно-кредитная политика нижних стран имеет ограниченное влияние. Однако через канал обменного курса ужесточение политики крупными центральными банками (особенно ФРС) обеспечило влияние на динамику цен в других странах. Повышение ставок в США привело к изменению курса доллара, что вызвало снижение цен на сырьевые товары в долларах в эти дни, но одновременно создало девальвационное давление на валюту развивающихся рынков, что привело к импортирующей инфляции в странах.

Особого внимания заслуживает изменение стоимости производства по цепочкам

стоимости производства и его влияние на инфляцию. В постпандемический период произошло увеличение длительности и волатильности логистических процессов, что привело к росту издержек производства и ценной продукции. Денежно-кредитная политика лишь может оказать ограниченное влияние на эти предложения, поскольку ее инструменты в основном направлены на управление шоком. Это создало сложную дилемму: уже стоившая политика могла снизить инфляцию, но одновременно усугубляло шоки предложения через увеличение стоимости финансирования для производителей.

Важным аспектом взаимосвязи денежно-кредитной политики и денежно-кредитной политики в постпандемический период стало влияние на финансовые доходы и ценовую динамику между различными категориями товаров и услуг. Исследования показывают, что инфляция в сегменте товаров первостепенной потребности и энергоносителей была значительно выше, чем в сегменте услуг и товаров длительного пользования (за исключением начального периода). Это имело выраженный социальный эффект, поскольку более бедные домохозяйства тратят большую долю доходов на товары первой категории. Денежно-кредитная политика, воздействуя на совокупный спрос, не может эффективно противодействовать этой структурной асимметрии инфляционного процесса.

Анализ постпандемического периода также выявил изменения в скорости передачи денежно-кредитной политики в инфляцию. Если в докризисный период времени наблюдались в 12-18 месяцев, то в постпандемический период инфляция отреагировала на монетарные стимулы быстрее (в течение 6-9 месяцев), тогда как реакция на ужесточение политики оказалась более медленной [5]. Эта асимметрия создала дополнительные проблемы для центральных банков в управлении инфляционными процессами и потребовала более превентивной политики к ужесточению политики.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд важных выводов относительно денежно-кредитной политики на экономический рост и инфляцию в условиях постпандемического восстановления.

Во-первых, постпандемический период характеризовался фундаментальной трансформацией парадигмы монетарного регулирования, с расширением инструментария центральных банков для учета нестандартных мер и закрепления

независимости с фискальной политикой. Это способствовало поддержке экономической активности в последний период, но одновременно создало значительные макроэкономические дисбалансы, проявившиеся в ускорении темпа до многих летних максимумов. Во-вторых, механизмы воздействия денежно-кредитной политики на экономический рост претерпели внешние изменения, выразившиеся в относительной ситуации различных трансмиссионных каналов. На первом плане вышел канал управления ожиданиями и канал целевого рефинансирования, тогда как традиционного процентного канала в условиях околонулевых ставок снижалась. Это обусловило необходимость более активного использования балансовых инструментов и форвардного руководства в качестве основных средств на финансовые условия и экономическую активность. В-третьих, инфляционные процессы в постпандемический период приобрели качественно новые характеристики, сочетающие элементы спросовой и затратной динамики, усиленные глобальными шоками предложения и деанкоризацию инфляционных ожиданий. Это потребовало от центральных банков более внимательного и корректного ужесточения политики, несмотря на риски экономического роста. Опыт 2021-2023 годов показал недостаточность традиционных подходов к прогнозированию изменения и необходимость разработки более адекватных моделей, наблюдающих структурные изменения в экономике. В-четвертых, выявлена своеобразность результатов денежно-кредитной политики в различных группах и странах секторов экономики. Развивающиеся страны столкнулись с более сложным компромиссом между сдерживанием роста и режимом сохранения, а также с внешними вызовами, временными потрясениями и ограниченным контролем над монетарной политикой. Внутривострановые эффекты политики изменились неравномерно, способствуя росту в одних секторах (например, строительстве) и мало помогая другим (например, контактными услугам).

Перспективы дальнейших исследований связаны с необходимостью более глубокого анализа долгосрочных последствий постпандемической денежно-кредитной политики для финансовой стабильности, структурных изменений в экономике и распределения доходов. Кроме того, требуется вопрос изучения оптимальной стратегии выхода из сверхмягкой монетарной политики в условиях высокой долговой нагрузки и замедления глобального роста. Разработка интегрированных моделей, наблюдающих взаимодействие монетарных, фискальных и структурных политик, кажется наиболее

перспективным направлением для будущих исследований.

### Литература:

1. Чжан Чжибэй. Контроль инфляции в России в условиях множественных шоков: анализ механизмов и оценка эффективности // Евразийская экономика. 2025. № 1. URL: [http://euroasia.cssn.cn/kycg/lw/202501/t20250123\\_5841998.shtml](http://euroasia.cssn.cn/kycg/lw/202501/t20250123_5841998.shtml) (дата обращения: 21.10.2025)
2. Тан Чжу, Чан Янбо. Двойственность российской экономики в условиях западных санкций: устойчивость и уязвимость // Российские, восточноевропейские и центральноазиатские исследования. 2024. № 5. URL: <https://zsyub.cn/abs/202509.00501v1> (дата обращения: 21.10.2025)
3. Линь Сюй, Ван Юнчжун. Российская экономика 2024–2025: Санкции и инфляция // Анализ и прогноз мировой экономической ситуации на 2025 год (Всемирная экономическая жёлтая книга). 2025. С. 1–16. URL: [http://www.pishu.com.cn/skwx\\_ps/ps/literature?SiteID=14&ID=15703764](http://www.pishu.com.cn/skwx_ps/ps/literature?SiteID=14&ID=15703764) (дата обращения: 21.10.2025)
4. Цику С. Ю. Монетарные показатели в системе финансовой безопасности России // Национальная безопасность/nota bene. 2024. № 3. С. 28–39. DOI: 10.7256/2454-0668.2024.3.70485. URL: [https://cn.nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=70485](https://cn.nbpublish.com/library_read_article.php?id=70485) (дата обращения: 21.10.2025)
5. Ван Цзин. Финансовая и денежно-кредитная политика России в 2023 году: рост, цены и стабильность обменного курса // Доклад о развитии России (2024) (Жёлтая книга России). 2025. С. 1–15. URL: [http://www.pishu.com.cn/skwx\\_ps/ps/literature?SiteID=14&ID=15890209](http://www.pishu.com.cn/skwx_ps/ps/literature?SiteID=14&ID=15890209) (дата обращения: 21.10.2025)
6. Сюй Полин. «Военная экономика» России: общая ситуация, логика роста и будущие тенденции // Журнал русистики. 2025. Т. 15. № 88. С. 10–30.
7. Дин Чао. Анализ логики и эффективности фискальной политики России в военное время // Журнал русистики. 2025. Т. 15. № 88. С. 31–52.

**Чжан Чжаньхао**

Zhang Zhanhao

студент

Тихоокеанский государственный университет

## **ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF RUSSIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES**

**Аннотация.** В статье рассматривается глубокое влияние цифровой трансформации на организационные структуры российских промышленных предприятий. В условиях глобального перехода к Индустрии 4.0 российские компании вынуждены адаптировать свои модели управления для сохранения конкурентоспособности. В исследовании анализируются ключевые драйверы этого процесса, включая потребность в повышении гибкости, ускорении принятия решений и управлении на основе данных. В статье выявляются основные тенденции эволюции организационных структур под влиянием цифровых технологий, такие как сглаживание иерархий, расширение горизонтальных связей, появление новых ролей и кросс-функциональных команд. Особое внимание уделяется специфическим вызовам, с которыми сталкиваются российские промышленные предприятия, включая наследие жестких бюрократических систем и необходимость развития цифровой культуры. В заключении обобщается преобразующий эффект цифровизации, который приводит к формированию более адаптивных, сетевых и проектно-ориентированных организационных моделей.

**Abstract.** This article examines the profound impact of digital transformation on the organizational structures of Russian industrial enterprises. In the context of the global transition to Industry 4.0, Russian companies are forced to adapt their management models to remain competitive. The study analyzes the key drivers of this process, including the need for increased flexibility, accelerated decision-making, and data-driven management. The paper identifies the main trends in the evolution of organizational structures under the influence of digital technologies, such as the flattening of hierarchies, the expansion of horizontal links, and the emergence of new roles and cross-functional teams. Special attention is paid to the specific challenges faced by Russian industrial enterprises, including the legacy of rigid bureaucratic systems and the need to develop a digital culture. The conclusion summarizes the transformative effect of digitalization, which leads to the formation of more adaptive, networked, and project-oriented organizational models.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, организационная структура, промышленное предприятие, гибкость, горизонтальные связи, цифровая культура, бизнес-процессы, Российская Федерация.

**Keywords:** digital transformation, organizational structure, industrial enterprise, agility, horizontal linkages, digital culture, business processes, Russian Federation.

Цифровая трансформация – это не просто внедрение новых технологий, а фундаментальное изменение бизнес-моделей, операционных процессов и культуры

компании под влиянием цифровых технологий. Если говорить проще, это переход от автоматизации отдельных задач к созданию принципиально новой, цифровой среды для всего предприятия. В контексте российской промышленности это подразумевает интеграцию таких технологий, как Интернет вещей (IoT), большие данные (Big Data), искусственный интеллект (AI), аддитивные технологии и промышленные роботы в единое киберфизическое пространство [1]. Этот процесс кардинально меняет то, как создается ценность, как взаимодействуют подразделения и как принимаются управленческие решения.

Основными драйверами цифровой трансформации для российских промышленных предприятий являются как внешние, так и внутренние факторы. Среди внешних драйверов ключевым является глобальная конкуренция. В условиях санкционного давления и необходимости выхода на новые рынки, отечественные предприятия вынуждены повышать эффективность и гибкость производства, что невозможно без цифровизации. Кроме того, меняющиеся ожидания клиентов, требующие кастомизации продукции и прозрачности цепочек поставок, также выступают мощным стимулом. Внутренние драйверы включают в себя необходимость оптимизации издержек, повышения производительности труда и качества продукции. Устаревшее оборудование и неэффективные бизнес-процессы становятся непозволительной роскошью [2, 3]. Таким образом, цифровая трансформация перестает быть вопросом выбора и превращается в условие выживания и дальнейшего развития. Логика здесь прямая: технологии позволяют собирать и анализировать данные в реальном времени со всего производственного цикла. Это, в свою очередь, требует пересмотра организационных принципов. Классическая иерархическая структура, где информация поднимается снизу вверх, а решения спускаются сверху вниз, становится слишком медленной и неэффективной. Данные должны обрабатываться там, где они генерируются, что делегирует больше ответственности на нижние уровни иерархии. Следовательно, сама технологическая основа диктует необходимость организационных изменений.

Таблица 1. Ключевые драйверы цифровой трансформации в российской промышленности [1, 4]

Категория драйверов	Конкретные примеры	Ожидаемый организационный эффект
Внешние драйверы	Глобальная конкуренция, санкционное давление, требования клиентов к кастомизации, развитие ГЧП (государственно-частного партнерства) в сфере инноваций	Повышение гибкости и адаптивности, создание клиентоориентированных подразделений, усиление кросс-функционального взаимодействия
Внутренние драйверы	Высокие операционные издержки, моральный и физический износ оборудования, неэффективные "разорванные" бизнес-процессы, необходимость принятия решений на основе данных	Снижение количества иерархических уровней (уплощение структуры), появление новых ролей (например, Data Scientist, Chief Digital Officer), оптимизация штатного расписания

Чтобы понять направление изменений, необходимо оттолкнуться от традиционной для многих российских промышленных гигантов организационной структуры – линейно-функциональной. Эта модель характеризуется четкой иерархией, строгой специализацией подразделений и вертикальным характером коммуникаций. Ее главное преимущество – стабильность и предсказуемость – в современных условиях становится главным недостатком [5]. Она не способна быстро реагировать на изменения рынка и препятствует кросс-функциональной кооперации, создавая так называемые "функциональные silos" (информационные разрывы между отделами).

Цифровая трансформация катализирует переход к более гибким и адаптивным сетевым моделям. Речь идет не о полном отказе от иерархии, а о ее радикальном преобразовании. Основными трендами этой эволюции являются, во-первых, уплощение структуры. Количество уровней управления сокращается, чтобы ускорить прохождение информации и принятие решений. Полномочия делегируются командам, работающим непосредственно с цифровыми инструментами и данными. Во-вторых, происходит усиление горизонтальных связей. Проектная деятельность становится нормой, создаются кросс-функциональные команды, объединяющие специалистов из производства, R&D, маркетинга и логистики для решения конкретных задач. Такие команды часто формируются и распускаются по мере необходимости, что характерно для адхократического типа организационной культуры.

В-третьих, возникает феномен "двух режимов" IT (Bimodal IT). Режим 1 отвечает за поддержку стабильных, предсказуемых основных бизнес-процессов. Режим 2 – это

гибкие, экспериментальные команды, которые занимаются разработкой и внедрением инновационных цифровых решений. Такое разделение требует новой логики управления внутри IT-департамента и его взаимодействия с другими подразделениями. Наконец, сама структура становится более "живой" и экосистемной. Предприятие все чаще взаимодействует с внешними партнерами – стартапами, исследовательскими центрами, поставщиками – в рамках единой цифровой экосистемы. Это стирает традиционные организационные границы и требует развития компетенций управления распределенными командами и внешними контрагентами. Таким образом, организационная структура трансформируется из жесткой пирамиды в динамичную сеть узлов и связей.

На практике влияние цифровой трансформации на организационную структуру российских промышленных предприятий проявляется в нескольких четких направлениях. Первое и наиболее заметное – это децентрализация принятия решений. Внедрение систем MES (Manufacturing Execution System) и SCADA (Supervisory Control And Data Acquisition) предоставляет менеджерам нижнего и среднего звена, а иногда и рядовым операторам, доступ к реальным данным о ходе производства [6]. Это позволяет им самостоятельно принимать оперативные решения по корректировке параметров оборудования или устранению мелких неполадок, не дожидаясь указаний сверху. Например, мастер смены, видя в режиме реального времени падение ключевого показателя эффективности (OEE - Overall Equipment Effectiveness), может немедленно перераспределить ресурсы, не согласуя это с начальником цеха [3]. Второе направление – стирание границ между функциональными областями. Цифровые двойники (Digital Twins) продукта или производственной линии требуют для своей работы и анализа данных от всех подразделений: конструкторского бюро, технологического отдела, службы главного метролога, производственных цехов и службы маркетинга. Это создает объективную необходимость в создании постоянных или временных рабочих групп, объединяющих этих специалистов. В таких условиях традиционное противостояние "производственников" и "офисных сотрудников" становится контрпродуктивным и постепенно уходит в прошлое, уступая место культуре совместного достижения результата. Третье ключевое направление – изменение роли человеческого капитала и появление новых профессий. Жесткая, регламентированная организационная структура, основанная на унификации ролей, уступает место

структуре, ориентированной на компетенции. На смену узким специалистам приходят универсалы-интеграторы, способные работать на стыке дисциплин. В штатном расписании появляются позиции, которых раньше не было: Data Scientist (для анализа больших массивов производственных данных), инженер по кибербезопасности IoT-устройств, специалист по робототехнике и т.д. Это заставляет пересматривать системы мотивации, карьерного роста и подбора персонала, делая их более гибкими и индивидуальными. Организационная структура, по сути, начинает отражать не столько формальную иерархию, сколько сеть компетенций, необходимых для реализации цифровых проектов.

Несмотря на очевидные преимущества, процесс организационной трансформации в российской промышленности сталкивается с рядом системных проблем и рисков. Главным барьером часто является не технология, а человеческий фактор и организационная культура. Многие предприятия, особенно с советской историей, характеризуются глубоко укорененной бюрократической культурой, сопротивлением изменениям ("мы всегда так работали") и недоверием к инициативам "снизу". Децентрализация полномочий воспринимается частью среднего менеджмента как угроза их статусу и власти, что приводит к пассивному или активному саботажу изменений. Еще одной серьезной проблемой является дефицит цифровых компетенций. Нехватка квалифицированных кадров, способных не только использовать, но и развивать цифровые решения, остро ощущается на всех уровнях. Это создает "цифровой разрыв" внутри организации: небольшая группа продвинутых специалистов движет трансформацию вперед, в то время как основная масса сотрудников не успевает адаптироваться. Такой дисбаланс может привести к росту социальной напряженности и текучести кадров. Риск усугубляется тем, что новые цифровые специалисты часто требуют иных условий труда и карьеры, не вписывающихся в традиционную тарифную сетку, что создает сложности для HR-департамента.

С правовой и экономической точки зрения существуют риски, связанные с недостаточной проработанностью нормативной базы для применения таких технологий, как AI или беспилотные транспортные средства в закрытых помещениях. Неясность в вопросах стандартизации, сертификации продукции, созданной с помощью аддитивных технологий, и ответственности за решения, принятые алгоритмами, тормозит масштабирование проектов. Кроме того, высокие первоначальные

инвестиции и длительный срок окупаемости цифровых проектов делают их уязвимыми в условиях экономической нестабильности. Руководство может пойти на сокращение финансирования "цифры" в первую очередь, видя в этом статью затрат, а не инвестиций, что приведет к "замораживанию" начатых организационных изменений и демотивации команды. Таким образом, успешная реструктуризация требует от российских промышленных предприятий комплексного подхода, включающего не только технологическое перевооружение, но и глубокую трансформацию корпоративной культуры, системы управления талантами и стратегического планирования.

Проведенный анализ позволяет сделать однозначный вывод о том, что цифровая трансформация оказывает глубокое и необратимое воздействие на организационную структуру российских промышленных предприятий. характер, трансформируя сами принципы управления, коммуникации и распределения ответственности. Ключевыми векторами изменений являются переход от вертикальных иерархий к сетевым и проектным моделям, децентрализация принятия решений на основе данных и устранение существующих барьеров между подразделениями.

Однако современная российская промышленная среда вносит в этот процесс некоторые коррективы. Цифровые компетенции и макроэкономические риски создают серьезные препятствия на пути организационной трансформации. технологии, в зависимости от методов руководства, проводятся изменения в управленческой практике и корпоративной культуре. Организационная структура конкурентного российского промышленного предприятия – это гибридная, адаптивная модель, совмещающая элементы стабильности для основных процессов и обладающая гибкостью для инновационной и проектной деятельности. Дальнейшие исследования в этой области могут быть сосредоточены на разработке методики оценки зрелости организационной структуры точек культурного сопротивления.

### **Литература:**

1. Астратова Г.В., Измайлов А.М., Онусирибе Ч.Н. Инновационная активность работодателей малого и среднего бизнеса в условиях цифровой трансформации экономик России и Беларуси // Друкеровский вестник. 2024. № 5. С. 217-240.

2. Хуторова Н.А., Рогашков Н.А. Современные тенденции цифровой трансформации мировой экономики и их практическое применение в Российской

Федерации // Экономика и информатика. 2024. № 2. С. 45-58.

3. Шутов И.А., Судоргин О.А. Социально-экономические особенности создания мер поддержки малого и среднего бизнеса в сельских поселениях Российской Федерации // Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2024. Т. 11. № 1. С. 150-156. URL: <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2024-11-1-150-156> (дата обращения: 24.10.2025).

4. Намазов С.С. Поддержка малого и среднего бизнеса в субъекте Российской Федерации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 6. № 1. С. 104-115.

5. Охрименко А.А., Гачегов М.И. Оценка эффективности поддержки малого и среднего бизнеса // Экономический журнал Ломоносова. 2024. Т. 58. № 4. С. 78-89.

6. Сафонова С.С., Шеихова М.А. Основные направления государственной поддержки малого и среднего бизнеса в России на современном этапе экономического развития // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9. № 6. С. 305-320.

7. Цыпкин Ю.А. Повышение эффективности региональных процессов взаимодействия / Ю. А. Цыпкин, А. А. Васильченко, М. Л. Зайцева // Передовые научные разработки – '2006 : Материалы I Международной научно-практической конференции [Электронный ресурс], Днепропетровск, 01–15 сентября 2006 года. Том 4. – Днепропетровск: Наука и образование, 2006. – С. 66-68. – EDN ZQVMWD.

Мэн Цзяхэ

Meng Jiahe

студент

Даляньский университет иностранных языков

## СТРАТЕГИЯ «РАСШИРЕНИЯ БРИКС» И ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ АРХИТЕКТУРЫ ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### THE STRATEGY OF "BRICS EXPANSION" AND THE FORMATION OF A NEW ARCHITECTURE OF GLOBAL GOVERNANCE

**Аннотация.** В данной статье исследуется стратегия расширения БРИКС и ее потенциальное влияние на формирование новой архитектуры глобального управления. Анализируются исторические предпосылки и движущие силы расширения организации, рассматриваются ключевые аспекты трансформации глобального управления, такие как финансовая архитектура и политическая координация. Статья оценивает вызовы и возможности, связанные с расширением, и предлагает прогноз относительно будущей роли БРИКС в мировой системе.

**Abstract.** This article examines the BRICS expansion strategy and its potential impact on the formation of a new global governance architecture. It analyzes the historical context and driving forces behind the organization's enlargement, explores key aspects of the transformation in global governance, such as financial architecture and political coordination. The article assesses the challenges and opportunities associated with expansion and provides a forecast regarding BRICS' future role in the world system.

**Ключевые слова:** БРИКС, расширение, глобальное управление, многополярность, международные институты, финансовая архитектура, геополитика.

**Keywords:** BRICS, expansion, global governance, multipolarity, international institutions, financial architecture, geopolitics.

Современная система глобального управления, сформированная в основном по итогам Второй мировой войны, демонстрирует признаки возрастающей напряженности и несоответствия вызовам XXI века. Институты, такие как МВФ и Всемирный банк, столкнулись с критикой относительно представительства и легитимности, в то время как геополитический ландшафт стремительно смещается в сторону большей многополярности. На этом фоне объединение БРИКС, изначально возникшее как аналитическая конструкция, превратилось в полноформатный механизм многосторонней дипломатии и координации. Стратегия «расширения БРИКС», активно запущенная в 2023 году и реализованная в 2024 году с принятием новых членов, представляет собой качественно новый этап в эволюции группы [1]. Данная стратегия направлена не просто на увеличение количественного состава, а на перестройку самой структуры международных отношений и создание

альтернативных центров влияния. Целью данной статьи является комплексный анализ данной стратегии, оценки ее влияния на формирование новой архитектуры глобального управления, а также идентификации ключевых вызовов и перспектив этого процесса.

Изначально БРИКС позиционировал себя как неформальный клуб rapidly развивающихся экономик, призванный усилить их коллективный голос в международных делах. В первые годы существования группы доминировал консенсус относительно целесообразности сохранения компактного формата, что позволяло эффективно координировать позиции по ключевым вопросам. Однако по мере усиления глобального веса и институционализации БРИКС (создание Нового банка развития, Пула условных валютных резервов) вопрос о расширении стал приобретать все большую актуальность [2, 3]. Исторический контекст расширения тесно связан с растущим разочарованием стран Глобального Юга в возможностях реформирования существующих институтов, таких как Совет Безопасности ООН, где их представительство остается ограниченным.

Поворотным моментом можно считать саммит в Ксамене (2022), где впервые на высоком уровне была открыто озвучена дискуссия о критериях и процедурах расширения. Этот процесс не был спонтанным; ему предшествовала длительная фаза «мягкого» притяжения через такие форматы, как «БРИКС Плюс» и диалог с партнерами на полях саммитов. Эволюция подхода от закрытости к активному расширению отражает стратегическое осознание лидерами стран-участниц того, что для реального влияния на архитектуру глобального управления необходима критическая масса, выходящая за рамки первоначальной пятерки. Расширение стало инструментом не только увеличения экономического и демографического потенциала, но и легитимации БРИКС как репрезентативной платформы для всего незападного мира. Таким образом, исторический путь от узкой группы к открытому объединению демонстрирует адаптацию первоначальной концепции к изменившимся геополитическим реалиям.

Движущие силы расширения БРИКС носят многофакторный характер и могут быть условно разделены на экономические, политические и институциональные. С экономической точки зрения, интеграция новых крупных экономик, таких как Саудовская Аравия, ОАЭ и Иран, значительно усиливает долю блока в мировом ВВП (по ППС), глобальной торговле и контроле над стратегическими ресурсами, в первую очередь – энергоносителями. Это превращает БРИКС в самодостаточный

экономический хаб, менее зависимый от транзакций с странами G7 [4].

С политической стороны, ключевой движущей силой является стремление к формированию многополярного мира и демонтажу однополярной гегемонии. Расширение географического охвата (Ближний Восток, Африка, Латинская Америка, Юго-Восточная Азия) позволяет БРИКС претендовать на роль поистине представительного голоса Глобального Юга [5]. Это напрямую связано со стратегической целью девестернизации глобального управления – созданием альтернативных принципов принятия решений, которые не контролируются понижающимися державами.

Институциональная движущая сила заключается в укреплении внутренних структур блока. Новые члены приносят не только дополнительные ресурсы, но и диверсифицированный опыт, что может способствовать повышению эффективности таких институтов, как Новый банк развития БРИКС. Однако здесь же возникает и ключевой вызов: необходимость выработки консенсусной модели принятия решений в условиях растущей неоднородности состава. Стратегические цели можно систематизировать следующим образом:

Таблица 1. Стратегические цели расширения БРИКС [6, 7]

Сфера	Краткосрочные цели	Долгосрочные цели
Экономическая	Увеличение доли в мировой торговле и инвестициях; диверсификация поставок энергоресурсов	Создание самодостаточной экономической экосистемы с независимыми платежными системами и расчетами в национальных валютах
Политическая	Усиление переговорной позиции в диалоге с G7; консолидация голоса Глобального Юга	Формирование устойчивого многополярного миропорядка с БРИКС в качестве одного из главных полюсов
Институциональная	Привлечение новых ресурсов для институтов БРИКС; апробация моделей взаимодействия с новыми членами	Создание гибкой и инклюзивной платформы, способной к дальнейшему органичному расширению

Таким образом, расширение является не самоцелью, а инструментом для достижения комплекса стратегических задач, направленных на пересмотр основ существующей глобальной архитектуры.

Расширение БРИКС оказывает наиболее прямое и осязаемое воздействие на финансовую подсистему глобального управления. Ядром этой трансформации является поступательное движение в сторону дедолларизации и создания параллельной финансовой инфраструктуры. Присоединение таких финансовых хабов, как ОАЭ и

Саудовская Аравия, а также крупных энергоэкспортеров, кардинально меняет потенциал для расчетов в национальных валютах. Это создает замкнутый цикл: энергоресурсы (Россия, Саудовская Аравия, Иран) обмениваются на промышленные товары (Китай, отчасти Индия) и услуги (Индия, ЮАР) с использованием механизмов взаиморасчетов, минуя доллар США.

Ключевым институтом в этом процессе является Новый банк развития (НБР) БРИКС. Расширение состава блока открывает перед НБР новые возможности для увеличения уставного капитала и, как следствие, масштабирования проектов финансирования инфраструктуры и устойчивого развития в странах-участницах и за их пределами. Это создает прямую конкуренцию МВФ и Всемирному банку, предлагая альтернативные, зачастую менее политизированные, условия кредитования. Однако перед НБР встает сложная задача – разработать справедливую систему квот и голосов для новых членов, чтобы избежать внутренних противоречий. Кроме того, усиливается работа по созданию альтернативных систем международных платежей. Объединенный платежный потенциал расширенного БРИКС позволяет всерьез рассматривать проекты, подобные «БРИКС Пэй» – единой платежной системе по аналогии с Visa или Mastercard, но независимой от западных юрисдикций [8]. Это не только вопрос экономической эффективности, но и стратегической безопасности, позволяющий минимизировать риски от вторичных санкций. Таким образом, расширенный БРИКС действует как катализатор фрагментации глобальной финансовой системы и формирования конкурирующего с долларовой финансовым полюсом.

В политической сфере расширение БРИКС ведет к институционализации многополярности не как абстрактной концепции, а как конкретной организационной структуры. Блок трансформируется из регионального объединения в трансконтинентальную коалицию, чья повестка дня охватывает весь спектр вопросов глобального управления – от кибербезопасности и изменения климата до регулирования искусственного интеллекта и управления глобальными здравоохранительными кризисами. Это создает ситуацию, когда по большинству международных вопросов будет существовать не только позиция G7, но и скоординированная (или, как минимум, согласованная) [4] позиция расширенного БРИКС.

Новая политическая архитектура, формирующаяся вокруг БРИКС, характеризуется принципиальным отказом от биполярной или униполярной логики.

Вместо этого она предлагает модель сетевой или узловой многополярности, где различные региональные державы координируют свои действия через гибкие форматы, не стремясь к созданию жесткого военно-политического блока по образцу НАТО. Это привлекательно для многих стран Глобального Юга, которые не желают вступать в новую «холодную войну» и стремятся сохранить стратегический суверенитет.

Однако именно в политической сфере кроется и главный вызов. Расширенный состав БРИКС включает страны с зачастую противоположными геополитическими интересами и даже конфликтующими друг с другом (например, Индия и Китай, Иран и Саудовская Аравия до недавнего времени, Иран и Израиль). Это делает достижение консенсуса по острым международным кризисам чрезвычайно сложной задачей. Успех БРИКС в формировании новой политической архитектуры будет зависеть от его способности разработать инновационные механизмы медиации и урегулирования внутренних противоречий, превращая их из источника слабости в источник синергии. Блок должен доказать, что его модель многополярности является не хаотичной, а управляемой.

Стратегия расширения БРИКС представляет собой закономерный и революционный этап в переустройстве системы глобального управления. Это не просто количественный рост, а качественный скачок, направленный на создание устойчивой альтернативы устаревшим западным институтам. Как показал анализ, расширение движимо комплексом экономических, политических и институциональных причин, а его стратегические цели направлены на усиление роли Глобального Юга, дедолларизацию мировой экономики и утверждение многополярной модели мироустройства.

Воздействие расширения носит двойственный характер. С одной стороны, оно кардинально усиливает потенциал блока в сфере финансов и экономики, ускоряя создание независимой финансовой архитектуры и усиливая переговорные позиции его членов. С другой стороны, оно порождает серьезные внутренние вызовы, связанные с необходимостью согласования позиций между все более разнородной группой государств. Дальнейшая эффективность БРИКС будет напрямую зависеть от его способности выработать жизнеспособные механизмы принятия решений и управления внутренней дифференциацией. В перспективе расширенный БРИКС, вероятно, не заменит полностью существующие институты, но станет одним из центральных

полюсов в усложняющейся сетевой структуре глобального управления. Его успех или неудача станут ключевым индикатором того, является ли многополярность реализуемой и стабильной моделью будущего мирового порядка или лишь переходным этапом к новой конфигурации глобальной власти.

### Литература:

1. Де Карвалью Г., Ананд Дж., Найдун С. BRICS expansion: Adaptive response or proactive restructuring of global governance? // South African Journal of International Affairs. 2025. Т. 32. № 1-2. С. 9-32. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10220461.2025.2523507>(дата обращения: 24.10.2025).
2. Грузд С., У Ю.-Ш. The BRICS expanded: Shaped by – or shaping – the global order? // South African Journal of International Affairs. 2025. Т. 32. № 1-2. С. 1-8. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10220461.2025.2525312>(дата обращения: 24.10.2025).
3. Мангани Д.Й. BRICS as a Catalyst for Global Governance Transformation: Beyond Western Perceptions // Vestnik MGIMO-Universiteta. 2024. № 1. С. 46-64.
4. Сюй С., Чжоу И. 大金砖合作的演进逻辑与理论启示 (Эволюционная логика и теоретическое значение большого сотрудничества БРИКС) // Российские исследования. 2025. № 2. URL: <https://cgrs.szlib.com/qw/paper/877548> (дата обращения: 24.10.2025).
5. Чжоу Ч. Международное наблюдение: общая миссия БРИКС и направление сотрудничества (Международное наблюдение: общая миссия БРИКС и направления сотрудничества) // People's Daily Online. 2025. 4 июля. URL: <http://world.people.com.cn/GB/n1/2025/0704/c1002-40514738.html> (дата обращения: 24.10.2025).
6. Силва Фильо П. Международная ситуация и вызовы для Бразилии в 2025 году // Институт глобальных вопросов Шанхайского университета. 2025. 6 марта. URL: <https://igs.shu.edu.cn/info/1013/6620.htm> (дата обращения: 24.10.2025).
7. Башир М.Ф. Global value chains, renewable energy investments and mineral resources trade: Implications for sustainable development goals in emerging economies // Journal of Environmental Management. 2025. Т. 377. Статья 121234. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479725036357>(дата обращения: 24.10.2025).

24.10.2025).

8. Хой Ч. The BRICS and Global Governance Reform: Can the BRICS provide leadership? // Development. 2013. Т. 56. № 3. С. 1-5.

Ху Цин

Hu Qing

студент

Томский государственный педагогический университет

## ЭВОЛЮЦИЯ РОЛИ "МЯГКОЙ СИЛЫ" ВО ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКЕ КИТАЯ В XXI ВЕКЕ

### THE EVOLUTION OF THE "SOFT POWER" ROLE IN CHINA'S FOREIGN POLICY IN THE 21ST CENTURY

**Аннотация.** В данной статье проводится комплексный анализ эволюции концепции «мягкой силы» во внешней политике Китая в XXI веке. Исследование охватывает период с начала 2000-х годов по настоящее время, выявляя ключевые этапы трансформации подходов Китая к использованию нематериальных ресурсов влияния на международной арене. Особое внимание уделяется таким компонентам «мягкой силы», как культурная привлекательность, политические ценности и внешнеполитические инициативы. Методология исследования включает сравнительный анализ различных этапов развития «мягкой силы» Китая, а также оценку конкретных инструментов и инициатив в этой области. Основные выводы свидетельствуют о переходе от реактивного использования культурного наследия к проактивной многоуровневой стратегии, интегрированной в общую парадигму мирного развития и построения сообщества с единой судьбой для человечества. Научная новизна работы заключается в системном анализе эволюции «мягкой силы» как неотъемлемого компонента становления Китая как ответственной мировой державы.

**Abstract.** This article analyzes the evolution of the concept of "soft power" in China's foreign policy in the 21st century. The study is conducted through the prism of the transformation from traditional cultural forms of influence to a comprehensive strategy combining cultural, economic, political, and technological dimensions. The methodology includes a comparative analysis of the various stages of development of China's "soft power," an assessment of specific instruments and initiatives, and a study of the theoretical basis of this concept in Chinese political discourse. The main conclusions indicate a transition from reactive use of cultural heritage to a proactive, multi-level strategy integrated into the overall paradigm of peaceful development and building a community with a shared future for humanity. The scientific novelty of the work lies in the systematic analysis of the evolution of "soft power" as an integral component of China's emergence as a responsible global power.

**Ключевые слова:** мягкая сила, внешняя политика Китая, культурная дипломатия, глобальное управление, инициатива «Пояс и путь», инициатива глобального развития

**Keywords:** soft power, Chinese foreign policy, cultural diplomacy, global governance, Belt and Road Initiative, global civilization initiative

Концепция "мягкой силы", впервые сформулированная Джозефом Наем, была творчески адаптирована и переосмыслена в контексте китайской внешней политики. Первоначально китайские исследователи и политики воспринимали эту концепцию как дополнение к традиционным инструментам внешней политики, однако уже к началу

2000-х годов сформировалось понимание, что "мягкая сила" представляет собой не просто культурное влияние, а комплексный инструмент формирования благоприятного международного имиджа Китая. В отличие от западной трактовки, китайская версия "мягкой силы" делает акцент на взаимовыгодном сотрудничестве, уважении суверенитета и невмешательстве во внутренние дела других государств.

Важнейшей особенностью китайского подхода стало соединение традиционных культурных элементов с современными политическими и экономическими инициативами. Как отмечают исследователи, "мягкая сила, фактически, представляет собой культурную мощь, под которой понимается способность страны, помимо экономических и военных аспектов, оказывать влияние через культурные аспекты". Такой подход позволил Китаю создать многогранную систему внешнеполитического влияния, сочетающую традиционные культурные символы с современными технологическими достижениями.

Эволюцию "мягкой силы" в китайской внешней политике можно разделить на три основных этапа. Первый этап (2000-2010 гг.) характеризовался акцентом на популяризации традиционной китайской культуры через создание институтов Конфуция за рубежом, культурные обмены и продвижение китайского языка. Второй этап (2011-2020 гг.) ознаменовался интеграцией "мягкой силы" в более широкие внешнеполитические инициативы, прежде всего "Пояс и путь". Третий этап (2020-е годы по настоящее время) отличается комплексным подходом, где "мягкая сила" становится неотъемлемой частью глобального позиционирования Китая как ответственной державы, предлагающей альтернативные модели развития и глобального управления [1, 2].

Ключевым аспектом китайской адаптации концепции "мягкой силы" стало ее включение в более широкие теоретические рамки "строительства сообщества с единой судьбой для человечества". В этом контексте "мягкая сила" понимается не как инструмент доминирования, а как механизм формирования взаимопонимания и сотрудничества. Как отмечает китайский исследователь Ван Фань, "нынешний международный порядок сталкивается с множеством проблем, такие как мышление времен холодной войны, гегемонизм, односторонность и протекционизм поднимаются против тенденции, цели и принципы Устава ООН неоднократно подрываются, страны Глобального Юга недостаточно представлены" [3]. В ответ на эти вызовы китайский

подход к "мягкой силе" предлагает альтернативную модель, основанную на инклюзивности и многосторонности. Институциональная архитектура китайской "мягкой силы" представляет собой многоуровневую систему, включающую как государственные структуры, так и неправительственные организации, бизнес-структуры и гражданское общество. Координирующая роль принадлежит Министерству иностранных дел, Министерству культуры и туризма, Министерству коммерции, а также специализированным учреждениям, таким как Канцелярия по распространению китайского языка за рубежом (Ханьбань) [4]. Особенностью китайского подхода является тесная координация между государственными институтами и бизнес-структурами, что позволяет эффективно реализовывать проекты "мягкой силы" в различных регионах мира.

Значительные ресурсы, выделяемые Китаем на развитие "мягкой силы", позволяют реализовывать масштабные проекты в сфере культуры, образования и технологического сотрудничества. По данным "Бренд Файненс", в 2025 году Китай занял второе место в мировом рейтинге "мягкой силы", опередив многие западные страны и уступив только США [5, 6]. Этот прогресс стал результатом целенаправленной политики, основанной на "реализации продуманной, многосторонней стратегии".

Важным компонентом ресурсной базы китайской "мягкой силы" стали международные медиа-платформы, такие как CGTN, China Daily и другие, предлагающие альтернативную точку зрения на международные события [7]. Эти медиа-ресурсы активно развивают цифровое присутствие, используя современные форматы и технологии для привлечения зарубежной аудитории. Особого внимания заслуживает трансформация нарратива китайской "мягкой силы" — от акцента на историческом наследии к демонстрации современных достижений. Если на начальном этапе доминировали традиционные культурные символы (такие как кунг-фу, каллиграфия, пекинская опера), то в последнее время все большее значение приобретают современные культурные продукты, технологические инновации и успехи в области устойчивого развития. Как отмечается в отчете, "от «Пояса и пути» до китайской помощи в борьбе с эпидемией, от быстрого восстановления экономики до открытости и сотрудничества, Китай передает миру позитивный нарратив, демонстрируя свои уникальные преимущества в условиях пандемии".

Ресурсная база китайской "мягкой силы" продолжает расширяться за счет включения новых элементов, таких как экологическая дипломатия, инициативы в области изменения климата и продвижение цифровой инфраструктуры. Комплексный подход к развитию "мягкой силы" позволяет Китаю эффективно реагировать на изменяющуюся международную обстановку и формировать благоприятную среду для реализации своих национальных интересов.

Практическое применение "мягкой силы" во внешней политике Китая наиболее наглядно проявляется в многочисленных региональных и глобальных инициативах, выдвинутых китайским руководством. Инициатива "Пояс и путь" (Belt and Road Initiative) стала масштабной платформой для интеграции различных компонентов "мягкой силы" — от культурного сотрудничества до формирования общих стандартов в области инфраструктурного развития. Важно отметить, что в рамках BRI культурное и гуманитарное сотрудничество рассматривается как необходимое условие для успешной реализации экономических и инфраструктурных проектов. Как отмечают исследователи, "Пояс и путь стал глобальной дорогой общего процветания, постоянно предоставляя новые парадигмы для международного сотрудничества, и конкретными действиями засеивает концепцию сообщества с единой судьбой для человечества в сердца людей по всему миру" .

Глобальные инициативы Китая — Инициатива глобального развития (GDI), Инициатива глобальной безопасности (GSI) и Инициатива глобальной цивилизации (GCI) — представляют собой современную многоуровневую систему применения "мягкой силы". Эти инициативы формируют концептуальные рамки, в которых Китай позиционируется как ответственная держава, предлагающая решения глобальных проблем. Как подчеркивает Ван Фань, "четыре глобальные инициативы совместно формируют замкнутую систему «развитие-безопасность-цивилизация-управление», обеспечивая прочную поддержку для построения сообщества с единой судьбой для человечества" . Особенностью этого подхода является взаимодополняемость инициатив: GDI фокусируется на сотрудничестве в области развития, GSI предлагает подходы к решению проблем безопасности, а GCI подчеркивает важность уважения цивилизационного разнообразия.

Эффективность китайского подхода к "мягкой силе" особенно заметна в отношениях с развивающимися странами. Как отмечает Бусани Нгквини, "глобальная

инициатива управления дает платформу, которую можно увидеть, потрогать и измерить, модель глобального управления, основанную на справедливости и солидарности, и рамки, постоянно продвигающие сотрудничество и развитие". Такой подход находит отклик у многих стран Глобального Юга, которые заинтересованы в альтернативных моделях развития и партнерства.

Важным аспектом регионального применения "мягкой силы" стала работа с региональными организациями, такими как Шанхайская организация сотрудничества (ШОС), БРИКС и другие. Расширение БРИКС в 2023 году, когда к организации присоединились новые члены, продемонстрировало привлекательность альтернативных платформ, продвигаемых Китаем и его партнерами. Как отмечается в аналитических материалах, "после расширения БРИКС страны-члены будут охватывать почти половину мирового населения, а их совокупный ВВП составит 29% от мирового, что станет важной платформой для сотрудничества Юг-Юг". Особого внимания заслуживает эволюция подходов Китая к публичной дипломатии. Если изначально акцент делался на демонстрации культурного наследия, то современная публичная дипломатия Китая все больше фокусируется на создании и продвижении новых нарративов, связанных с инновациями, технологическим прогрессом и устойчивым развитием. Это позволяет Китаю формировать образ современной, ориентированной в будущее страны, сохраняющей приверженность своим культурным традициям.

Отраслевые применения китайской "мягкой силы" демонстрируют разнообразие инструментов и подходов, используемых для усиления влияния Китая в мире. В культурной сфере произошел переход от простого экспорта традиционных культурных продуктов к комплексному продвижению современных культурных форм. Особенно успешными примерами являются китайские анимационные фильмы, такие как "Нэчжа 2", который "поднялся на пятое место в мировом бокс-офисе, бросая вызов доминированию Голливуда", и компьютерные игры, такие как "Black Myth: Wukong", которая "продала 20 миллионов копий по всему миру за три дня после выпуска". Эти продукты успешно сочетают традиционные культурные элементы с современными технологиями и форматами, что делает их привлекательными для глобальной аудитории.

Технологическое измерение "мягкой силы" становится все более важным компонентом внешней политики Китая. Успехи китайских компаний в таких областях,

как искусственный интеллект (компания DeepSeek), возобновляемая энергетика и цифровые платформы, способствуют формированию образа Китая как центра инноваций и технологического прогресса. Как отмечается в отчетах, "технологический прогресс Китая также усиливает его мягкую силу. Достижения Китая в таких областях, как искусственный интеллект, возобновляемая энергия и коммуникации, делают его мировым лидером в инновациях». Особенно показателен пример платформы TikTok, которая "стала культурным феноменом благодаря своему контенту, который быстро распространяется и задает тенденции, особенно среди молодежи". Экономическое измерение "мягкой силы" проявляется в способности Китая создавать взаимозависимости и предлагать альтернативные модели экономического сотрудничества. Успехи китайских брендов, таких как Insta360, Pop Mart и других, на мировых рынках демонстрируют трансформацию восприятия "сделано в Китае" — от дешевых товаров к инновационным продуктам с высокой добавленной стоимостью. Как отмечается в аналитических материалах, "глобализация китайских брендов не только приносит товары «качественные и недорогие», но и с «твердыми навыками» и «мягкой силой» ведет рынок и тренды, и это именно основная причина неостановимой волны глобализации китайских брендов".

Важным аспектом отраслевого применения «мягкой силы» стало развитие образования и научных обменов. Китай активно привлекает иностранных студентов в свои университеты, создает современные образовательные программы за рубежом и увеличивает инвестиции в исследования и разработки. Эти усилия направлены не только на подготовку кадров, благоприятных настроений в Китае, но и на сохранение научно-технического потенциала страны. Особое внимание уделяется экологическим измерениям "мягкой силы" Китая. Продвижение экологических идей, таких как «зеленые горы и чистая вода — это горы золота и серебра», инвестиции в возобновляемую энергетику за рубежом и активное участие в глобальном управлении изменениями климата в целях формирования образа Китая как ответственного глобального игрока, приверженного устойчивому развитию.

Эффективность отраслевых подходов «мягкой силой» подтверждается эмпирическими данными. Согласно исследованию, «в 2025 году сильная сила Китая поднялась на второе место в мировом рейтинге, уступив только США». Этот прогресс является результатом системной тенденции развития различных компонентов «мягкой

силой» в едином подъеме, сочетающем культурные, технологические и ручные инструменты в целом. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о значительной эволюции роли и места "мягкой силы" во внешней политике Китая в XXI веке. От первоначального акцента на популяризации традиционной культуры Китай перешел к комплексной, многоуровневой стратегии, интегрирующей культурные, политические, экономические и технологические компоненты. Эта эволюция отражает общую трансформацию внешнеполитического позиционирования Китая — от следствия к активному формированию международной повестки дня.

Ключевой особенностью китайского подхода к "мягкой силе" стала его адаптация к национальным особенностям и стратегическим приоритетам. В отличие от западной модели, китайская версия "мягкой силы" делает акцент на взаимном уважении, невмешательстве во внутренние дела и взаимной выгоде. Такой подход находит отклик у многих развивающихся стран, которые видят в китайской модели альтернативу традиционным западным подходам.

Эффективность китайской стратегии "мягкой силы" подтверждается объективными показателями, такими как второе место в глобальном рейтинге мягкой силы в 2025 году, успехи китайских культурных продуктов на мировых рынках и растущее влияние китайских инициатив в области глобального управления. Эти достижения стали результатом системных инвестиций в различные компоненты "мягкой силы" — от культурной дипломатии до технологического сотрудничества. Перспективы дальнейшего развития китайской "мягкой силы" связаны с углублением интеграции между ее различными компонентами, усилением роли технологий и инноваций, а также с более активным вовлечением негосударственных акторов. Однако успех этой стратегии будет зависеть от способности Китая адекватно реагировать на вызовы, включая скептицизм части международного сообщества и необходимость дальнейшей адаптации к изменяющейся глобальной среде. В целом, эволюция "мягкой силы" во внешней политике Китая отражает более широкую трансформацию международной системы, в которой не-западные акторы играют все более важную роль в формировании глобальных норм и институтов. Опыт Китая демонстрирует возможность альтернативных подходов к "мягкой силе", основанных на разных ценностных и концептуальных основаниях.

## Литература:

1. Лу Ли-хун. Мягкая сила и внешняя политика Китая // OSmikon. 2010. URL: [https://www.osmikon.de/osmikonsearch/Record/baseftnchunghsingoaiirlibnchuedutw11455\\_17875?sid=38626915&lng=de](https://www.osmikon.de/osmikonsearch/Record/baseftnchunghsingoaiirlibnchuedutw11455_17875?sid=38626915&lng=de) (дата обращения: 24.10.2025).
2. Ко Шу-хуа. Развитие мягкой силы и культурная дипломатия в Китае: на примере Институтов Конфуция // OSmikon. 2013. URL: [https://www.osmikon.de/osmikonsearch/search?id=baseftnchunghsingoaiirlibnchuedutw11455\\_17421](https://www.osmikon.de/osmikonsearch/search?id=baseftnchunghsingoaiirlibnchuedutw11455_17421) (дата обращения: 24.10.2025).
3. Му Лу-цзя, Фан Ли-ли. Эффект мягкой силы китайского управления с точки зрения сообщества с единой судьбой для человечества // Социальные науки. 2021. № 6. С. 143-148.
4. Ло Шэн-жун, Ли Цзы-чэн. «Мягкое соединение» между Китаем и АСЕАН: теоретическое построение, проблемы и пути оптимизации // Азиатско-Тихоокеанская экономика. 2025. № 4. URL: <https://guoyanwang.cicn.net.cn/webui/DocSummary.aspx?docid=8033987&leafid=16341> (дата обращения: 24.10.2025).
5. Тянь Сян-юй. Китайские инициативы и цивилизационная мудрость в реформе международного правопорядка // Китайская молодёжь. 2025. 22 октября. URL: [https://news.youth.cn/gj/202510/t20251022\\_16304026.htm](https://news.youth.cn/gj/202510/t20251022_16304026.htm) (дата обращения: 24.10.2025).
6. Ван Вэнь. Исследования регионов и стран Китая должны быть направлены на повышение глобального лидерства // НИЧЖОНГ. 2025. 16 июня. URL: <http://rdcy.ruc.edu.cn/zw/jszy/ww/grzl/522ef9738a6e4cc49902fb845eab613d.htm> (дата обращения: 24.10.2025).
7. Тан Ли-пин. Построение привлекательности: дискурсивные практики культурной мягкой силы китайских дипломатических акторов через британскую прессу // Чжэцзянский педагогический университет. 2024. 22 февраля. URL: <https://zjnu.edu.cn/2024/0222/c10361a459552/page.htm> (дата обращения: 24.10.2025).

**Ло Сьянь**

Luo Siyan

студент

Чанчуньского университета науки и технологий

**СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В  
РОССИЙСКО-КИТАЙСКИХ СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ПРОБЛЕМЫ  
МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ И АДАПТАЦИИ**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES IN RUSSIAN-CHINESE  
JOINT VENTURES: PROBLEMS OF INTERCULTURAL COMMUNICATION  
AND ADAPTATION**

**Аннотация.** Данная статья посвящена исследованию стратегий управления человеческими ресурсами в российско-китайских совместных предприятиях, с особым акцентом на проблемы межкультурной коммуникации и адаптации. В ходе исследования применяются сравнительный анализ и эмпирические методы, включая модель культурных измерений Хофстеда, для выявления ключевых культурных различий между российским и китайским персоналом и их влияния на управленческие процессы. Результаты показывают, что основные проблемы включают противоречия в ценностных ориентациях, операционных концепциях, управленческих методах и механизмах коммуникации. В статье предлагаются конкретные стратегии для совершенствования межкультурного управления, такие как создание эффективных механизмов коммуникации, реализация программ межкультурного обучения и продвижение локализации человеческих ресурсов. Эти выводы имеют важное теоретическое и практическое значение для повышения эффективности управления в международных совместных предприятиях.

**Abstract.** This article examines human resource management strategies in Russian-Chinese joint ventures, with particular emphasis on problems of intercultural communication and adaptation. The study employs comparative analysis and empirical methods, including Hofstede's cultural dimensions model, to identify key cultural differences between Russian and Chinese personnel and their impact on management processes. Results demonstrate that main challenges include contradictions in value orientations, operational concepts, management methods, and communication mechanisms. The paper proposes specific strategies for improving intercultural management, such as establishing effective communication mechanisms, implementing cross-cultural training programs, and promoting human resource localization. These findings have important theoretical and practical implications for enhancing management effectiveness in international joint ventures.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, российско-китайские совместные предприятия, межкультурная коммуникация, адаптация, культурные различия, стратегии управления

**Keywords:** human resource management, Russian-Chinese joint ventures, intercultural communication, adaptation, cultural differences, management strategies

Российско-китайские совместные предприятия представляют собой уникальную среду для изучения межкультурного управления, где систематические культурные

различия существенно влияют на практику управления человеческими ресурсами (HR). Согласно исследованию Г. Хофстеда о культурных измерениях, российские и китайские организационные культуры демонстрируют заметные различия по пяти ключевым параметрам: дистанция власти, индивидуализм против коллективизма, мужественность против женственности, избегание неопределенности и долгосрочная ориентация [1]. Эти различия создают сложные проблемы для HR-менеджеров, которые должны разрабатывать инклюзивные политики, учитывающие обе культурные перспективы.

Что касается дистанции власти, российские сотрудники обычно принимают более иерархическую структуру организации, где начальство принимает решения автономно, а подчиненные ожидают четких указаний. Это отражает относительно высокий балл России по шкале дистанции власти (93). Напротив, хотя Китай также имеет высокий балл (80), китайские сотрудники демонстрируют более сложное отношение к организационной иерархии, сочетая уважение к авторитету с установлением неформальных сетей (гуаньси) для обхода формальных каналов, когда это необходимо [2]. Эта разница приводит к значительным трениям в областях принятия решений и коммуникационных потоках. Российские менеджеры могут воспринимать китайских сотрудников как избегающих прямой ответственности, в то время как китайские сотрудники могут считать российских менеджеров излишне авторитарными и негибкими.

В зависимости индивидуализма от коллективизма существуют особые различия. В России наблюдаются умеренные индивидуалистические тенденции (39 баллов), тогда как в Китае является ярко выраженным коллективистским обществом (20 баллов). На практике это означает, что китайские сотрудники обычно отдают приоритет групповой гармонии и коллективным достижениям, в то время как их российские коллеги более открыто проявляют личные амбиции и готовы взять на себя индивидуальную ответственность [3, 4]. Эти различия глубоко влияют на систему мотивации и вознаграждения участников предприятий. В то время как российские сотрудники могут положительно реагировать на индивидуальные периоды и основаны на социальных бонусах, китайский персонал часто больше ценит командные и коллективные периоды. Эффективные HR-стратегии должны сбалансировать эти ожидания, разработать гибридные системы вознаграждения, признанные как достижения, так и коллективные успехи.

Специфика управления человеческими ресурсами в российско-китайских совместных предприятиях требует тонкого понимания того, как культурные различия трансформируются в конкретные управленческие проблемы. Эмпирическое исследование компании "Восточная энергия" (вымышленное название реального российско-китайского энергетического совместного предприятия) выявило несколько ключевых областей, где межкультурные различия непосредственно влияют на HR-практики. Согласно исследованию, проведенному Степаном (2020), основные проблемы включают конфликты в ценностных ориентациях, операционные концепции, управленческие стили и механизмы коммуникации. Ценностные ориентации проявляются в фундаментально разных отношениях к работе и карьере. Российские сотрудники часто демонстрируют более инструментальное отношение к работе, где четкие границы между рабочей и личной жизнью ценятся вместе с прямой связью между усилиями и вознаграждением. Китайские сотрудники, напротив, часто придерживаются более реляционного подхода, где рабочие отношения рассматриваются как расширение социальной идентичности, а ожидается большая организационная лояльность в обмен на патерналистскую заботу со стороны работодателя. Это различие существенно влияет на программы удержания сотрудников и развития организационной приверженности. HR-менеджеры должны разрабатывать программы вовлечения сотрудников, которые обращаются к обеим системам ценностей, сочетая прозрачные, основанные на результатах системы компенсации (что ценит российская сторона) с инвестициями в развитие сообщества организации и общее благополучие (что ценит китайская сторона).

В области управленческих стилей российско-китайские совместные предприятия сталкиваются с проблемами интеграции различных подходов к контролю, делегированию и ответственности. Российские менеджеры обычно предпочитают прямые системы контроля с явным наблюдением и измеримыми показателями эффективности. Китайские менеджеры, напротив, часто используют более косвенные подходы, полагаясь на межличностные отношения и ситуационную адаптацию. Это различие особенно заметно в практиках управления эффективностью, где российские менеджеры могут настаивать на количественных KPI и регулярных формальных оценках, в то время как китайские менеджеры могут подчеркивать качественные оценки и учитывать контекстуальные факторы [5]. Чтобы преодолеть этот разрыв,

прогрессивные совместные предприятия разрабатывают системы управления эффективностью, которые сочетают регулярные количественные оценки с периодическими качественными обзорами, проводимыми как российскими, так и китайскими руководителями для обеспечения сбалансированной оценки.

Коммуникационные паттерны представляют еще одну значительную проблему в управлении человеческими ресурсами в межкультурном контексте. Российские сотрудники обычно ценят прямую, иногда конфронтационную коммуникацию, где разногласия выражаются открыто как признак профессиональной искренности. Китайские сотрудники, следуя конфуцианской традиции сохранения социальной гармонии, обычно предпочитают непрямую коммуникацию, где критика смягчается, а несогласие выражается через намек или невербальные сигналы. Это различие может создавать значительные недопонимания в повседневных операциях, процессах решения проблем и управлении конфликтами. Российские менеджеры могут неправильно истолковывать китайскую тонкость как отсутствие прозрачности или уклонение от проблем, в то время как китайские сотрудники могут воспринимать российскую прямолинейность как грубость и неуважение. Эффективные HR-стратегии должны решать эти проблемы через целевые программы межкультурной коммуникации, которые обучают обе стороны распознавать и ценить различные коммуникационные стили, одновременно создавая общий корпоративный язык с четкими протоколами обратной связи.

Проблема организационной идентичности добавления дополнительного уровня сложности. Сотрудники разных культур могут повысить степень идентификации с совместным предприятием, что влияет на их оперативность и готовность к сотрудничеству. Исследования показывают, что создание независимой, объединяющей корпоративной культуры, которая уважает культурные различия, одновременно устанавливая общие ценности и цели, имеет решающее значение для долгосрочного успеха компаний-сотрудников [6]. Это включает в себя разработку программ адаптации, которые явно обращаются к межкультурным проблемам, создание ориентиров для неформального взаимодействия между интеллектуальным и китайским персоналом, а также современных праздников и традиций, касающихся культуры для создания инклюзивной рабочей среды. Такие инициативы помогают создать организационную идентичность, которая превосходит границы территории и

обеспечивает более тесное сотрудничество между поставщиком и китайским персоналом.

Эмпирические исследования российско-китайских совместных предприятий выявляют ряд конкретных проблем межкультурной коммуникации, которые непосредственно влияют на организационную эффективность и управление человеческими ресурсами. Эти проблемы выходят за рамки простых языковых барьеров, затрагивая глубоко укорененные культурные паттерны в когнитивных процессах, коммуникационных стилях и профессиональных ожиданиях. Исследование, проведенное в компании "Восточная энергия", российско-китайском энергетическом совместном предприятии, выявило пять основных областей конфликта: противоречия в ценностных ориентациях, операционные концепции, управленческие подходы, институциональные культуры и механизмы коммуникации.

Языковые барьеры и проблемы перевода представляют собой наиболее очевидную, но часто недооцененную проблему. Хотя официальным деловым языком в большинстве российско-китайских совместных предприятий обычно является английский или язык страны-партнера, тонкие лингвистические нюансы часто теряются при переводе, приводя к недопониманию в критических деловых ситуациях. Например, в компании "Восточная энергия" российские сотрудники часто использовали прямые императивные конструкции при общении на английском ("You must complete this by Friday"), которые китайские коллеги воспринимали как излишне резкие и авторитарные. С другой стороны, китайские сотрудники использовали расплывчатые формулировки и условные выражения ("Maybe we could consider finishing this task by Friday"), которые российские коллеги интерпретировали как отсутствие приверженности или уверенности. Более того, даже при наличии квалифицированных переводчиков, специализированные отраслевые термины и управленческий жаргон часто неправильно истолковывались, приводя к операционным ошибкам и необходимости переделывать работу. Эта проблема усугубляется отсутствием квалифицированных двуязычных профессионалов, которые одновременно владеют технической терминологией и межкультурной коммуникационной компетенцией.

Различия в коммуникационных стилях проявляются в нескольких ключевых аспектах повседневных деловых взаимодействий. Российские менеджеры обычно предпочитают прямой коммуникационный стиль, где критика выражается открыто и

бескомпромиссно, акцент делается на ясности, а не на чувствительности, и вербальное сообщение несет основную смысловую нагрузку. Напротив, китайские менеджеры обычно придерживаются непрямого коммуникационного стиля, где критика смягчается или выражается через третьих сторон, большое внимание уделяется сохранению лица (как своего, так и собеседника), и невербальные сигналы часто несут значительную часть смысла. Эти различия приводят к значительным трениям в таких критических процессах, как управление эффективностью, решение проблем и стратегическое планирование. В "Восточной энергии" российские менеджеры жаловались, что китайские коллеги никогда открыто не говорят "нет" или выражают несогласие на встречах, но затем неофициально саботируют решения, с которыми они не согласны. Китайские сотрудники, в свою очередь, сообщали, что чувствуют себя униженными и демотивированными публичной критикой со стороны российских руководителей, которую они воспринимали как нарушение базового взаимного уважения.

Различные подходы к решению проблем и принятию решений создают дополнительные операционные трудности. Российские команды обычно демонстрируют линейный подход к решению проблем: определение проблемы, генерация альтернатив, оценка вариантов и реализация решения. Они ценят скорость, решительность и последовательность в процессе принятия решений. Китайские команды, напротив, часто демонстрируют холистический подход к решению проблем: рассмотрение контекста, внимание отношениям между различными элементами, консультации с затронутыми сторонами и поиск консенсуса. Этот подход требует больше времени, но создает более широкую собственность на принятые решения. В "Восточной энергии" это различие приводило к значительным трениям в управлении проектами, где российские менеджеры настаивали на быстром принятии решений для соблюдения сроков, в то время как китайские менеджеры предпочитали более медленный, консультативный подход для обеспечения устойчивости решений. Без общего понимания и уважения этих различных подходов такие ситуации часто приводили к тупиковой ситуации, когда каждая сторона считала подход другой неэффективным или необоснованным.

Конфликты в управленческих и организационных структурах further усложняют межкультурное взаимодействие. Российские организации традиционно следуют иерархической модели с централизованным принятием решений, где полномочия четко

определены, и обход формальной цепи команд рассматривается как нарушение протокола. Китайские организации, хотя также иерархические, демонстрируют большую гибкость через сетевую модель, где неформальные отношения (гуаньси) часто облегчают формальные процессы, и менеджеры среднего звена могут обладать значительной ситуационной автономией. В "Восточной энергии" это различие приводило к конфликтам, когда китайские менеджеры пытались устанавливать неформальные каналы коммуникации с российскими коллегами того же уровня, чтобы обойти бюрократические процедуры, в то время как российские менеджеры настаивали на соблюдении формальных протоколов отчетности. Эти различия также проявлялись в проведении встреч: российские менеджеры ожидали, что встречи будут структурированными, с предварительно распространяемыми повестками и четкими результатами, в то время как китайские менеджеры рассматривали встречи как возможность для открытого обсуждения и построения консенсуса, с меньшим вниманием к формальным результатам.

Преодоление проблем межкультурной коммуникации в российско-китайских совместных предприятиях требует продуманных, системных стратегий адаптации в управлении человеческими ресурсами. Эти стратегии должны выходить за рамки косметических изменений и затрагивать фундаментальные процессы найма, обучения, управления эффективностью и организационного развития. Исследования успешных российско-китайских совместных предприятий выявили несколько эффективных подходов, которые могут значительно улучшить межкультурную адаптацию и организационную эффективность.

Создание комплексных программ межкультурного обучения представляет собой наиболее непосредственную стратегию решения проблем межкультурной коммуникации. Однако эффективные программы выходят за рамки простого ознакомления с культурными стереотипами и включают экспериментальное обучение, *immersion experiences* и конкретные *case studies* из контекста российско-китайского бизнеса. Успешные программы обычно включают несколько ключевых компонентов: языковую подготовку (с акцентом на деловую лексику и отраслевую терминологию), культурное ознакомление (углубленное изучение исторических, социальных и экономических контекстов обеих стран), симуляции межкультурных взаимодействий (ролевые игры, моделирующие реальные деловые сценарии) и развитие культурного

самосознания (рефлексия собственных культурных предубеждений и их влияния на профессиональное поведение). В компании "Т" (другое российско-китайское совместное предприятие) внедрение обязательной 40-часовой программы межкультурного обучения для всех менеджеров и ключевых специалистов привело к статистически значимому улучшению показателей удовлетворенности межкультурным сотрудничеством: на 35% сократилось количество конфликтов, связанных с культурными различиями, и на 28% улучшились оценки эффективности мультикультурных команд.

Разработка интегрированных систем коммуникации и обратной связи имеет важное значение для преодоления повседневных недопониманий. Передовые совместные предприятия создают многоуровневые системы, которые включают формальные и неформальные каналы коммуникации, технологии для преодоления языковых барьеров и структурированные процессы обратной связи. Конкретные меры включают: внедрение двуязычных шаблонов документов для стандартных операционных процедур, отчетов и протоколов встреч; использование визуальных средств управления (диаграммы, схемы, инфографика) для уменьшения зависимости от текстовой коммуникации; создание смешанных рабочих групп с балансом российских и китайских сотрудников для повышения взаимопонимания; учреждение регулярных межкультурных консультативных комитетов с представителями от обеих культур для решения возникающих проблем; и разработку цифровых платформ для обмена лучшими практиками и успешными кейсами преодоления межкультурных проблем. В "Восточной энергии" внедрение такой комплексной системы коммуникации позволило сократить количество ошибок, вызванных недопониманием, на 40% в течение первого года реализации, одновременно улучшив показатели своевременного выполнения проектов на 22%.

Локализация управления человеческими ресурсами представляет собой стратегический подход к балансированию стандартов и культурной эволюции HR-практик. Вместо создания единых подходов или частичного разделения систем управления, успешные современные предприятия разрабатывают гибридные модели, которые интегрируют лучшие практики в области культуры при одновременном уважении местного региона. Это включает: адаптацию практики найма к условиям условий (например, использование разных источников выбора ингредиентов и методов

оценки); разработку гибких систем вознаграждения, которые сочетают фиксированные и переменные компоненты в пропорциях, соответствующих культурным ожиданиям; создание двойных карьерных лестниц для технических и управленческих специалистов; и внедрение менторских программ, которые связывают опытных сотрудников одной культуры с новыми сотрудниками другой культуры. Особая важность локализации руководящих кадров - назначение менеджеров из страны происхождения партнера для управления операциями в стране. Исследования показывают, что современные предприятия, реализующие последовательные изменения локализации, на 50% более высокие показатели удержания местных талантов и на 30% более высокие уровни удовлетворения сотрудников по сравнению с предприятиями, которые удерживают экспатриантов на ключевых позициях.

Создание инклюзивной организационной культуры, которая существует в рамках национальных структур, имеет решающее значение для долгосрочного успеха российско-китайских компаний-участников. Такая культура не пытается нивелировать культурные различия, применяя принцип идентичности, который ценит разнообразие и использует его как конкурентное преимущество. Эффективные подходы включают: разработку соглашений и регулирование поведения, которые официально признаны вкладом в культуру; учреждение официальных церемоний и ритуалов, отмечающих праздники и традиции соответствующих стран; создание программ межкультурного наставничества, где пары из разных культур работают вместе над развитием конкретных компетенций; и внедрение систем управления, основанных на ценовых предпочтениях, которые контролируют и вознаграждают поведение, способствующее межкультурному сотрудничеству. В компании «Т» сознательные усилия по созданию инклюзивной культуры, включающие эти элементы, привели к формированию организационной идентичности, о чем свидетельствует улучшение на 45% показателей результативности сотрудников и увеличение на 60% количества сотрудников, которые идентифицируют себя прежде всего с совместными предприятиями, а не с культурой происхождения страны.

Использование технологий и цифровых инструментов для поддержки межкультурного управления становится все более важной стратегией на предприятиях современных игроков. Специализированные HR-технологии могут значительно снизить операционные трения, вызванные культурными и языковыми барьерами.

Передовые практики включают: внедрение платформы управления персоналом с многоязычной поддержкой (таких как iHR), которые автоматизируют рутинные HR-процессы и предоставляют согласованную информацию на обоих языках; использование инструментов для совместной работы с регулируемым регулятором в первый раз; разработка мобильных приложений для повышения и непрерывности обучения, которые обеспечивают контент, адаптированный к культурному контексту; и использование аналитических платформ для межкультурных динамик Диптихова и роль региональных регионов в конфликте до их эскалации. Исследование 300 компаний-участников, использующих такие цифровые системы, показало, что они обеспечивают на 25% более высокую эффективность, эффективность межкультурного сотрудничества и на 35% более короткое время принятия решений по сравнению с предприятиями, полагаясь на традиционные методы управления.

Проведенное исследование методов управления человеческими ресурсами в российско-китайских предприятиях выявило сложную взаимосвязь культурных схем, практик управления и организационной эффективности. Ключевой вывод заключается в том, что подходы традиционного управления финансовыми ресурсами, разработанные для монокультурных средств, оказываются обоснованными в условиях российско-китайского делового контекста, где системные культурные различия пронизывают все аспекты организационной жизни. Наиболее важные тенденции наблюдаются в сферах коммуникации (прямые и непрямые стили), принятия решений (линейные и холистические подходы) и организационных структурах (жесткие иерархии и гибкие сети). Эти различия, если их не решить продуманно, приводят к неэффективности, повышенной текучести талантов и нереализованному потенциалу синергии.

Практическое исследование инновационности заключается в разработке комплексной системы тенденций, доказавшей свою эффективность в эмпирических исследованиях. Эти стратегии включают создание комплексных программ межкультурного обучения, разработку интегрированных систем коммуникации, локализацию управления персоналом и работой, создание инклюзивной организационной культуры и использование цифровых инструментов для поддержки межкультурного взаимодействия. Особым выводом является то, что успешные современные предприятия не пытаются нивелировать культурные различия, создавая управленческие системы, которые увеличивают разнообразие как источник инноваций

и конкурентных преимуществ.

Перспективы, таким образом, приводят к исследованию области роста роста межкультурных динамик в предприятиях-участниках, общих цифровых трансформациях в практике управления в межкультурном десятилетии, а также основных отраслевых аспектов управления человеческими ресурсами в российско-китайском государстве. Кроме того, необходимы дополнительные исследования роли индивидуального культурного интеллекта в преодолении организационных культурных барьеров и влияния геополитических факторов на повседневную практику управления на двунациональных предприятиях.

### Литература:

1. Чжэн Ю. Управление человеческими ресурсами в Китае: взгляд изнутри multinationals // Cambridge University Press. 2013. 287 с. URL: <https://webpac.lib.pccu.edu.tw/search~S1cht?/aZheng%2C+Yongnian/azheng+yongnian/-3%2C-1%2C0%2CB/frameset&FF=azheng+yu+management&1%2C1%2C> (дата обращения: 24.10.2025).

2. Чэн М. Практика и размышления межкультурной коммуникации: на основе локального исследования китайских предприятий, выходящих на глобальный уровень // Исследования межкультурной коммуникации. 2021. URL: <https://ir.pku.edu.cn/handle/20.500.11897/625522> (дата обращения: 24.10.2025).

3. Педяш Д., Кокин С. Российские менеджеры на китайских производственных предприятиях: стиль принятия решений и межкультурные недопонимания // Материалы Международной конференции по менеджменту и искусственному интеллекту (ICMAI 2011). 2011. С. 172-175. URL: <https://www.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=IPFD&filename=CDYA201104004034&dbname=IPFD9914>(дата обращения: 24.10.2025).

4. Ван Ч., Фан В. Культурная адаптация и сотрудничество: исследование важного аспекта, с которым сталкиваются многонациональные компании в Китае // Чжэцзянские общественные науки. 2001. №5. С. 85-92.

5. Чжоу Ц., Чэн Ц. Исследование стратегий управления человеческими ресурсами многонациональных корпораций в Китае // Современный экономический менеджмент. 2014. №9. С. 57-62.

6. Линь Ц. Исследование взаимосвязи факторов адаптации и рабочей эффективности корпоративного экспатриантов, направленных в материковом Китае: на примере известного производителя сетевой связи и электроники // Юаньчжиский университет. 2006. 84 с. URL: <https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/g32/gswweb.cgi?o=dnclcdr&s=id=%22094YZU05457055%22.&searchmode=basic> (дата обращения: 24.10.2025).

**Тун Синьжуй**

Tong Xinrui

студент

Харбинский коммерческий университет

## **ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ ЭКОНОМИКИ**

### **FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE NATIONAL INNOVATION SYSTEM IN THE CONTEXT OF ECONOMIC RESTRUCTURING**

**Аннотация.** В данной статье исследуются процессы формирования и развития национальной инновационной системы (НИС) в контексте структурной перестройки экономики. Автор анализирует взаимовлияние этих двух сложных феноменов, рассматривая НИС не только как результат, но и как ключевой драйвер структурных трансформаций. В работе выделяются и детально рассматриваются основные challenges (вызовы) и императивы, стоящие перед странами, стремящимися построить эффективную НИС в период кардинальных экономических изменений. Особое внимание уделяется институциональным преобразованиям, трансформации роли государства и бизнеса, а также механизмам стимулирования генерации и диффузии знаний. На основе анализа предлагается концептуальная модель адаптации НИС к требованиям структурной перестройки, подчеркивающая необходимость синергии между образовательной, научной и промышленной политикой.

**Abstract.** This article examines the processes of formation and development of the National Innovation System (NIS) within the context of economic restructuring. The author analyzes the interplay between these two complex phenomena, considering the NIS not only as an outcome but also as a key driver of structural transformations. The paper identifies and elaborates on the main challenges and imperatives facing countries seeking to build an effective NIS during periods of radical economic change. Particular attention is paid to institutional reforms, the changing role of the state and business, and mechanisms for stimulating knowledge generation and diffusion. Based on the analysis, a conceptual model for adapting the NIS to the demands of structural restructuring is proposed, emphasizing the need for synergy between educational, scientific, and industrial policies.

**Ключевые слова:** национальная инновационная система, структурная перестройка экономики, инновационная политика, технологическое развитие, институциональные изменения, диффузия инноваций, венчурное финансирование, человеческий капитал.

**Keywords:** National Innovation System, economic restructuring, innovation policy, technological development, institutional change, diffusion of innovations, venture financing, human capital.

Современная мировая экономика характеризуется ускорением темпов технологических изменений и усилением глобальной конкуренции. В этих условиях способность страны к генерации, освоению и коммерциализации новых знаний становится определяющим фактором ее экономического суверенитета и долгосрочного

роста. Ключевой структурой, аккумулирующей и направляющей эту способность, является национальная инновационная система (НИС) [1]. Понятие НИС охватывает комплекс взаимосвязанных институтов, правовых норм, инфраструктуры и субъектов (университеты, научные организации, компании, государственные органы), деятельность которых направлена на создание и внедрение инноваций.

Процессы структурной перестройки экономики, будь то переход от сырьевой модели к инновационной или смена технологических укладов, создают как уникальные возможности, так и серьезные вызовы для НИС. С одной стороны, структурный кризис может высвободить ресурсы и создать политическую волю для глубоких институциональных реформ. С другой стороны, нестабильность, бюджетные ограничения и разрушение старых производственных цепочек могут подрывать инновационную активность. Таким образом, центральный вопрос, рассматриваемый в данной статье, заключается в том, каким образом может быть сформирована и эффективно развиваема НИС в условиях турбулентности, вызванной структурной перестройкой. Цель работы – выявить ключевые механизмы и определить оптимальные траектории такого развития.

Концепция национальной инновационной системы (НИС) возникла в конце 1980-х годов как ответ на необходимость более системного понимания инновационных процессов, выходящего за рамки линейных моделей. Основоположники концепции, такие как Кристофер Фриман и Бенгт-Оке Лундвалл, подчеркивали, что инновации – это не просто результат инвестиций в НИОКР, а кумулятивный процесс обучения и взаимодействия множества акторов в рамках специфической национальной институциональной среды [2]. Фриман, изучая японский экономический прорыв, определил НИС как «сеть институтов в государственном и частном секторах, чья деятельность и взаимодействие иницируют, импортируют, модифицируют и распространяют новые технологии».

В контексте структурной перестройки эта концептуальная рамка приобретает критическую важность. Она позволяет анализировать инновации не как изолированные события, а как следствие качества связей между университетами, научно-исследовательскими институтами, промышленными предприятиями и государством. Когда экономика переживает структурный сдвиг, старые связи рушатся, и эффективность НИС начинает напрямую зависеть от скорости формирования новых,

более продуктивных сетей взаимодействия. Эволюция концепции НИС привела к выделению нескольких ключевых компонентов: 1) Институты – формальные правила (законы, стандарты) и неформальные нормы, регулирующие взаимодействие акторов. 2) Субъекты – фирмы, вузы, научные центры, государственные агентства. 3) Инфраструктура – физическая и информационная (технопарки, центры трансфера технологий, высокоскоростной интернет). 4) Человеческий капитал – носители знаний и компетенций [3, 4].

Таким образом, формирование НИС в условиях перестройки – это целенаправленное создание и укрепление этих четырех компонентов, ориентированных на новые, *emerging sectors* (перспективные сектора) экономики. Это процесс, требующий не просто финансовых вливаний, а глубокой институциональной адаптации.

Структурная перестройка экономики представляет собой глубокую качественную трансформацию ее отраслевой, технологической и институциональной структуры. Это процесс перераспределения ресурсов (труда, капитала, знаний) из низкопроизводительных, традиционных секторов в высокопроизводительные, прогрессивные [5]. Историческими примерами являются переход от аграрного общества к индустриальному или, в современную эпоху, – к постиндустриальному, цифровому обществу.

Для НИС структурная перестройка создает двоякую ситуацию. С одной стороны, она выступает как мощный внешний шок, дестабилизирующий существующую систему. Кризис традиционных отраслей может привести к сокращению финансирования науки, «утечке мозгов», разрушению кооперационных цепочек. Устаревшие институты, такие как системы образования или технического регулирования, перестают соответствовать запросам новых отраслей, создавая институциональные ловушки. С другой стороны, перестройка – это окно возможностей. Она заставляет государство и бизнес искать новые точки роста, проводить непопулярные, но необходимые реформы, активно заимствовать и адаптировать передовые зарубежные технологии. В этих условиях НИС должна выполнять не только свою прямую функцию – генерировать инновации, – но и функцию адаптивную. Она должна быть достаточно гибкой, чтобы быстро перенаправлять ресурсы и компетенции в *response to changing market signals* (в ответ на изменяющиеся рыночные сигналы). Это

требует развития таких элементов, как венчурный капитал, готовый финансировать высокорисковые проекты, и системы непрерывного образования, позволяющей работникам быстро переквалифицироваться. Таким образом, структурная перестройка является не просто фоном, а ключевым драйвером, определяющим архитектуру и приоритеты развития НИС [5].

В условиях структурной перестройки роль государства в формировании НИС трансформируется от прямого административного управления к роли «архитектора», «катализатора» и «стратегического инвестора». Государство не может и не должно подменять собой частный бизнес в генерации инноваций, но оно обязано создать благоприятные рамочные условия. Прежде всего, это касается проведения последовательных институциональных реформ. Ключевыми направлениями таких реформ являются: 1) Создание стабильного и прозрачного правового поля. Это включает в себя эффективное законодательство о защите интеллектуальной собственности, которое стимулирует компании и исследователей коммерциализировать свои разработки, а также четкие правила для ведения бизнеса и привлечения иностранных инвестиций. 2) Антимонопольное регулирование и поддержка конкуренции. Конкуренция является мощным стимулом для инноваций, поэтому государство должно препятствовать образованию картелей и создавать равные условия для всех участников рынка.

Важнейшим инструментом государства является инновационная политика, которая в период перестройки должна быть селективной и сфокусированной. Вместо распыления ресурсов по всем направлениям, государство должно идентифицировать те технологические области, где страна обладает или может сформировать сравнительные преимущества (например, ядерная энергетика, биотехнологии, IT). Для этого используются такие инструменты, как технологический форсайт, в рамках которого эксперты прогнозируют перспективные направления. На основе этого формируются национальные технологические инициативы, поддерживаемые целевым финансированием, налоговыми льготами и созданием специализированной инфраструктуры (например, инжиниринговых центров). Кроме того, государство выступает в роли «первопроходца» в создании новых институтов развития. Это могут быть фонды поддержки научно-исследовательской деятельности, венчурные фонды, софинансирующие стартапы на ранних стадиях, или агентства по технологическому

трансферу, помогающие вузам и НИИ находить промышленных партнеров [6, 7]. Таким образом, государство не просто реагирует на изменения, а активно формирует новую институциональную реальность, закладывая фундамент для будущей НИС.

Ядром любой эффективной НИС является интенсивное и продуктивное взаимодействие между генераторами знаний (университеты, НИИ) и их потребителями (промышленные компании). В условиях структурной перестройки этот разрыв между наукой и производством часто усугубляется. Преодоление его требует целенаправленных усилий по нескольким направлениям. Во-первых, это финансовое стимулирование кооперации. Сюда относятся гранты и субсидии на совместные R&D-проекты вузов и компаний, а также налоговые льготы для предприятий, заказывающих исследования у научных организаций. Во-вторых, это организационные меры. Создание на базе университетов малых инновационных предприятий (МИП), технологических парков и бизнес-инкубаторов позволяет «упаковывать» фундаментальные знания в коммерчески привлекательные форматы.

Особую роль играет венчурное финансирование. Для новых, высокорисковых технологических компаний, рождающихся в недрах перестраивающейся экономики, традиционные банковские кредиты часто недоступны. Формирование живой венчурной экосистемы, включающей как частные, так и государственные фонды, бизнес-ангелов, является критически важным условием для коммерциализации прорывных идей. Государство может выступать как соинвестор, разделяя риски с частным капиталом и тем самым привлекая его в приоритетные сектора.

Наконец, краеугольным камнем развития НИС является человеческий капитал. Инновации создаются людьми, и потому качество образования и научной среды становится определяющим фактором. Структурная перестройка требует адекватной перестройки системы образования. Это подразумевает: 1) Модернизацию учебных программ в вузах и колледжах в соответствии с потребностями новых отраслей, упор на междисциплинарность, критическое мышление и цифровые навыки. 2) Развитие системы непрерывного образования (lifelong learning), позволяющей специалистам быстро адаптироваться к меняющимся технологиям. 3) Создание привлекательных условий для retention and attraction of talent (удержания и привлечения талантов) – это включает в себя не только достойную оплату труда ученых и инженеров, но и развитие современной исследовательской инфраструктуры, обеспечение академической

мобильности и свободы научного творчества. Без мощной базы человеческого капитала любые инвестиции в НИС будут неэффективны [8].

Формирование и развитие национальной инновационной системы в условиях структурной перестройки экономики представляет собой сложный, многогранный и итеративный процесс. Как показало исследование, НИС и структурная перестройка находятся в диалектической взаимосвязи: перестройка создает императив для глубокой трансформации НИС, а эффективная НИС, в свою очередь, выступает главным инструментом и драйвером успешного проведения структурных реформ. Ключевыми выводами работы являются следующие. Во-первых, успех зависит от способности государства проводить целенаправленные институциональные реформы, создающие стимулы для инновационной деятельности и защищающие права создателей интеллектуальной собственности. Роль государства эволюционирует в сторону стратегического архитектора инновационной экосистемы. Во-вторых, критически важным является преодоление разрыва между наукой и бизнесом через механизмы кооперации, технологического трансфера и развития венчурного финансирования. В-третьих, фундаментом всей системы является человеческий капитал, что требует коренной модернизации системы образования и создания условий для привлечения и удержания талантов.

Таким образом, построение конкурентоспособной НИС в переходный период – это не просто одна из задач экономической политики, а центральный элемент стратегии, направленной на обеспечение долгосрочного, устойчивого и суверенного развития страны в глобальной экономике знаний. Дальнейшие исследования могут быть сфокусированы на сравнительном анализе моделей НИС различных стран, прошедших через структурную перестройку, и на разработке количественных метрик для оценки эффективности инновационной политики в переходных условиях.

### **Литература:**

1. Сюэ Мэйхуэй, Дин Минлэй, Инь Симин. Национальные стратегические научно-технические силы как ведущий кинетик для развития новых качественных производительных сил: теоретическая логика и стратегический путь // Обсуждения науки и технологий Китая. 2025. № 5. С. 3-15.

2. Ван Футао. Исследование выбора модели национальной инновационной

системы Китая: теория, история и практика // Академические исследования народности. 2022. № 20. С. 56-68. URL: <https://rmlt.com.cn/2022/1208/661941.shtml> (дата обращения: 24.10.2025).

3. Чжан Фувэнь, Ван Япин. Исследование основной концепции, внутреннего механизма и пути реализации новой национальной системы научно-технических инноваций // Журнал Китайского университета горного дела (Социальные науки). 2024. № 1. С. 29-40.

4. Сюй Цзянь, Ван Цзин, Хуан Бэй. Развитие новых качественных производительных сил для прочного продвижения строительства современной промышленной системы // Новая Хунань. 2025. 24 окт. URL: <http://big5.news.cn/gate/big5/www.xj.news.cn/20251024/a5425e33d79348e0b346cfeccb0592b5/c.html> (дата обращения: 24.10.2025).

5. Институт научно-технической стратегии развития Китая. Ведущее развитие новых качественных производительных сил с помощью технологических инноваций: теория, политика и практика. 2025. 17 июля. URL: <http://www.casted.org.cn/channel/newsinfo/10422> (дата обращения: 24.10.2025).

6. Чжао Янь, Ци Няньнянь, Янь Жуйсюэ, Мэн Цинши, Ли Чжэн. Структурная интеграция, способность к поглощению и устойчивые инновации предприятий: доказательства из сети инновационных альянсов высокотехнологичных предприятий // Китайский журнал управления и инженерии. 2023. № 4. С. 85-98.

7. Kenter J.O., Martino S., Buckton S.J., et al. Ten principles for transforming economics in a time of global crises // Nature Sustainability. 2025. Vol. 8, № 7. P. 837-847.

8. Группа по изучению развития Госсовета КНР. Исследование пути строительства современной промышленной системы Китая. Пекин: Издательство «Развитие Китая», 2023. 200 с. URL: <https://rmlt.com.cn/2022/1208/661941.shtml> (дата обращения: 24.10.2025).

**Мэн Фаньюй**

Meng Fanyu

студент

Хэйлунцзянский университет

**ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ НА  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ЛОЯЛЬНОСТЬ К БРЕНДАМ: НА  
ПРИМЕРЕ РЫНКА FMCG**

**THE IMPACT OF ECONOMIC INSTABILITY ON CONSUMER BEHAVIOR AND  
BRAND LOYALTY: EVIDENCE FROM THE FMCG MARKET**

**Аннотация.** В данной статье исследуется влияние экономической нестабильности на потребительское поведение и лояльность к брендам в нынешнем секторе FMCG (товаров повседневной жизни). Анализ потребительских исследований выявил такие феномены, как рост ценовой чувствительности, переключение между брендами и изменение психологических методов принятия решений. трансформация моделей лояльности под влиянием экономических факторов, рассматриваемых через призму теорий двойственного пути и традиции между поколениями. Лояльность претерпевает необходимость трансформации, требующей от брендов разработки адаптивных стратегий, сочетающих ценовую доступность с эмоциональной ценностью. Рекомендации для компаний по сохранению конкурентоспособности на рынке FMCG в период турбулентности.

**Abstract.** This article examines the impact of economic instability on consumer behavior and brand loyalty in the current FMCG (fast-moving consumer goods) sector. An analysis of consumer research has revealed phenomena such as increased price sensitivity, brand switching, and changing psychological decision-making methods. The article also explores the transformation of loyalty models under the influence of economic factors, as examined through the lens of dual-path and intergenerational theories. Loyalty is undergoing a transformation, requiring brands to develop adaptive strategies that combine affordability with emotional value. Recommendations for companies on maintaining competitiveness in the FMCG market during turbulence are provided.

**Ключевые слова:** экономическая нестабильность, потребительское поведение, лояльность к брендам, рынок FMCG, ценовая чувствительность, трансформация лояльности, поколенческие различия, поведенческая экономика

**Keywords:** Economic instability, consumer behavior, brand loyalty, FMCG market, price sensitivity, loyalty transformation, generational differences, behavioral economics

Экономическая нестабильность кардинальным образом трансформирует потребительское поведение на рынке товаров повседневного спроса (FMCG). Согласно исследованию NielsenIQ, проведенному в 2025 году, почти шесть из десяти нигерийских потребителей сменили привычные бренды за последний год из-за роста цен. Этот показатель отражает глобальный тренд, характерный и для других рынков [1]. Наиболее важными изменениями являются зубная паста, растительное масло и средства для

стирки, где функциональная эквивалентность продуктов приводит к переходу на более доступные альтернативы. Напротив, в категории напитков и средств личной гигиены лояльность сохраняется на более высоком уровне, что обеспечивает их тесную связь с личными предпочтениями и эмоциональными аспектами потребления.

Экономический прагматизм становится реальностью стратегии потребительского поведения. Несмотря на признаки восстановления макроэкономических показателей (стабилизация и возврат к умеренному росту ВВП), воздействие, ориентированное на поисковые ценности, продолжает определять рыночную динамику. Как отмечает Фэйт Вандерли, руководитель направления NIQ в восточной и африканской философии, «Нигерийский потребитель устойчив, но прагматичен. Данные по росту в Нигерии показали, что в отрасли FMCG рост стоимости составил 54,1% в 2025 году по сравнению с 34,3% в прошлом году, однако объемный рост составил лишь 5,4% [2, 3]. Это указывает на то, что общий рост стоимости в большей степени обусловлен ценовыми факторами, чем реальный рост потребления. В условиях экономической неопределенности происходит явная переориентация потребительских расходов. Расходы на продукты питания, образование и коммунальные услуги увеличиваются, в то время как дискретные категории, такие как питание вне дома, одежда и развлечения, демонстрируют умеренную скидку. «Доля расходов на основные товары, такие как продукты питания, напитки и транспорт, продолжает расти», — отмечает Олуватосин Онайеми, старший менеджер службы розничных измерений NIQ [4]. Это подтверждает тезис о том, что современный потребитель становится более интенциональным, тщательно взвешивая каждое решение о покупке.

Цифровая трансформация потребительского поведения ускорилась в условиях экономической нестабильности, особенно среди молодых потребителей. Хотя наличные расчеты остаются постоянным методом оплаты для 50% нигерийцев, мобильные кошельки и банковские переводы быстро набирают популярность [5]. Поколение Z возглавляет этот цифровой этап с помощью мобильных платформ для удобства и скорости. Почти каждый четвертый житель Нигерии сейчас совершает покупки онлайн, что отражает фундаментальные изменения способов распределения и взаимодействия с брендами.

Экономическая нестабильность оказывает глубокое влияние на психологические механизмы, основанные на потребительских решениях. Согласно исследованиям в

области экономической психологии, человеческое экономическое поведение является результатом совместных воздействий стимулов и внутренних импульсов, поскольку изменения в экономической теории и психологическом восприятии не имеют линейных зависимостей. Экономические психологические пороги начинают проявляться в соответствующие моменты, когда изменения цен вызывают поведенческие сдвиги. Когда цены на основные товары, обычно проводимые в школе, ведут к ключевому психологическому порогу, происходит изменение отношения к риску - благодаря возможности получить нести риски, радиальные выгоды от избегания риска, что приводит к кардинальным изменениям в поведении. Когнитивные ограничения человеческого наблюдения усугубляют последствия экономической нестабильности. Как отмечают социальные психологи, люди смотрят на мир через «призму» собственного восприятия, что приводит к систематическим вмешательствам, часто способным самоподкрепляющий характер. В условиях неопределенности пользователи склонны переоценивать благоприятные для них события и недооценивать неблагоприятные события. Эта оптимистическая предвзятость, почему пользователи не всегда внимательно реагируют на начинающуюся экономическую кризисную ситуацию, а затем резко корректируют свое поведение, когда кризис набирает полную силу.

Важным аспектом является эмоциональная составляющая экономической стабильности. Продолжительное воздействие негативных экономических тенденций вызывает у потребителей пессимистическую настрой, которая трансформируется в устойчивое негативное настроение, влияющее на дальнейшее развитие экономического роста. Западные исследования показывают, что движение воздействия воздействий катастроф может вызвать реальные психологические повреждения и физические повреждения мозга, создавая пессимистические настроения, трудно преодолимые в условиях краткосрочной тенденции. Это создает порочный круг: негативные ожидания снижают потребительскую активность, что способствует экономическому спаду, который, в свою очередь, поддерживает пессимистические ожидания.

Анализ средств массовой информации для борьбы с потребительскими настроениями в период экономической нестабильности трудно переоценить. Большинство людей не полностью понимают конкретную ситуацию с макроэкономикой страны и не могут правильно интерпретировать значение различных

экономических данных. Вместо этого они судят об экономических изменениях в своей повседневной жизни. Если раньше они тратили 100 рублей на недельное потребление продуктов, то теперь должны потратить 200 рублей на тот же набор, они будут считать, что инфляция высока, независимо от показателей ИПЦ. Эта дополнительная экономическая оценка формирует ожидания потребителей в отношении будущего экономического развития и изменяет нынешнее потребительское поведение, инвестиционное поведение и поведение в отношении сбережений.

Психологические последствия экономической нестабильности проявляются не только на индивидуальном, но и на социальном уровне. Согласно исследованию, опубликованному в журнале «Экономика» в 2023 году, темпы роста ВВП и уровень психологической депрессии имеют отрицательную закономерность: снижение темпов роста ВВП на 1% приводит к ухудшению психического здоровья населения в среднем на 4,69%. В период с 2010 по 2018 год темпы роста ВВП Китая снизились на 3,9%, что привело к ухудшению психического здоровья населения на 18,29% стандартного отклонения [6, 7]. Эти данные подтверждают глубокие экономические условия в коллективном психологическом состоянии. Сын является индикатором психологического поведения в условиях экономической гибкости. Согласно отчету «Исследование сна в Китае 2023», более 300 миллионов китайцев страдают серьезными нарушениями сна. Многие психологические проблемы возникают в форме сна, которые часто сосуществуют с депрессией, тревожностью, обсессивно-компульсивным расстройством и другими хроническими психическими расстройствами. Го Хуэйлунь, зарегистрированный наблюдатель Китайского психологического общества, утверждает, что сон играет решающую роль в психическом здоровье: «Если у человека наблюдаются психические расстройства, одна из форм проявления будет нарушением сна».

Лояльность к брендам в условиях экономической нестабильности претерпевает трансформацию, требующую пересмотра традиционных моделей удержания потребителей. Исследование потребительской лояльности в двадцати брендах сообщества предлагает модель двойственных путей, объясняющую механизмы поддержания приверженности брендам через внутренние и внешние факторы. Согласно этой модели, внутренний путь описывает процесс, посредством которого пользователи интернализируют психологических работников и мотивацию через идентификацию с

брендом. Эти главные меры включают в себя «самоопределение», «согласованность с самообразом» и «стремление к счастью». Через идентификацию с сообществом формируется эмоциональная неприязнь потребителей к бренду.

Внешний путь модели двойных путей описывает механизм интернализации внешних затрат через процесс участия в сообществе бренда. Эти внешние затраты включают «барьерные переключения», «масштаб инвестиций в отношения» и «недостаток альтернативы». В условиях экономической отдаленности внешний путь становится особенно значимым, поскольку пользователь более осознанно учитывает потенциальные затраты, связанные со сменой бренда. Эмпирическое исследование, проведенное по выбору из 507 респондентов, подтвердило, что оба пути обеспечивают благоприятное влияние на лояльность держателей, внешние внешние факторы приобретают большее значение именно в периоды экономической неопределенности.

Переосмысление концепции лояльности в условиях экономической нестабильности находит отражение в данных о рынке FMCG. Исследование, проведенное среди тайваньских потребителей, выявило взаимосвязь между хорошими потребителями, поставщиками электроэнергии, затратами на переключение, удовлетворенностью и лояльностью. Результаты показывают, что в условиях экономического давления удовлетворенность остается предиктором лояльности, но ее относительная случайность снижается при использовании таких рациональных факторов, как стоимость и затраты на переключение. Это подтверждает комплексный характер лояльности, который не может быть соблюден только эмоциональной осторожностью или только рациональным расчетом. Эволюция, определяющая лояльность в условиях экономической нестабильности, отражает сдвиг в балансе между эмоциональными и рациональными компонентами приверженности бренду. Согласно исследованию потребительского поведения в период экономического спада, традиционные модели лояльности, основанные на эмоциональных связях, уходят на место более зависимым принципам, сочетающим эмоциональные и рациональные элементы. Внешние факторы, такие как барьеры перехода и отсутствие альтернативных альтернатив, приобретают большее значение, чем в периоды стабильной экономики.

Таблица 1. Сравнительный анализ внутренних и внешних детерминант лояльности в условиях экономической нестабильности

Детерминант лояльности	Стабильная экономическая среда	Нестабильная экономическая среда
Эмоциональная привязанность	Высокая значимость, долгосрочная ориентация	Сниженная значимость, краткосрочная ориентация
Ценность и доступность	Вторичная значимость, дополняет эмоциональную связь	Первичная значимость, определяющий фактор
Затраты на переключение	Низкая осознанность, минимальное влияние	Высокая осознанность, значительное влияние
Идентификация сообществом	Сильный драйвер лояльности	Ослабленное влияние, ситуативная значимость

Концепция OMNI-лояльности проявляет особую актуальность в условиях экономической нестабильности. Исследование, представленное на Всемирной конференции по информационному управлению и инженерии в 2020 году, показало, что поведение, мышление и образ жизни клиентов постоянно меняются как «новая норма», особенно в двадцатых стандартах чистоты и безопасности для здоровья. В этих условиях всеканальная лояльность (OMNI Loyalty) становится стратегической целью для брендов, стремящихся сохранить свою релевантность. Сравнительное исследование моделей для товаров повседневного потребления (FMCG) и медленно потребляемых товаров (SMCG) выявило структурные различия в детерминантах лояльности, что указывает на необходимость отраслеспецифичных подходов в условиях экономической турбулентности.

Экономическая нестабильность по-разному влияет на лояльность различных поколений, что требует от брендов дифференцированных стратегий удержания. Исследование снижения лояльности к зрелостим на примере Starbucks, интерпретированное через призму теорий поколенческих брендов, брендов, как меняющиеся генерационные ценностные системы - сформированные теоретическими представлениями об аутентичности, новизне и цифровом опыте - переопределяют экспериментальные драйверы, которые ранее поддерживали релевантность бренда. В условиях экономического давления эти генерационные различия становятся еще более выраженными.

Теория поколенческого опыта Маннхайма предлагает полезную линзу для анализа того, как формируется социальный и технологический опыт, влияющий на то, что пользователи воспринимают как аутентичные, или новые культурно релевантные.

Интеграция этих взглядов с теориями жизненного цикла и теориями потребительской культуры позволяет более тонко понять эволюцию брендов – не только как бизнес-ключи, но и как культурный переход от дифференциации к стандартизации. В условиях экономической нестабильности этот переход усложняется, поскольку бренды постоянно балансируют между поддержанием премиальности и необходимостью внешней доступности. Символическое старение брендов представляет собой особую проблему в условиях экономической нестабильности. Как соблюсти снижение лояльности к Starbucks, в связи с расширением привычек брендов, которые питали их рост, начиная подрывать их ауру аутентичности. То, что когда-то был устремленным опытом, теперь рискует показаться рутинным, даже «базовым». Этот процесс представляет собой более эффектную картину старения, при которой зрелость рынка бренда соответствует символической устойчивости и снижению релевантности для разных показателей потребителей. Экономическая нестабильность усугубляет эту проблему, поскольку потребители становятся более критичными в отношении ценностных ценностей брендов и менее терпимыми к надбавкам в отношении неосязаемых ценностей.

На китайском рынке товаров повседневного спроса представлены интересные формы изменения брендов, которые меняют динамику лояльности в условиях экономического давления. Согласно отчету Kantar China за первый квартал 2025 года, китайский рынок FMCG показал рост на 4,2% в традиционных регионах, причем рост в городах низкого уровня достиг 5,9%, а на уровне городов - более 10%. Это означает смещение потребительской активности в регионы с ограничением затрат, где давление на цены менее выражено. Кроме того, наблюдается рост инноваций дисконтных форм, с проникновением дисконтных магазинов закусок, достигший 18%. Эти изменения отражают стратегическую адаптацию ритейлеров к изменяющимся паттернам лояльности.

Экономическая нестабильность оказывает большое влияние на потребительское поведение и лояльность к брендам на рынке товаров повседневного спроса, трансформируя как практические аспекты потребления, так и учитывая их фундаментальные психологические механизмы. На уровне потребительского поведения проводятся тенденции роста ценовой чувствительности, переключение между брендами и приоритизация существенных расходов. Эти поведенческие

изменения подпитываются глубокими психологическими состояниями, включая достижение экономических психологических порогов, когнитивные изменения в восприятии экономической реальности и сдерживание устойчивых негативных настроений под влиянием медиа и личного опыта.

Что касается лояльности к брендам, то экономическая нестабильность приводит к переходу от эмоционально-ориентированных моделей к более комплексным изменениям, балансирующим между границами (эмоциональная защита, идентификация) и временами (затраты на переключение, рациональная ценность) детерминантами. Модель двойственных путей предлагает полезную основу для понимания этой трансформации, вызывая необходимость развития брендов как эмоциональных связей, так и рациональных преимуществ. Кроме того, поколенческие различия в значительной степени модифицируют эти процессы с поколением Z, демонстрируя гиперрациональность и цифровую нативность особого паттерна. Для брендов, стремящихся сохранить конкурентоспособность в условиях экономической нестабильности, вытекают несколько практических последствий. Во-первых, необходимо признать смещение в балансе между эмоциональными и рациональными драйверами лояльности и соответствующим образом адаптировать ценностные предложения. Во-вторых, необходима разработка генерационно-специфичных стратегий, учитывающих различные ценностные системы и модели принятия решений разных возрастов. В-третьих, метод всеканального соединения (OMNI-канал) становится обязательным, поскольку пользователи все более бесшовно интегрируют онлайн и оффлайн опыты на пути к покупке. Наконец, бренды должны инвестировать в построение устойчивых отношений, основанных на прозрачности, надежности и постоянном предоставлении ценностей, что становится крайним активом в периоды турбулентности.

Дальнейшие исследования могли бы плодотворно сосредоточиться на сравнительном анализе специфических трансформаций в различных региональных контекстах, а также на долгосрочных последствиях экономической нестабильности для потребительского поведения после восстановления макроэкономической стабильности.

### **Литература:**

1. NielsenIQ. Ослабление лояльности к брендам: шесть из десяти нигерийцев

переключаются на другие продукты // BusinessDay. 2025. № 3. С. 45-52.

2. The Conference Board. Совет конференции представляет премиум-набор данных опроса о доверии потребителей // The Conference Board. 2025. № 1. С. 15-23. URL: <https://www.conference-board.org/topics/consumer-confidence/press/consumer-confidence-premium-launch> (дата обращения: 24.10.2025).

3. Чжан Л. TikTok становится ключевым полем битвы для европейских политиков в борьбе за избирателей // Мировые знания. 2024. № 12. С. 34-41. URL: [http://ies.cssn.cn/cn/work/comment/202406/t20240628\\_5761838.shtml](http://ies.cssn.cn/cn/work/comment/202406/t20240628_5761838.shtml) (дата обращения: 24.10.2025).

4. Чэнь Тао. TikTok и Instagram становятся основными каналами получения политической информации для молодежи Германии // Немецкий исследовательский центр Тунцзи университета. 2025. № 2. С. 67-75.

5. Hsu С.-Н. Исследование событий негативного поведения при переходе на люксовые бренды // Институциональный репозиторий Университета Мин Чуань. 2022. № 4. С. 88-95.

6. KANTAR. Сознание устойчивого развития меняет потребительские привычки: открывая зеленые возможности для рынка FMCG на сотни миллиардов долларов // STIMES. 2024. № 7. С. 102-110.

7. У Чжао-мин. Исследование факторов, влияющих на лояльность к веб-сайтам: на примере сайтов электронной коммерции // Институциональный репозиторий Университета Чжунъюань. 2010. № 5. С. 56-63. URL: <http://cycuir.lib.cycu.edu.tw/handle/310900400/30049> (дата обращения: 24.10.2025).

**Гун Лихань**

Gong Lihan

студент

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова

**РОЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДИПЛОМАТИИ В ФОРМИРОВАНИИ  
ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА СТРАНЫ НА МЕЖДУНАРОДНОЙ АРЕНЕ**

**THE ROLE OF EDUCATIONAL DIPLOMACY IN SHAPING A COUNTRY'S  
POSITIVE IMAGE ON THE INTERNATIONAL STAGE**

**Аннотация.** В условиях глобализации и усиления конкуренции на мировой арене «мягкая сила» (soft power) становится ключевым инструментом внешней политики. Одним из наиболее эффективных каналов реализации «мягкой силы» является образовательная дипломатия. Данная статья посвящена комплексному анализу роли образовательной дипломатии в формировании и продвижении позитивного имиджа страны. В работе исследуются теоретические основы образовательной дипломатии как элемента публичной дипломатии, анализируются её ключевые механизмы и долгосрочные эффекты. На конкретных примерах рассматривается, как академические обмены, программы двойных дипломов и создание образовательных хабов способствуют формированию сети лояльных стране иностранных выпускников, транслирующих позитивные нарративы. В заключении формулируются выводы о стратегической важности образовательной дипломатии для укрепления международного авторитета и конкурентоспособности государства.

**Abstract.** In the context of globalization and intensifying global competition, "soft power" has become a key instrument of foreign policy. Educational diplomacy stands out as one of the most effective channels for implementing soft power. This article provides a comprehensive analysis of the role of educational diplomacy in forming and promoting a country's positive image. The study examines the theoretical foundations of educational diplomacy as an element of public diplomacy and analyzes its key mechanisms and long-term effects. Using specific examples, it explores how academic exchanges, double degree programs, and the establishment of educational hubs contribute to creating a network of loyal foreign alumni who disseminate positive narratives. The conclusion outlines the strategic importance of educational diplomacy for strengthening a state's international authority and competitiveness.

**Ключевые слова:** образовательная дипломатия, мягкая сила, имидж страны, публичная дипломатия, международные академические обмены, иностранные выпускники, глобальная конкуренция.

**Keywords:** educational diplomacy, soft power, country image, public diplomacy, international academic exchanges, foreign alumni, global competition.

Актуальность темы исследования обусловлена трансформацией международных отношений, в которых наряду с традиционными военно-политическими и экономическими методами воздействия, все большую значимость приобретают инструменты «мягкой силы». Концепция, разработанная Джозефом Наем,

подразумевает способность добиваться желаемых результатов через привлекательность собственной культуры, политических ценностей и внешней политики, а не через принуждение или платежи. В этом контексте имидж страны становится стратегическим ресурсом, влияющим на её торговые, инвестиционные и политические возможности.

Образовательная дипломатия, понимаемая как использование образования в качестве инструмента для достижения внешнеполитических целей, является одним из наиболее действенных и долгосрочных методов формирования «мягкой силы». В отличие от пропаганды, она действует опосредованно, создавая прочные связи на уровне человеческого капитала. Целью данной работы является анализ многоуровневого воздействия образовательной дипломатии на международный имидж государства. Для достижения этой цели в работе поставлены следующие задачи: раскрыть сущность образовательной дипломатии в системе публичной дипломатии, проанализировать её ключевые механизмы и инструменты, а также оценить долгосрочный эффект от создания сообщества иностранных выпускников. Чтобы понять роль образовательной дипломатии, необходимо определить её место в более широкой системе международных взаимодействий. Публичная дипломатия направлена на установление диалога с иностранной общественностью, а не только с правительствами. Её задача – информировать, оказывать влияние и устанавливать долгосрочные отношения, которые создают благоприятную среду для проведения государственной политики. В рамках этой парадигмы образовательная дипломатия выступает в роли стратегического, долгосрочного компонента. В отличие от культурной дипломатии, которая фокусируется на распространении языка и искусства, образовательная дипломатия нацелена на прямое взаимодействие с наиболее перспективной частью общества – молодежью, будущими элитами. Она работает не с абстрактными аудиториями, а с конкретными индивидами, предлагая им трансформирующий личный опыт. Именно этот опыт, полученный в ходе обучения в стране-реципиенте, становится основой для формирования устойчивых позитивных восприятий.

Механизм воздействия основан на нескольких принципах. Во-первых, это прямая апробация. Студент, проживающий в стране в течение нескольких лет, на собственном опыте убеждается в качестве её образования, инфраструктуры, гостеприимстве жителей, что развенчивает многие стереотипы, навязываемые медиа. Во-вторых,

происходит имплицитная передача ценностей. Изучая историю, право, политологию принимающей страны, иностранный студент невольно погружается в её ценностную систему, начинает понимать логику её политических и социальных институтов. В-третьих, устанавливаются неформальные сети с местными студентами, профессурой и будущими коллегами, которые в перспективе становятся каналами для профессионального и межличностного взаимодействия.

Таким образом, образовательная дипломатия является квинтэссенцией «мягкой силы». Она не принуждает, а привлекает; не предписывает, а предлагает альтернативу. Её успех измеряется не сиюминутными политическими выгодами, а созданием широкой сети «агентов влияния», которые, возвращаясь на родину, продолжают нести в себе частичку культуры и симпатии к стране, где они учились.

Реализация образовательной дипломатии осуществляется через сложный комплекс взаимодополняющих инструментов, которые можно классифицировать по уровням воздействия и целевым аудиториям. Эти механизмы варьируются от прямых государственных программ до опосредованных институциональных инициатив.

На государственном уровне наиболее мощным инструментом являются стипендиальные программы, финансируемые из госбюджета. Классическими примерами служат американская программа Фулбрайта (Fulbright Program) или британская программа Чивнинг (Chevening). Их цель – привлечь наиболее талантливых студентов и исследователей из-за рубежа, предложив им полное или частичное финансирование обучения. Эти программы не только являются инвестицией в человеческий капитал других стран, но и создают элитарное сообщество выпускников (alumni), связанных друг с другом и со страной-донором пожизненными узами. Другим государственным инструментом является продвижение национального языка через сеть культурно-образовательных центров, таких как Институт Сервантеса (Испания) или Гёте-Институт (Германия).

На институциональном уровне (уровне вузов) ключевыми механизмами являются:

1. Программы академической мобильности (Erasmus+, обменные соглашения между университетами). Они позволяют студентам провести семестр или год в партнерском вузе, получая уникальный опыт и кредиты.

2. Программы двойных дипломов, которые углубляют академическую

интеграцию и повышают привлекательность образования в обеих странах.

3. Летние школы и краткосрочные интенсивные курсы, сфокусированные на конкретных темах (например, «Русский авангард», «Космические технологии России»). Они позволяют привлечь более широкую аудиторию, включая работающих специалистов.

Современным трендом является создание образовательных хабов – привлечение иностранных университетов для открытия филиалов на своей территории (кампусы западных университетов в Катаре, Сингапуре, ОАЭ) или, наоборот, открытие национальных университетов за рубежом (например, филиалы российских вузов в странах СНГ). Это не только экспорт образовательных услуг, но и демонстрация высокого уровня собственной образовательной системы, её конкурентоспособности на глобальном рынке.

Конечная цель образовательной дипломатии – не просто увеличение числа иностранных студентов, а достижение долгосрочных внешнеполитических и имиджевых дивидендов. Наиболее значимым эффектом является формирование так называемого сообщества иностранных выпускников. Это сообщество представляет собой распределенную по всему миру сеть лиц, обладающих глубокими, личными и, как правило, позитивными связями со страной обучения.

Выпускники, вернувшись на родину, занимают ключевые позиции в бизнесе, государственном аппарате, академической сфере и СМИ. Будучи интегрированными в местные элиты, они становятся неформальными «послами» страны, в которой учились. Их влияние проявляется в нескольких аспектах:

1. Политическое лоббирование. Выпускник, ставший чиновником или депутатом, с большей вероятностью будет выступать за развитие дружественных отношений со «своей» альма-матер, поддерживать выгодные ей политические и экономические инициативы. Он лучше понимает мотивы и контекст принимаемых решений в этой стране.

2. Экономические преференции. В бизнес-среде такие выпускники часто отдают предпочтение партнерам из страны, где они учились, способствуют заключению контрактов, инвестированию. Они доверяют деловой культуре и профессиональным стандартам, с которыми познакомились.

3. Культурно-информационное влияние. Работая в медиа или общественных

организациях, выпускники транслируют более нюансированный и объективный образ страны, выступая в роли «корректоров» негативных медийных нарративов. Они делятся личным опытом, который обладает высокой степенью доверия.

Классическим примером является влияние выпускников советских и российских вузов (т.н. «советская/российская школа») в странах Азии, Африки и Ближнего Востока. Многие действующие политики и министры этих государств получили образование в СССР или России. Эта общность образовательного бэкграунда создает уникальную основу для доверительного диалога на высшем уровне, облегчая переговорные процессы. Таким образом, инвестиции в образование одного студента тридцать лет назад могут принести геополитические дивиденды сегодня.

Несмотря на свой мощный потенциал, образовательная дипломатия является сложным и чреватым рисками направлением, неудачная реализация которого может не только не улучшить, но и нанести ущерб имиджу страны.

Первый и главный вызов – конкуренция на глобальном рынке образования. Традиционные лидеры (США, Великобритания, страны ЕС) обладают устоявшимися брендами, высоким уровнем жизни и развитой инфраструктурой. Чтобы конкурировать с ними, странам необходимо предлагать либо уникальные образовательные продукты (например, сильные программы в области ядерной энергетики, космонавтики, лингвистики), либо существенные финансовые стимулы, либо комбинацию того и другого.

Второй серьезный риск связан с качеством предоставляемых образовательных услуг и условиями жизни. Если иностранный студент сталкивается с плохой организацией учебного процесса, устаревшей материальной базой, бюрократией, ксенофобией или бытовыми неудобствами, его опыт превращается из позитивного в негативный. Такой студент, вернувшись домой, станет не «послом», а «критиком», распространяя крайне неблагоприятные отзывы. Поэтому образовательная дипломатия требует комплексного подхода, включающего не только вузы, но и миграционные службы, правоохранительные органы и муниципальные власти.

Третий вызов – проблема «утечки мозгов» (brain drain). Привлекая талантливых иностранцев, страна рискует переманить их на постоянное место жительства, что может вызвать напряженность в отношениях с страной-донором. Однако эту проблему можно переформулировать в возможность. Вместо жесткого удержания можно выстраивать

модели «циркуляции умов» (brain circulation), поддерживая связи с выпускниками, где бы они ни находились, и вовлекая их в совместные международные проекты.

Наконец, существует политический риск. Образовательная дипломатия – это долгосрочная инвестиция. Резкая смена внешнеполитического курса, международные скандалы или введение санкций могут мгновенно обесценить многолетние усилия по налаживанию связей. Поэтому успешная образовательная дипломатия должна быть в определенной степени деидеологизирована и сфокусирована на универсальных ценностях: качестве знаний, научном сотрудничестве и межкультурном диалоге.

Проведенный анализ позволяет сделать однозначный вывод о том, что образовательная дипломатия играет ключевую роль в формировании позитивного имиджа страны в современном мире. Являясь изощренным инструментом «мягкой силы», она действует не на уровне сиюминутных информационных поводов, а на глубинных уровнях человеческого сознания и социальных связей.

Её эффективность обусловлена способностью создавать прочные, основанные на личном опыте позитивные ассоциации с принимающей страной. Ключевыми механизмами этой деятельности являются государственные стипендиальные программы, институциональная академическая мобильность и стратегическое создание образовательных хабов. Наиболее ценным долгосрочным результатом становится формирование глобальной сети иностранных выпускников, которые, интегрируясь в национальные элиты своих стран, формируют про-страновое лобби, способствующее укреплению политических, экономических и культурных связей.

Однако реализация стратегии образовательной дипломатии сопряжена с серьезными вызовами, главные из которых – глобальная конкуренция, необходимость поддержания высоких стандартов качества образования и бытовых условий, а также риски «утечки мозгов» и политической нестабильности. Преодоление этих вызовов требует от государства комплексного, скоординированного и стратегически выверенного подхода, при котором инвестиции в образование иностранцев рассматриваются не как статья расходов, а как фундаментальная инвестиция в международный авторитет и будущее влияние страны на мировой арене.

### **Литература:**

1. Dontsov A. Образование как инструмент мягкой силы России в странах АСЕАН

// Международные отношения. 2025. № 1. С. 136–158. URL: [https://cn.nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=73523](https://cn.nbpublish.com/library_read_article.php?id=73523) (дата обращения: 23.10.2025).

2. Андреван. Связь образования и дипломатии в контексте образовательных обменов и сотрудничества между Китаем и АСЕАН // Сравнительные исследования в образовании. 2025. № 7. URL: <https://guoyanwang.clcn.net.cn/webui/DocSummary.aspx?docid=8019553&leafid=109> (дата обращения: 23.10.2025).

3. Сун Итун, Сун Цинжун. Характеристики и влияние американской помощи высшему образованию Вьетнама — на примере Университета Фулбрайта во Вьетнаме // Ежеквартальный журнал публичной дипломатии. 2024. URL: <https://ir.pku.edu.cn/handle/20.500.11897/728757> (дата обращения: 23.10.2025).

4. Чжан Юнцзюнь, Чжао Инцзе. Дифференциация путей глобальной конкуренции за образовательное влияние // Guangming Daily. 2025. 28 августа. URL: <https://www.cnaes.edu.cn/post/31098> (дата обращения: 23.10.2025).

5. Ли Лян. Анализ образовательного сотрудничества между США и Центральной Азией. Пекин: China Social Sciences Press, 2024. 243 с. URL: <https://opac.uibe.edu.cn/opac/book/b10817ffba65a1561e143b3521e1cb75> (дата обращения: 23.10.2025).

6. Открытое разделение будущего! Гуйчжоу рисует прекрасную картину сообщества с общей судьбой человечества с помощью образования // Народное правительство провинции Гуйчжоу. 2024. 23 августа. URL: [https://guizhou.gov.cn/ztl/2024zgdmjyjzl/202408/t20240823\\_85458883.html](https://guizhou.gov.cn/ztl/2024zgdmjyjzl/202408/t20240823_85458883.html) (дата обращения: 23.10.2025).

**Чжан Синьюэ**

Zhang Xinyue

студент

Даляньский университет иностранных языков

**АРКТИЧЕСКИЙ РЕГИОН КАК АРЕНА СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
СОПЕРНИЧЕСТВА ВЕЛИКИХ ДЕРЖАВ: ИНТЕРЕСЫ РОССИИ, США И  
КИТАЯ**

**THE ARCTIC REGION AS AN ARENA OF STRATEGIC COMPETITION AMONG  
GREAT POWERS: INTERESTS OF RUSSIA, THE UNITED STATES AND CHINA**

**Аннотация.** Арктический регион превратился из периферийной территории в эпицентр глобального стратегического соперничества, обусловленного изменением климата и геополитическими сдвигами. В данной статье исследуются интересы и стратегии России, США и Китая в Арктике на основе анализа политических документов, стратегических рамок и региональных разработок. Результаты показывают, что Россия prioritizes развитие ресурсов и военную безопасность, США делают акцент на сдерживании и создании альянсов, а Китай стремится к экономическому доступу через научное и коммерческое участие. Несмотря на напряженность, в Арктике сохраняются элементы сотрудничества, особенно в научных исследованиях и защите окружающей среды. Однако эскалация военной активности и конкурирующие подходы к управлению угрожают подорвать стабильность региона, что требует создания механизмов диалога и снижения рисков.

**Abstract.** The Arctic region has transformed from a peripheral area into a focal point of global strategic competition, driven by climate change and geopolitical shifts. This paper examines the divergent interests and strategies of Russia, the United States, and China in the Arctic through qualitative analysis of policy documents, strategic frameworks, and regional developments. The findings reveal that Russia prioritizes resource development and military security, the U.S. emphasizes regional containment and alliance networks, while China seeks economic access through scientific and commercial engagement. Despite tensions, the Arctic maintains elements of cooperation, particularly in scientific research and environmental protection. However, the escalating military activities and competing governance approaches among these powers threaten to undermine the region's stability, necessitating mechanisms for dialogue and risk reduction.

**Ключевые слова:** Арктика, стратегическое соперничество, Россия, США, Китай, Северный морской путь, милитаризация

**Keywords:** Arctic, strategic competition, Russia, United States, China, Northern Sea Route, militarization

Арктический регион, занимающий северные территории выше 66° северной широты, претерпел кардинальные геополитические трансформации в последнее десятилетие. Исторически сложившаяся зона ограниченного взаимодействия во времена Холодной войны под неформальным принципом «Высокий Север, низкое напряжение», сегодня он становится ареной интенсивного влияния соперничества

великих держав. Этот переход от сотрудничества к конкуренции обусловлен множеством факторов, включая климатические изменения, открывающие новые возможности, геостратегическое положение региона и его богатые природные ресурсы.

Согласно приложению, Арктика содержит примерно 13% неразведанных мировых запасов нефти и 30% неразведанного природного газа, что составляет большую часть углеводородных ресурсов, сосредоточенных в российской части региона [1]. Эти факторы, в сочетании с открытием новых морских путей, обеспечивают изменение экономических и стратегических стимулов для арктических и неарктических государств. Российская Федерация, обладающая самой протяженной береговой связью и крупнейшим военным присутствием в странах, рассматривает Арктику как зону своих жизненных важных интересов. Соединенные Штаты, в свою очередь, активизируют свою арктическую политику после периода относительного пренебрежения, заключают договор о вооружении и укрепляют альянсы с другими арктическими государствами НАТО. Китай, позиционирующий себя как «приарктическое государство» [2], активно развивает свою деятельность посредством научных миссий, инфраструктурных инвестиций и сотрудничества с Россией. Настоящее исследование ставит целью комплексный анализ интересов и стратегий трех ключевых игроков в арктических противостояниях — России, США и Китая — во второй раз усилить эффективное соперничество. Особое внимание уделяется сравнительному анализу приоритетов каждого участника, их военной и экономической стратегии, а также потенциальным точкам конфликта и сотрудничества. Методологическая работа основана на анализе стратегических документов, официальных заявлений и региональных инициатив, что позволяет выявить как объективные интересы, так и субъективное восприятие угрозы, формирующей политику каждой страны в отношении.

Экономические интересы России в Арктике сосредоточены исключительно на эксплуатации с учетом ресурсов и развития Северного морского пути (СМП) как стратегической транспортной артерии. Согласно обновленной стратегии развития Арктической зоны России до 2035 года и перспективой до 2050 года, разработанной Министерством развития Дальнего Востока и Арктики, приоритет отдается комплексному развитию региона с акцентом на синергию между различными секторами экономики. Документ включает новые положения о развитии арктических территорий, увязывает ресурсное изучение с мировыми экономиками и политическими

тенденциями, а также приводит раздел «Видение 2050», ориентированный на долгосрочное планирование [3, 4]. Эта стратегия обеспечивает разработку мер государственной политики, которая обеспечивает системный подход России к арктическому региону.

Ресурсная база представляет собой фундаментальный интерес для российских экономических моделей. По мере использования геологической службы США, в арктическом регионе приходится около 13% неразведанных мировых запасов нефти и 30% неразведанного природного газа, что определяет часть этих ресурсов, находящихся в именно российской исключительной экономической зоне. Российские арктические территории уже сейчас являются ключевыми лидерами углеводородов — проекты «Ямал СПГ» и «Арктик СПГ-2» демонстрируют растущие объёмы добычи и экспорта. Помимо углеводородов, регион богат редкоземельными металлами, рыбой и другими биологическими технологиями, что создает диверсифицированные ресурсные базы для долгосрочного развития. В стратегических документах требуется необходимость расширения использования этих ресурсов, включая портовые мощности, логистические центры и транспортные коридоры, связывающие арктические ресурсы с экономическими регионами и экспортными направлениями.

Развитие Северного морского пути (СМП) занимает центральное место в арктической стратегии России. Как отметил президент Владимир Путин на арктическом форуме в Мурманске, грузопоток по СМП вырос с 4 миллионов тонн в 2010-х годах до рекордных 37,3 миллионов тонн в 2024 году, а к 2030 году ожидается показатель в 70-100 миллионов международных тонн [5]. Этот рост обусловил не только развитие транспортировки углеводородов, но и диверсификацию грузовой базы, включая контейнерные перевозки, минеральные ресурсы и продовольствие. СМП направление экономики не только как национальная транспортная артерия, но и как потенциальная альтернатива маршрутам между Европой и Азией. Российские власти полагают, что использование СМП позволяет сократить время в пути между восточноазиатскими и транзитными портами на 15-20 дней по сравнению с маршрутом через Суэцкий канал, что обеспечивает обеспечение экономии времени и топлива.

Россия активно развивает международное сотрудничество в арктической сфере, несмотря на нынешнюю геополитическую сложность. Особое значение имеет партнерство с Китаем, оформление создания через совместного подкомитета по

развитию СМП в 2024 году. В рамках данного сотрудничества предполагается создание соединительных предприятий для строительства судов и организация круглогодичного контейнерного сообщения по арктическим маршрутам. Российские официальные лица, включая посла Моргулова, подчеркивают, что развитие СМП создает «связующее звено между китайским рынком и ресурсной базой арктических регионов России» [6]. Это соглашение заключено в рамках двусторонних отношений и позиционируется как элемент формирования новой глобальной логистической структуры, альтернативной альтернативным маршрутам.

Инфраструктурные проекты в Арктике имеют стратегическое значение для связности российских территорий. Помимо морского побережья, разрабатываются проекты сухопутной миграции, такие как магистраль «Белокомур» (соединяющая Белое море с Уралом через Коми) и железнодорожная ветка, соединяющая Якутию с Амурской областью. Эти проекты направлены на создание интегрированной транспортной системы, обеспечение доступа к ресурсам арктических регионов и их транспортировку на внутренних и внешних территориях. Комплексный характер развития применяется в стратегических документах, где синхронизируется развитие СМП, строительство железных дорог и портовых мощностей, а также модернизация ледокольного флота.

Военное присутствие России в Арктике имеет глубокие исторические корни и состояние как необходимое условие национальных интересов в условиях обострения международной конкуренции. В ходе выступления на Международном арктическом форуме в Мурманске президент Путин заявил, что Россия «не угрожает ни одной стране в Арктике», но выразил обеспокоенность в связи с действиями НАТО, которые все чаще рассматривают Арктику как «потенциальную плацдарм для конфликта» [2, 7]. В ответ на эти призывы Россия немного модернизирует военную вооружённость, повышает боеспособность вооруженных сил и развивает возможности защиты национального суверенитета в различных странах. Эти меры включают восстановление советских военных баз, развертывание новых радиолокационных средств и систем ПВО, а также проведение регулярных исследований с привлечением различных родов войск.

Уникальное геостратегическое положение Арктики делает ее решающим фактором для российской системы обеспечения безопасности. В период Холодной войны Арктика рассматривалась как потенциальный коридор для обеспечения

восстановления, поскольку самый короткий маршрут для межконтинентальных баллистических ракет между США и СССР проходил через арктическое пространство. Это историческое наследие продолжает влиять на современные подходы к безопасности. Российские стратегии рассматривают Северный морской путь не только как экономический, но и как зону основных средств контроля, обеспечивающую безопасность тыловых районов и доступ к Атлантическому и Тихому океанам. Контроль над территорией и рассмотрением пространств позволяет России защитить свои наиболее развитые промышленные регионы и обеспечить водные стратегические возможности для Военно-морского флота.

Развитие ледокольного флота представляет собой ключевой элемент военно-стратегического присутствия России в Арктике. Россия обладает самым мощным ледокольным флотом в мире, включая 5 атомных ледоколов, и еще 5 приближаются к стадии строительства. Крупнейший ледокол «Арктика» умеет проламывать лед толщиной до 2,8 метров, новый ледокол класса «Шторм», приведенный к вводу в 2027 году, будет иметь возможность преодолеть толщину льда до 4 метров при водоизмещении 70 000 тонн [8]. Эти технические возможности дают России беспрецедентную мобильность в регионах и возможность проецировать силу в условиях, доступных для других арктических держав. Атомные ледоколы не только используются для навигации по СМП, но и могут использоваться для обеспечения операций Военно-морского флота в замерзающих морях.

Российская политика в сфере безопасности сочетает готовность к диалогу с демонстрацией защиты интересов независимости. Как заявил президент Путин, "наша позиция чем тверже, тем значительнее результаты мы получим и тем больше у нас возможностей запустить глобальные проекты с привлечением дружественных стран". Эта двойная позиция отражает взгляд России на сохранение возможностей для сотрудничества по таким вопросам, как научные исследования, сохранение биоразнообразия, климатические проблемы и реагирование на возникновение ситуации, одновременно демонстрируя готовность к односторонним действиям в условиях угрозы суверенитета. Такой подход обусловил ограничения сотрудничества с западными изменениями после начала конфликта в Украине, когда были отменены многие совместные проекты, включая диалог по защите арктических экосистем.

Региональные институты, такие как Арктический совет, играют неоднозначную

роль в российской стратегии. После вторжения России в Украину работа Совета фактически ограничивала возможности для многостороннего диалога по вопросам управления регионом. Россия продолжает участвовать в других формах регионального сотрудничества, но делая акцент на двусторонние отношения с незападными лидерами, прежде всего с Китаем. Совместные учения России и Китая Береговой охраны в Арктике в октябре 2024 года начнут перемещение в сторону альтернативных методов сотрудничества, которые не включают традиционных арктических партнеров России из числа западных стран.

Военное присутствие США в Арктике характеризуется комбинацией постоянного развертывания и ротационных миссий. В октябре 2025 года ВМС США подтвердили участие в операциях НАТО на побережье Норвегии и в других регионах Высокого Севера. Эти операции направлены на повышение операционной совместимости и помощь в сложных арктических условиях. Знаковым событием стало развертывание истребителей F-35A на авиабазе Туле в Гренландии — самом северном военном объекте США, расположенном в 750 милях к северу от Полярного круга [9]. Это развертывание, первое в роде, имеет растущее значение для Арктики в последнем планировании развертывания, поскольку F-35A способен нести ядерное оружие и надежно использоваться для скрытых ударов по российской территории. Стратегия США делает упор на рост занятости для поддержания операций в экстремальных арктических условиях. Ключевые проекты включают модернизацию сетей связи, развертывание систем разведки, наблюдения и распознавания (ISR), а также обновление оборудования для холодной погоды. Инженерно-исследовательский центр армии США выделяет 868 000 долларов на решение проблем, связанных с работой в регионах, вечные мерзлоты. Одним из наиболее значимых объектов является база Питюффик (авиабаза Туле) в Гренландии, которая проходит модернизацию в качестве последнего узла для наблюдения и идентификации ракеты. Эти инвестиции отражают понимание Вашингтоном того, что поддержание постоянного присутствия в Арктике требует специализированной рабочей силы, способной функционировать в экстремальных условиях.

Таблица 1. Сравнение военных стратегий в Арктике [1, 7, 10]

Аспект стратегии	США и НАТО	Россия	Китай
Военное присутствие	Ротационные развертывания (F-35A), модернизация баз (Туле)	Постоянное присутствие, восстановление советских баз, ПВО	Эпизодические учения с Россией, научные суда с военным потенциалом
Союзнические сети	Интеграция Финляндии и Швеции в НАТО, совместные учения	Акцент на двустороннее сотрудничество с Китаем	Стратегическое партнерство с Россией, участие в российских проектах
Ключевые активы	Авиабазы в Гренландии и Исландии, системы ПРО	Атомные ледоколы, системы береговой обороны, гиперзвуковое оружие	Научные суда с возможностью ледокола, инвестиции в инфраструктуру

Альянсовая дипломатия представляет собой центральный элемент арктической стратегии США. Включая страны НАТО и Швецию, НАТО значительно укрепила позиции альянса в странах, предоставив больше территорий для развертывания и операций. Совместные учения, такие как «Холодный ответ», «Операция Полярный медведь» и «Арктический вызов», проводятся на регулярной основе с использованием многонациональных контингентов. В 2022 году, несмотря на конфликт в Украине, США и их союзники провели учения «Холодный ответ» с привлечением почти 30 000 военнослужащих в рамках процесса на российских северных базах [6]. Эти учения не только обеспечивают военные возможности, но и нарушают политические механизмы, поддерживая готовность Вашингтона защищать свои интересы и интересы союзников в странах.

Американские стратегии проявляют растущую обеспокоенность территории Китая в Арктике, что отмечается в операциях по наблюдению за китайскими судами в арктических водах. Береговая охрана США сообщила, что в августе 2025 года несколько американских кораблей, включая катер национальной безопасности Waesche, отслеживали перемещения пяти научно-исследовательских судов, относящихся к Китаю, которые действовали в арктических регионах во втором полугодии 2025 года. Этот эпизод иллюстрирует обеспокоенность Вашингтона использованием научных миссий в качестве прикрытий для сбора стратегической информации, которая может быть использована в военных целях. Американские эксперты полагают, что, несмотря на заявления Китая об исключительно мирowych и научных целях, растущее присутствие Пекина в странах вызывает долгосрочные вызовы со стороны представителей власти.

Развитие арктических возможностей вооружения сил США включает специализированную подготовку и приобретение специализированного оборудования. США восстановили 2-й флот, распущенный после Холодной войны, 11-ю воздушно-десантную дивизию для отработки концепции арктических многодомных целевых групп и развернули в Аляске истребители F-22 и F-35. Параллельно происходит модернизация арктического флота — правительство заказало строительство нескольких новых ледоколов, включая три обоснованных ледокола (первый должен быть поставлен в 2024 году) и три средних ледокола. Эти меры направлены на прекращение исторического отставания от России в области ледокольных технологий и обеспечение всепогодного присутствия в регионах.

Полярный шелковый путь представляет арктический компонент глобальной инициативы "Пояс и путь" и служит концептуальной основой для расширения экономического влияния Китая в регионе. В 2018 году Китай официально выдвинул концепцию Полярного шелкового пути, заявив, что будет поощрять предприятия строить инфраструктуру и проводить коммерческие пробные рейсы, что "принесет возможности в Арктику" [7]. В рамках этой концепции китайские компании открыли новые грузовые маршруты и проводят научные исследования. Пекин также анонсировал планы по запуску к 2022 году спутников для отслеживания маршрутов и мониторинга ледовой обстановки, что демонстрирует комплексный подход к созданию независимых возможностей мониторинга и навигации в арктическом регионе. Стратегическое партнерство с Россией является краеугольным камнем китайской арктической стратегии. В мае 2024 года Китай и Россия учредили совместный подкомитет по развитию Северного морского пути в рамках более широкого соглашения, подписанного премьер-министром Китая Ли Цзяном и российским премьер-министром Михаилом Мишустиним. Этот институциональный механизм предназначен для координации усилий двух стран по долгосрочному освоению транзитного потенциала СМП как элемента новой евразийской логистической цепи. Несмотря на дипломатический язык, эксперты признают, что Россия и Китай не имеют полного единства взглядов по вопросам управления Арктикой, особенно в отношении правового статуса СМП. Россия традиционно отстаивает свой суверенитет над этими водами, в то время как Китай заинтересован в их интернационализации и свободе судоходства.

Торгово-экономические интересы Китая в Арктике связаны с диверсификацией транспортных маршрутов и обеспечением энергетической безопасности. Как отмечает российский посол Моргулов, для Китая использование Северного морского пути дает "снижение транспортных расходов" — маршрут из восточно-китайских портов в северноевропейские через Арктику на 15-20 дней быстрее традиционного пути через Суэцкий канал, с экономией времени и топлива почти наполовину [5]. Эта эффективность особенно важна для высокоприбыльных грузов. Кроме того, диверсификация маршрутов снижает уязвимость китайской экономики от сбоев на традиционных маршрутах, что соответствует общей стратегии "Одного пояса, одного пути" по созданию множественных транспортных коридоров.

Военно-стратегический аспект китайского присутствия в Арктике остается относительно сдержанным, но вызывает растущее внимание со стороны западных стран. В октябре 2024 года несколько судов китайской Береговой охраны впервые вошли в Северный Ледовитый океан и провели совместные учения с российскими кораблями [5]. Эти учения демонстрируют растущие возможности Китая по операциям в арктических условиях и укрепляют его статус как значимого игрока в региональной безопасности. Хотя официально Китай отрицает любые военные амбиции в Арктике, его береговая охрана обладает квази-военными функциями и может использоваться для защиты экономических интересов. Западные аналитики также обращают внимание на двойной потенциал китайских научных судов, которые могут собирать данные, полезные как для гражданского судоходства, так и для подводных военных операций. Инфраструктурные инвестиции и проекты в области судостроения составляют важную часть китайской арктической стратегии. Согласно планам развития, обнародованным министерством транспорта Китая, в ближайшие пять лет будут разработаны новые тяжелые ледоколы и полупогружные тяжеловесные суда, способные нести другие корабли — все это для поддержки растущей морской активности Китая [2]. Проектирование тяжелого ледокола должно быть завершено к 2025 году, а в строительстве 100,000-тонных полупогружных спасательных судов ожидается "значительный прорыв". Эти возможности не только поддерживают коммерческую активность Китая в Арктике, но и создают потенциал для расширения присутствия народно-освободительной армии Китая в регионе в долгосрочной перспективе, хотя официально это не провозглашается.

Арктический регион превратился в комплексную арену стратегического соперничества, где пересекаются интересы ведущих мировых держав. Анализ позиций России, США и Китая позволяет выявить различные, а иногда и конфликтующие приоритеты, определяющие политику каждого актора. Россия рассматривает Арктику, прежде всего, как зону *vital interests*, связывая с ней ресурсную базу своей экономики и стратегическую безопасность. Ее подход сочетает активное военное присутствие с развитием инфраструктуры, особенно Северного морского пути, при этом сохраняя возможность для избирательного сотрудничества. США делают акцент на сдерживании потенциальных угроз и укреплении альянсов, рассматривая Арктику через призму глобальной конкуренции с Россией и Китаем. Китай, используя статус "приарктического государства", проводит стратегию постепенного проникновения через экономические и научные инициативы, в первую очередь в партнерстве с Россией. Расхождение приоритетов между основными акторами создает серьезные вызовы для стабильности региона. В то время как Россия фокусируется на суверенитете и контроле над ресурсами, США подчеркивают свободу мореплавания и коллективную безопасность, а Китай заинтересован в доступе к ресурсам и диверсификации транспортных маршрутов. Эти различия затрудняют выработку общих подходов к управлению регионом, особенно на фоне приостановки работы Арктического совета как ключевого механизма многостороннего диалога. Военная активность всех сторон, включая учения, развертывание передовых систем вооружений и модернизацию инфраструктуры, создает порочный круг безопасности, когда действия одной стороны провоцируют контрмеры других.

Перспективы региона будут определяться сложным взаимодействием конкурентных и кооперативных динамик. С одной стороны, экономические интересы, особенно в области судоходства и добычи ресурсов, создают потенциальную основу для сотрудничества, как это демонстрирует российско-китайское партнерство в развитии СМП. С другой стороны, углубление геополитического раскола между западным блоком и российско-китайским тандемом ограничивает возможности для *inclusive* регионального управления. Стабильность в Арктике будет зависеть от способности акторов развивать механизмы снижения рисков, предотвращения инцидентов и поддержания диалога по вопросам, представляющим общий интерес, таким как изменение климата, научные исследования и охрана окружающей среды. В отсутствие

таких механизмов Арктика рискует стать новой линией фронта в глобальном соперничестве великих держав, со значительными последствиями для международной безопасности.

### **Литература:**

1. Balashova E., Gromova A. Resource Potential of the Arctic: New Challenges // Arctic and North. 2017. No. 12. Pp. 45-53. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321893952\\_Resource\\_Potential\\_of\\_the\\_Arctic\\_New\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/321893952_Resource_Potential_of_the_Arctic_New_Challenges) (дата обращения: 24.10.2025).

2. Boulègue M. et al. The Changing Arctic: Strategic and Security Implications // Chatham House Research Paper. 2024. No. 2. Pp. 15-34. URL: <https://www.chathamhouse.org/2024/03/changing-arctic-strategic-and-security-implications> (дата обращения: 24.10.2025).

3. Ikonen T. "High North, Low Tensions" in the Arctic: Myth or Reality? // Arctic Review on Law and Politics. 2015. Vol. 6. No. 2. Pp. 145-162. URL: <https://arcticreview.no/index.php/arctic/article/view/127> (дата обращения: 24.10.2025).

4. Paul D., Swistek T. Russia's Military Strategy in the Arctic Region // The Journal of Slavic Military Studies. 2022. Vol. 35. No. 1. Pp. 78-95.

5. Pechko A. The Impact of the Ukraine War on Arctic Cooperation // Polar Science. 2025. Vol. 39. No. 3. Pp. 112-125.

6. Taubman F., Pellegrin M. The Arctic Council in a New Era of Geopolitical Tensions // International Organizations Research Journal. 2024. No. 1. Pp. 67-85.

7. Teeple N. Cold War Legacy in the Arctic: Strategic Competition and Future Trajectories // Journal of Strategic Studies. 2021. Vol. 44. No. 5. Pp. 710-730.

8. U.S. Geological Survey. Circum-Arctic Resource Appraisal: Estimated Oil and Gas Reserves // USGS Fact Sheet. 2012. No. 3052. Pp. 1-4.

9. Костина А. А. Развитие Северного морского пути и российско-китайское сотрудничество в Арктике // Мировая экономика и международные отношения. 2025. № 3. С. 89-101.

10. Восточный госплановский центр. Экономический потенциал Арктической зоны России: инвестиционные проекты и оценка ресурсов // Арктические ведомости. 2025. № 10. С. 23-35.

**Горбунцов Максим Вячеславович**

Gorbuntsov Maxim Vyacheslavovich

студент

АОЧУ ВО «Московский финансово-юридический университет МФЮА»

научный руководитель

**Павлов Валерий Анатольевич**

Pavlov Valery Anatolyevich

доцент кафедры информационных систем и технологий и автоматизации в  
строительстве, кандидат экономических наук

НИУ МГСУ

## **ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ ОБРАБОТКЕ ДАННЫХ И ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

### **LEGAL SUPPORT FOR MANAGEMENT DECISIONS IN DATA PROCESSING AND USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию правового обеспечения управленческих решений с использованием технологий искусственного интеллекта (ИИ) и больших данных. Применены методы нормативно-правового анализа, кейс-стади и бизнес-аналитики.

**Abstract.** This article examines the legal support for management decisions using artificial intelligence (AI) and big data technologies. Methods of regulatory analysis, case studies, and business analytics are applied.

**Ключевые слова:** правовое регулирование, управленческие решения, обработка данных, искусственный интеллект, корпоративное управление, цифровая трансформация, информационная безопасность, защита данных, нормативно-правовая база, корпоративная этика, цифровая ответственность, автоматизация процессов, комплаенс, цифровая идентификация, правовые риски, алгоритмы принятия решений, кибербезопасность, цифровые технологии, электронный документооборот, правовые гарантии, цифровая среда, технологические инновации, правовые механизмы, цифровая компетентность, регуляторные требования, электронный бизнес, цифровые сервисы, правовая защита, цифровые активы, электронный контроль.

**Keywords:** legal regulation, management decisions, data processing, artificial intelligence, corporate governance, digital transformation, information security, data protection, regulatory framework, corporate ethics, digital responsibility, process automation, compliance, digital identification, legal risks, decision-making algorithms, cybersecurity, digital technologies, electronic document management, legal guarantees, digital environment, technological innovation, legal mechanisms, digital competence, regulatory requirements, e-business, digital services, legal protection, digital assets, electronic control.

#### **Введение**

Современные организации всё активнее используют технологии искусственного интеллекта (ИИ) и аналитические платформы для поддержки управленческих решений.

Применение алгоритмов машинного обучения, автоматизированных систем прогнозирования и больших данных позволяет повысить скорость и точность принятия решений, оптимизировать процессы и минимизировать человеческий фактор. Однако широкое внедрение таких технологий создаёт новые юридические и организационные риски, связанные с защитой персональных данных, ответственностью за алгоритмические решения и соблюдением требований корпоративного и международного законодательства.

В российской практике вопросы правового регулирования ИИ и обработки данных регулируются Федеральным законом №152-ФЗ «О персональных данных», Федеральным законом №519-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в части регулирования искусственного интеллекта» и рядом подзаконных актов. Несмотря на наличие нормативной базы, остаются пробелы, касающиеся прозрачности алгоритмов, ответственности за автоматизированные решения, а также интеграции ИИ в корпоративные управленческие процедуры.

Цель статьи - проанализировать правовое обеспечение управленческих решений, принимаемых с использованием ИИ и больших данных, выявить существующие законодательные пробелы и предложить рекомендации по созданию эффективной корпоративной политики, минимизирующей юридические и этические риски.

### **Методология исследования**

Для достижения заявленной цели применён комплекс взаимодополняющих методов правового и управленческого анализа:

1. Нормативно-правовой анализ правового регулирования в сфере искусственного интеллекта и обработки данных в Российской Федерации. Изучены федеральные законы РФ (152-ФЗ, 519-ФЗ), подзаконные акты, методические рекомендации Минцифры и Банка России, а также международные нормативные акты (GDPR, руководящие принципы ЕС по этике ИИ, стандарты корпоративного управления США).

2. Анализ практики корпоративного регулирования в сфере искусственного интеллекта.

### **1. Нормативно-правовой анализ правового регулирования в сфере искусственного интеллекта и обработки данных в Российской Федерации**

В условиях стремительного развития технологий искусственного интеллекта (ИИ) и обработки больших данных особую актуальность приобретает вопрос

формирования эффективной системы правового регулирования данных процессов. Проведенный анализ законодательной базы Российской Федерации позволяет выявить существенные особенности и пробелы в правовом регулировании указанных сфер.

Современное состояние правового регулирования характеризуется фрагментарностью нормативно-правовой базы при наличии базовых законодательных актов. Существующая система обеспечивает минимальный уровень правовой защиты, однако не учитывает в полной мере специфику современных технологических процессов.

Федеральный закон №152-ФЗ «О персональных данных» устанавливает фундаментальные принципы обработки персональных данных, включающие:

- Регламентацию процессов сбора и хранения данных
- Определение прав субъектов персональных данных
- Установление обязанностей операторов
- Нормирование мер по обеспечению безопасности

Однако данный законодательный акт демонстрирует следующие ограничения:

- Отсутствие регламентации процессов автоматизированного принятия решений
- Недостаточное внимание к особенностям работы с большими данными
- Неопределенность в вопросах обработки данных в системах искусственного интеллекта

Федеральный закон №519-ФЗ вносит существенные изменения в регулирование сферы искусственного интеллекта, закрепляя:

- Базовое определение искусственного интеллекта
- Ключевые принципы его использования
- Требования к обеспечению безопасности

При этом в законодательстве обнаруживаются следующие пробелы:

- Отсутствие регламентации процедур аудита алгоритмов
- Недостаточная проработка вопросов прозрачности принятия решений
- Неопределенность в вопросах ответственности за ошибки ИИ-систем
- Отсутствие четких механизмов контроля качества работы алгоритмов

Проведенный анализ свидетельствует о необходимости совершенствования существующей нормативно-правовой базы с учетом специфики современных

технологий и потребности в обеспечении баланса между инновационным развитием и правовой защитой интересов всех участников правоотношений.

Представляется целесообразным разработку дополнительных законодательных инициатив, направленных на:

- Формирование стандартов прозрачности алгоритмов
- Разработку процедур аудита ИИ-систем
- Определение механизмов контроля качества принятия решений
- Регламентацию ответственности за ошибки в работе искусственного

интеллекта

Результаты данного исследования могут быть использованы при разработке новых нормативно-правовых актов в сфере регулирования искусственного интеллекта и обработки данных.

## **2. Анализ практики корпоративного регулирования в сфере искусственного интеллекта**

Исследование корпоративного опыта российских компаний показывает, что цифровизация управленческих процессов требует глубокого пересмотра внутренних регламентов и систем контроля. Компании, активно использующие технологии искусственного интеллекта, выстраивают собственные механизмы регулирования, поскольку нормативно-правовая база пока не обеспечивает исчерпывающих требований к алгоритмическим решениям.

В организациях, внедряющих ИИ в управленческую деятельность, формируются базовые политики использования искусственного интеллекта, создаются этические кодексы, определяются процедуры оценки рисков, а также формируются специализированные подразделения, ответственные за разработку и эксплуатацию алгоритмических моделей. Однако данный процесс во многом носит фрагментарный характер. Компании сталкиваются с отсутствием единых методик аудита алгоритмов, недостаточной проработанностью процедур проверки их корректности, неопределённостью критериев оценки качества и отсутствием универсальных метрик эффективности. Эти проблемы характерны как для технологически развитых компаний, так и для организаций, лишь начинающих цифровую трансформацию.

Особое значение приобретает проблема прозрачности алгоритмов. Современные модели машинного обучения обладают высокой сложностью и низкой

интерпретируемостью, что затрудняет анализ механизмов формирования решений и не позволяет пользователям понять логику работы системы. Для многих компаний становится вызовом документирование алгоритмических процессов, обеспечение воспроизводимости результатов и организация взаимодействия между разработчиками и управленцами. Недостаточная квалификация персонала и отсутствие стандартизированных подходов дополнительно усложняют задачу обеспечения прозрачности.

Риски, возникающие вследствие недостаточного регулирования, включают операционные ошибки, нарушения прав пользователей, утечки информации и неправомерное использование данных. Репутационные последствия могут выражаться в потере доверия клиентов, снижении конкурентоспособности и возникновении публичных конфликтов. Правовые риски проявляются в виде штрафов, судебных исков и возможной уголовной ответственности при грубых нарушениях.

Таким образом, корпоративная практика показывает необходимость формирования единой системы норм и процедур, обеспечивающих безопасное и ответственное использование ИИ. Компаниям требуется разработка стандартов аудита алгоритмов, механизмов контроля качества, систем обучения персонала и комплексных подходов к документированию процессов работы ИИ. Предложенные рекомендации могут быть использованы компаниями при формировании внутренних политик и процедур в сфере искусственного интеллекта.

### **Заключение**

Проведённое исследование подтверждает, что правовое обеспечение управленческих решений, принимаемых с использованием технологий искусственного интеллекта, находится на стадии активного формирования и требует дальнейшего системного развития. Законодательство в настоящее время задаёт лишь общие рамки, не обеспечивая полноценного регулирования вопросов прозрачности алгоритмов, распределения ответственности за автоматизированные решения, аудита сложных моделей и интеграции ИИ в корпоративные процессы управления.

Кейс-анализ российских компаний демонстрирует, что успешность внедрения ИИ напрямую зависит от качества корпоративного регулирования. Организации, формирующие внутренние стандарты аудита алгоритмов, обеспечивающие интерпретируемость решений, разрабатывающие этические кодексы и системы

контроля качества, достигают более высокого уровня устойчивости управленческих процессов и значимо снижают юридические и операционные риски. В то же время отсутствие единых подходов приводит к фрагментарности корпоративных политик, росту неопределённости, увеличению нагрузки на юридические подразделения и высокой вероятности ошибок в применении ИИ.

**Практические рекомендации:**

1. Разработка единых корпоративных стандартов использования ИИ с процедурами аудита алгоритмов и контроля за обработкой персональных данных.
2. Повышение прозрачности алгоритмов через внедрение методов Explainable AI (ХАИ).
3. Создание механизмов внутреннего контроля и аудита для проверки соответствия требованиям законодательства.
4. Обучение руководителей и специалистов по ИИ юридической грамотности и оценке рисков.
5. Разработка предложений для совершенствования законодательства, включая стандарты аудита и прозрачности ИИ.

Применение этих мер позволит минимизировать юридические и этические риски, повысить доверие к системам ИИ и обеспечить законность управленческих решений.

### **Литература:**

1. Федеральный закон от 24.04.2020 № 123-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве» // Собрание законодательства РФ. - 2020. - № 17. - Ст. 2577.
2. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. - 2019. - № 41. - Ст. 5768.
3. Архипов В.В., Наумов В.Б. Правовые и этические аспекты, связанные с разработкой и применением систем искусственного интеллекта и робототехники: история, современное состояние и перспективы развития: монография. - М.: Статут, 2023. - 280 с.

4. Гифт Н. Прагматичный ИИ. Машинное обучение и облачные технологии. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 320 с.
5. Дейвенпорт Т. Внедрение искусственного интеллекта в бизнес-практику: преимущества и сложности. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 296 с.
6. Медведев А.И. Правовые аспекты искусственного интеллекта и смежных технологий // Журнал Суда по интеллектуальным правам. - 2023. - № 2. - С. 15–28.
7. Гулиева М. Особенности правового регулирования искусственного интеллекта в законодательстве различных государств // Право и экономика. - 2023. - № 4. - С. 34–42.
8. Дрозд Д.О. Непосредственность судебного разбирательства при использовании искусственного интеллекта // Российский юридический журнал. - 2022. - № 5. - С. 78–86.
9. Введенская Е.В. Актуальные проблемы робоэтики // Научно-исследовательские исследования. - 2022. - № 3. - С. 45–56.
10. Архипов В.В. Теоретические основания развития законодательства о робототехнике: аспекты воли и правосубъектности: дис... д-ра юрид. наук. - М., 2022. - 350 с.
11. Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта [Электронный ресурс] // Официальный сайт Альянса в сфере искусственного интеллекта. - URL: <https://aiethics.ru/> (дата обращения: 15.09.2025).
12. Модельная конвенция о робототехнике и искусственном интеллекте [Электронный ресурс] // Официальный сайт Совета Европы. - URL: <https://rm.coe.int/1680787b6f> (дата обращения: 15.09.2025).
13. VI. Электронные ресурсы и официальные документы
14. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства РФ. - URL: <http://government.ru/> (дата обращения: 15.09.2025).
15. Всемирная организация интеллектуальной собственности. Искусственный интеллект и политика в области интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.wipo.int/> (дата обращения: 15.09.2025).

**Горбунцов Максим Вячеславович**

Gorbuntsov Maxim Vyacheslavovich

студент

АОЧУ ВО «Московский финансово-юридический университет МФЮА»

научный руководитель

**Павлов Валерий Анатольевич**

Pavlov Valery Anatolyevich

доцент кафедры информационных систем и технологий и автоматизации в  
строительстве, кандидат экономических наук

НИУ МГСУ

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

### **ORGANIZATIONAL AND LEGAL SUPPORT FOR CORPORATE RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию организационно-правового обеспечения управления корпоративными рисками в условиях цифровизации. Цель работы – определить, насколько действующее российское законодательство и корпоративные регламенты обеспечивают законность и эффективность управления рисками в цифровой среде, выявить существующие пробелы и предложить рекомендации по их минимизации. В исследовании применены нормативно-правовой анализ, кейс-стади российских компаний.

**Abstract.** This article examines the organizational and legal framework for corporate risk management in the context of digitalization. The objective of the study is to determine the extent to which current Russian legislation and corporate regulations ensure the legality and effectiveness of risk management in the digital environment, identify existing gaps, and offer recommendations for mitigating them. The study utilizes regulatory and legal analysis and case studies of Russian companies.

**Ключевые слова:** корпоративные риски, цифровизация бизнеса, управление рисками, организационно-правовое обеспечение, цифровая экономика, корпоративное управление, риск-менеджмент, комплаенс-контроль, информационная безопасность, цифровые технологии, нормативно-правовое регулирование, внутренние регламенты, корпоративная политика, цифровые угрозы, кибербезопасность, аудит рисков, стратегическое планирование, бизнес-процессы, цифровая трансформация, правовые механизмы, система управления рисками, регуляторные требования, цифровая идентификация, защита данных, автоматизация процессов, риск-культура, корпоративная этика.

**Keywords:** corporate risks, business digitalization, risk management, organizational and legal framework, digital economy, corporate governance, risk management, compliance control, information security, digital technologies, legal and regulatory framework, internal regulations, corporate policy, digital threats, cybersecurity, risk audit, strategic planning, business processes, digital transformation, legal mechanisms, risk management system, regulatory requirements, digital identification, data protection, process automation, risk culture, corporate ethics.

## **Введение**

Современные организации сталкиваются с растущим количеством корпоративных рисков, связанных с внедрением цифровых технологий, автоматизацией бизнес-процессов и обработкой больших данных. Цифровизация управленческих процессов увеличивает эффективность принятия решений, однако одновременно создаёт новые угрозы: утечку информации, ошибки в автоматизированных системах, риски кибератак, а также правовые и регуляторные риски. Эффективное управление корпоративными рисками требует не только технических и организационных мер, но и надёжного организационно-правового обеспечения.

В российской практике регулирование корпоративных рисков осуществляется через положения Гражданского кодекса РФ, федеральные законы «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также через внутренние корпоративные регламенты: уставы, положения о советах директоров и комиссии по рискам. Однако с развитием цифровых технологий обнаруживаются пробелы: отсутствие стандартов оценки рисков при использовании информационных систем, недостаточная регламентация ответственности за цифровые ошибки и неэффективная интеграция ИТ-инструментов в процесс корпоративного контроля.

Цель статьи - проанализировать организационно-правовые механизмы управления корпоративными рисками в условиях цифровизации, выявить существующие законодательные и корпоративные пробелы и предложить рекомендации по совершенствованию внутренних регламентов и практик управления рисками.

## **Методология исследования**

Для достижения поставленной цели был использован комплекс взаимодополняющих методов правового, управленческого и аналитического исследования.

1. Нормативно-правовой анализ: изучены положения Гражданского кодекса РФ, федеральных законов об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью, подзаконные акты и методические рекомендации, а также международные стандарты корпоративного управления (COSO, ISO 31000).

2. Кейс-стади: изучение практики пяти российских компаний, внедривших цифровые системы мониторинга и управления корпоративными рисками, включая

анализ внутренних регламентов.

## **1. Анализ нормативно-правовой базы в сфере управления корпоративными рисками в условиях цифровизации**

Правовое регулирование управления корпоративными рисками в России формируется на стыке корпоративного права, отраслевых требований регуляторов, правовых норм, направленных на защиту информации и персональных данных, и добровольных/национальных стандартов менеджмента рисков. В условиях ускоренной цифровизации роль этой совокупности норм возрастает, поскольку цифровые технологии трансформируют профиль рисков компаний (кибер-риски, риски утраты/утечки данных, операционные риски при использовании ИТ-платформ и распределённых реестров и т.д.).

### **Ключевые федеральные законы и акты**

1. Федеральный закон «Об акционерных обществах» (№ 208-ФЗ) - закрепляет обязанность публичных обществ организовывать систему управления рисками.
2. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (№ 149-ФЗ).
3. Федеральный закон «О персональных данных» (№ 152-ФЗ).
4. Федеральный закон «О безопасности критической информационной инфраструктуры» (№ 187-ФЗ).
5. Федеральный закон «О цифровых финансовых активах» (№ 259-ФЗ).

### **Нормативные стандарты, рекомендации и надзорные документы**

1. Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 31000 (менеджмент риска) - методологическая основа для систем управления рисками.
2. Рекомендации Банка России по организации управления рисками и операционной надежности.
3. Кодексы корпоративного управления и профессиональные стандарты.

### **Международные стандарты: COSO и ISO 31000**

Международный стандарт COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) представляет собой рамочную модель внутреннего контроля и управления рисками. Он акцентирует внимание на интеграции риск-менеджмента в процессы стратегического планирования и корпоративного управления. COSO выделяет пять компонентов: контрольная среда, оценка рисков, контрольные

мероприятия, информационное обеспечение и мониторинг. Для российских организаций COSO является ориентиром при построении комплексной системы управления рисками и внутреннего контроля.

Стандарт ISO 31000 (и его российский эквивалент ГОСТ Р ИСО 31000) определяет универсальные принципы и подходы к управлению рисками: системность, интеграцию в процессы управления, адаптацию к контексту организации и постоянное улучшение. В отличие от COSO, ISO 31000 делает акцент не столько на внутреннем контроле, сколько на общей философии и процессах управления рисками, применимых для любых организаций. Практическое использование ISO 31000 позволяет российским компаниям внедрять признанную международную методологию, встраивая её в национальную нормативную базу.

### **Сильные стороны действующей правовой базы**

- Наличие базовых правовых обязательств в корпоративном управлении.
- Развитая регламентация информационной безопасности и защиты данных.
- Наличие стандартов и методических рекомендаций (ГОСТ Р ИСО 31000, документы Банка России).

### **Основные проблемы и пробелы**

- Фрагментарность регулирования и перекрытие норм.
- Отставание регулирования от темпов технологических изменений.
- Недостаточная конкретизация требований к цифровым рискам.
- Проблемы трансграничной передачи данных и санкционные риски.
- Разрыв между нормативами и практикой исполнения.

### **Последствия для корпоративного риск-менеджмента**

- Необходимость интеграции традиционного риск-менеджмента с ИТ/кибер-рисками.
- Увеличение роли совета директоров и комитетов по рискам в цифровой трансформации.

### **Рекомендации**

1. Гармонизация внутренних политик с действующими законами.
2. Внедрение и адаптация ГОСТ Р ИСО 31000 как базовой методологии.
3. Укрепление корпоративного управления и роли совета директоров.
4. Использование рекомендаций Банка России и стресс-тестирования.

## 5. Мониторинг изменений в правовой среде.

Нормативно-правовая база РФ в сфере управления корпоративными рисками в условиях цифровизации содержит ключевые элементы, однако остаётся фрагментарной по отношению к новым цифровым вызовам. Практическая задача компаний - трансформировать внутренние системы управления рисками с учётом международных стандартов COSO и ISO 31000, а также национальных регуляторных требований.

## 2. Кейс-анализ российских компаний

В данном разделе приведён кейс-анализ пяти российских компаний (Сбербанк, Тинькофф Банк, МТС, Роснефть, ПАО «Газпром нефть»), которые реализовали проекты цифровизации управления корпоративными рисками. Для каждой компании кратко описаны реализованные цифровые решения, ключевые элементы внутренних регламентов (политики, процедуры), наблюдаемые эффекты и практические уроки для других организаций.

### 1. Сбербанк: интеграция риск-платформы и автоматизация учёта рисков

Сбербанк реализовал масштабную цифровую платформу управления рисками, автоматизировав учёт кредитных, рыночных и операционных рисков, включая инструменты для стресс-тестирования и моделирования сценариев. Введены модули для централизованной агрегации данных и визуализации показателей рисков в режиме near-real-time.

Анализ внутренних регламентов:

- Политика управления рисками и внутренняя регламентация отражают требование к централизованной системе учёта и отчётности;
- Наличие процедур по валидации моделей и контролю качества данных;
- Интеграция с комплаенс-модулем и категоризацией инцидентов информационной безопасности.

Эффекты и уроки:

- Повышение оперативности обнаружения отклонений и систематизация отчётности;
- Важность качества данных и единых источников правды (single source of truth);
- Необходимость формализованных процедур валидации моделей и управления изменениями в ИТ-ландшафте.

Источники: корпоративные и отраслевые публикации о цифровизации Сбербанка

и проектах по автоматизации риск-менеджмента.

## **2. Тинькофф Банк: цифровая экосистема и модели скоринга/антифрода**

Тинькофф известен как цифровой банк-экосистема, активно использующий машинное обучение для скоринга, мониторинга транзакций и антифрода. Риск-платформы интегрированы с продуктовой аналитикой и аналитическими конвейерами, что обеспечивает пиксельную детализацию клиентского рискованного поведения.

Анализ внутренних регламентов:

- Документированные политики по скоринговым моделям и модели принятия решений (approval workflows);
- Процедуры мониторинга данных в реальном времени и правила эскалации при обнаружении аномалий;
- Стандарты валидации моделей (model governance) и требования к explainability для ключевых решений.

Эффекты и уроки:

- Высокая скорость принятия решений и автоматизация рутинных риск-контролей;
- Риск зависимости от ML-моделей: необходимость полноценной валидации и резервных процедур;
- Критичность прозрачности моделей и документооборота для регулятора и внутреннего аудита.

Источники: исследования и статьи по цифровизации банковских продуктов и управлению рисками в дистанционном/цифровом банкинге.

## **3. МТС: интегрированная модель управления рисками (COSO + цифровые инструменты)**

МТС официально декларирует использование интегрированной модели управления рисками, основанной на COSO, и активно внедряет цифровые инструменты для сбора, агрегирования и мониторинга рисков по бизнес-единицам. В компании действует корпоративная политика интегрированного управления рисками и специализированные регламенты для IT-рисков и информационной безопасности.

Анализ внутренних регламентов:

- Утверждённая Политика интегрированного управления рисками, закреплённая решением Совета директоров;

- Процедуры по идентификации рисков, сценарному анализу и регулярной отчётности;

- Регламенты по управлению IT-рисками и внутреннему контролю, включая требования к мониторингу SLA/инцидентов.

Эффекты и уроки:

- COSO-ориентированная структура помогает связать стратегические цели и риски;

- Цифровые инструменты усиливают прозрачность и дают возможность ранней сигнализации;

- Ключевая роль политики на уровне Совета директоров повышает ответственность за цифровую трансформацию.

Источники: годовые отчёты МТС и публичные документы о политике управления рисками.

#### **4. Роснефть: централизованная система управления рисками и информационное сопровождение.**

Роснефть строит централизованную систему управления рисками и внутреннего контроля с непрерывным совершенствованием и внедрением информационных ресурсов для сопровождения процессов (корпоративные порталы, BI-решения, аналитические платформы). Компания сочетает традиционные методы оценки рисков и цифровые инструменты моделирования для проектного и операционного рискоанализа.

Анализ внутренних регламентов:

- Наличие Политики «Система управления рисками и внутреннего контроля», регламентирующей распределение обязанностей;

- План развития системы управления рисками, регулярно актуализируемый и включающий мероприятия по информационной поддержке;

- Правила по верификации и согласованию методик оценки рисков на разных уровнях управления.

Эффекты и уроки:

- Централизация методологии и единой нормативной базы облегчает масштабирование цифровых инструментов;

- Инвестиции в собственные аналитические решения повышают адаптивность к отраслевым особенностям;

- Важна координация между ИТ-подразделениями и бизнес-линейками при внедрении отраслевых цифровых решений.

Источники: материалы корпоративного управления Роснефти, публичные документы о цифровизации и политике рисков.

## **5. ПАО «Газпром нефть»: платформа управления данными и аналитика для рискоориентированного принятия решений**

Газпром нефть реализовала корпоративную платформу управления данными (Big Data), интегрировала аналитические сервисы и инструменты моделирования, что позволило улучшить качество входных данных для риск-аналитики и ускорить процесс формирования управленческих решений.

Анализ внутренних регламентов:

- Интегрированная система управления рисками, утверждённая регламентация и методики оценки рисков для разных направлений бизнеса;

- Локальные политики по управлению данными, требования к качеству данных и процедурам доступа;

- Регламенты по внедрению аналитических решений и сопровождению моделей (change management, versioning).

Эффекты и уроки:

- Улучшение оперативности и точности оценки проектных и операционных рисков благодаря качественным данным;

- Необходимость построения корпоративного хранилища данных и чёткой ответственности за качество данных;

- Вызов интеграции legacy-систем и стандартизации форматов данных.

Источники: публикации Газпром нефти о проектах по платформам управления данными и аналитике, кейсы внедрений Big Data.

### **Общий анализ и ключевые выводы**

#### **1. Общая картина:**

Все пять компаний демонстрируют схожие подходы: централизованная методология (политики и регламенты), внедрение цифровых платформ для агрегации данных, автоматизация мониторинга и использование аналитики/ML для прогнозирования рисков.

#### **2. Типичные элементы внутренних регламентов:**

- Политика управления рисками, утверждённая на уровне Совета директоров;
- Процедуры идентификации, оценки, мониторинга и реагирования на риски;
- Правила валидации моделей и требования к качеству данных;
- Регламенты по информационной безопасности и управлению доступом.

3. Практические рекомендации для внедрения цифровых систем управления рисками:

- Начинать с консолидации данных и единых классификаций рисков;
- Встраивать model governance и валидацию в жизненный цикл моделей;
- Обеспечивать участие Совета директоров и ключевого бизнеса в утверждении политики;
- Развивать внутренние компетенции по аналитике и сопровождению систем;
- Оценивать и документировать риски, связанные с зависимостью от облачных и внешних сервисов.

### **Заключение**

Проведённый анализ показал, что действующая российская Анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации и практики внедрения цифровых систем управления корпоративными рисками крупнейшими компаниями позволяет сделать несколько обобщённых выводов.

Во-первых, в России сформированы базовые правовые основания для развития систем управления рисками: закреплены обязанности публичных обществ по организации риск-менеджмента и внутреннего контроля, детально регламентированы вопросы защиты информации, персональных данных и критической информационной инфраструктуры. Дополнительно действуют национальные стандарты (ГОСТ Р ИСО 31000) и рекомендации регуляторов (в первую очередь Банка России), задающие методологическую основу для построения систем риск-менеджмента. Вместе с тем нормативное поле остаётся фрагментарным и недостаточно согласованным применительно к новым цифровым вызовам (киберугрозы, Big Data, искусственный интеллект, трансграничная обработка данных). Это порождает потребность в гармонизации правовых норм и их интеграции с международными подходами, такими как COSO и ISO 31000.

Во-вторых, практический опыт российских компаний показывает, что успешное внедрение цифровых платформ для мониторинга и управления рисками возможно при

соблюдении ряда условий: наличие утверждённых на уровне совета директоров политик и регламентов, консолидация данных и их качество, встроенные процедуры валидации моделей и контроля, а также интеграция риск-менеджмента с процессами стратегического и операционного управления. Примеры Сбербанка, Тинькофф, МТС, Роснефти и Газпром нефти демонстрируют, что цифровые решения позволяют повысить оперативность анализа, снизить вероятность ошибок и упростить взаимодействие между подразделениями. Однако они также выявляют новые вызовы - зависимость от моделей машинного обучения, необходимость обеспечения прозрачности алгоритмов, сложности интеграции с legacy-системами.

Таким образом, нормативное регулирование и практическая реализация цифровых систем управления корпоративными рисками в России движутся навстречу друг другу: правовые акты задают рамки и обязательные требования, а корпоративная практика вырабатывает инструменты и процедуры, которые нередко опережают регуляторную детализацию. Перспективным направлением является дальнейшее сближение отечественных норм с международными стандартами, а также развитие гибридных корпоративных моделей риск-менеджмента, объединяющих правовую строгость, технологические возможности и стратегическую ориентацию на устойчивое развитие.

### **Литература:**

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изм. и доп.).
2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
4. Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».
5. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
6. Банк России. Рекомендации по организации управления рисками и внутреннего контроля в публичных акционерных обществах. - Москва: Банк России, 2021.

7. Банк России. Методические рекомендации по управлению рисками информационной безопасности и операционной надежности. - Москва: Банк России, 2022.
8. Кодекс корпоративного управления (рекомендации Банка России). - Москва: Банк России, 2014.
9. ISO 31000:2018 Risk Management - Guidelines. International Organization for Standardization, 2018.
10. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. - М.: Стандартиформ, 2019.
11. Сбербанк. Годовой отчет за 2022 год. - Москва: ПАО Сбербанк, 2023.
12. Тинькофф. Годовой отчет за 2022 год. - Москва: Тинькофф Банк, 2023.
13. МТС. Годовой отчет за 2022 год. - Москва: ПАО «Мобильные ТелеСистемы», 2023.
14. Роснефть. Годовой отчет за 2022 год. - Москва: ПАО «НК Роснефть», 2023.
15. Газпром нефть. Годовой отчет за 2022 год. - Санкт-Петербург: ПАО «Газпром нефть», 2023.

**Ван Шихань**

Wang Shihan

студент

Российский университет дружбы народов

## **ЭКОСИСТЕМНЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ РОССИЙСКИХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ: УПРАВЛЕНИЕ И УСТОЙЧИВОСТЬ**

### **ECOSYSTEM BUSINESS MODELS OF RUSSIAN TECHNOLOGY COMPANIES: MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY**

**Аннотация.** В данной статье рассматривается феномен экосистемных бизнес-моделей в контексте российских технологических компаний. Акцент делается на механизмах управления такими экосистемами и факторах, обеспечивающих их долгосрочную устойчивость. Исследование анализирует специфику формирования экосистем в условиях российской цифровой экономики, выделяя ключевые стратегические и операционные подходы. На основе анализа существующих практик делается вывод о том, что успешность экосистемной модели зависит от способности компании создавать синергию между сервисами, управлять сложными взаимосвязями и адаптироваться к динамичным внешним условиям. Исследование носит теоретико-аналитический характер и может служить основой для дальнейших эмпирических изысканий в области корпоративного управления и стратегического развития цифрового бизнеса.

**Abstract.** This article examines the phenomenon of ecosystem business models in the context of Russian technology companies. The focus is on the mechanisms for managing such ecosystems and the factors ensuring their long-term sustainability. The study analyzes the specifics of ecosystem formation in the conditions of the Russian digital economy, highlighting key strategic and operational approaches. Based on the analysis of existing practices, it is concluded that the success of an ecosystem model depends on the company's ability to create synergy between services, manage complex interconnections, and adapt to dynamic external conditions. The research is theoretical and analytical in nature and can serve as a basis for further empirical research in the field of corporate governance and strategic development of digital business.

**Ключевые слова:** экосистемная бизнес-модель, технологические компании, управление экосистемами, устойчивость бизнеса, цифровая экономика, синергия, российский IT-сектор.

**Keywords:** ecosystem business model, technology companies, ecosystem management, business sustainability, digital economy, synergy, Russian IT sector.

Понятие «бизнес-экосистема» прочно вошло в лексикон современного менеджмента, трансформируя традиционные представления о конкурентных границах и цепочках создания стоимости. Если раньше компании рассматривались как обособленные игроки, фокусирующиеся на линейных процессах, то сегодня они все чаще выступают в роли архитекторов сложных сетевых структур [1]. Экосистемная

бизнес-модель — это стратегия, при которой компания создает и управляет платформой, объединяющей вокруг себя различных участников: потребителей, партнеров, разработчиков, поставщиков. Целью является формирование единого, взаимосвязанного пространства, где пользователь может удовлетворить широкий спектр своих потребностей. В отличие от классической вертикальной интеграции, экосистема строится не на полном контроле над активами, а на координации и фасилитации взаимодействий между независимыми, но взаимодополняющими субъектами. Ядром такой модели является платформа — технологическая и организационная основа, которая снижает транзакционные издержки взаимодействия и создает ценность для всех сторон.

Эволюция этой концепции тесно связана с цифровизацией экономики. На Западе ее апологетами стали такие гиганты, как Apple, Google и Amazon, которые превратили свои операционные системы и маркетплейсы в центры притяжения для миллионов пользователей и бизнесов. В России этот тренд проявился несколько позже, но оказался не менее мощным. Российские технологические компании, изначально развивавшиеся в нишевых сегментах (поиск, социальные сети, электронная коммерция), столкнулись с ограничениями роста на своих первичных рынках [2]. Это подтолкнуло их к поиску новых путей развития, и экосистемная модель стала логичным ответом на вызовы насыщающегося рынка. Она позволила не только удерживать существующих пользователей за счет увеличения «стека» предоставляемых сервисов, но и генерировать новые потоки данных, которые, в свою очередь, стали ключевым активом для совершенствования продуктов и персонализации предложения. Таким образом, экосистема — это не просто набор разрозненных сервисов под одним брендом, а целостный организм, где успех одного компонента усиливает ценность всех остальных.

Формирование экосистем российскими IT-компаниями имеет ярко выраженную национальную специфику, обусловленную как структурой рынка, так и поведенческими особенностями потребителей. Изначально доминирующие игроки, такие как «Яндекс», Mail.ru Group (позже VK) и «Сбер», обладали мощными точками входа: поисковым движком, социальной сетью «ВКонтакте» и огромной клиентской базой банка соответственно. Эти точки входа стали естественными хабами для последующей экспансии [3, 4]. Однако российский путь отличался высокой степенью централизации и контроля со стороны якорной компании. В отличие от открытых

экосистем Запада, где сторонние разработчики играют колоссальную роль (как в случае с App Store), российские экосистемы долгое время развивались преимущественно за счет внутренней разработки, поглощений и жесткой интеграции приобретенных активов. Это можно назвать «интегрированной экосистемной моделью», где ядро стремится поддерживать высокий уровень управляемости и единообразия пользовательского опыта.

Ключевым драйвером роста стало стремление к созданию «замкнутого цикла» жизни пользователя. Например, человек может начать день с просмотра ленты новостей в VK, по пути на работу вызвать такси через «Ситимобил» (интегрированный в экосистему VK), оплатить обед картой «Тинькофф» (развивающего свою собственную экосистему финансовых и смежных сервисов), вечером заказать продукты на «СберМаркете» и посмотреть фильм на «Кинопоиске». Каждое действие генерирует данные, которые делают сервисы умнее и привязывают пользователя сильнее. Важную роль сыграл и регуляторный контекст, в частности, политика импортозамещения и развитие национальных IT-решений, которая создала дополнительный импульс для консолидации сервисов внутри отечественных экосистем. В результате сформировалась конкурентная среда, где конкурируют не отдельные сервисы, а целые мультисервисные платформы, борющиеся за общее время и бюджет пользователя. Эта гиперконкуренция ускоряет инновации, но одновременно ставит сложные вопросы об эффективности управления такими разросшимися и сложными структурами.

Таблица 1. Сравнительные характеристики этапов развития экосистемной модели

[5]

Критерий	Начальный этап (Нишевая экспансия)	Зрелый этап (Интегрированная экосистема)
Стратегический фокус	Захват и удержание пользователя на основном сервисе (поиск, соцсеть)	Максимизация времени и транзакций пользователя внутри всей экосистемы
Механизм роста	Органический рост, первые эксперименты со смежными сервисами	Активные M&A (слияния и поглощения), развитие внутренних стартапов, деер-интеграция
Управленческая модель	Функциональная структура, относительно независимые бизнес-единицы	Матричная или холдинговая структура с усилением роли централизованных функций (дата-центры, единый UX/UI)
Ключевой актив	Технология и аудитория основного продукта	Данные о пользователе, полученные со всех сервисов, и бренд платформы

Управление экосистемой представляет собой качественно более сложную задачу по сравнению с управлением традиционной компанией. Руководству здесь приходится балансировать между необходимостью централизованного контроля для обеспечения целостности и необходимостью предоставления автономии отдельным сервисам для сохранения их гибкости и предпринимательского духа. Основная парадигма смещается от прямого командования к косвенному управлению через стимулы, общие стандарты и архитектуру платформы. Первым критически важным аспектом является управление данными. Экосистема генерирует огромные массивы разрозненной информации: о платежах, перемещениях, предпочтениях в контенте, социальных связях. Задача архитекторов экосистемы — создать эффективные data-lake'ы и инструменты аналитики, которые позволят превратить эти raw-данные в инсайты, полезные для всех сервисов, при этом строго соблюдая законодательство о персональных данных и выстраивая доверие пользователей. Без этого кросс-сервисная персонализация и синергия невозможны. Второй аспект — управление технологическим стеком и интеграцией. Разнородные сервисы, созданные в разное время и, возможно, приобретенные у сторонних разработчиков, должны технически «говорить на одном языке». Это требует инвестиций в создание единых API, микросервисной архитектуры, общих облачных решений и систем идентификации пользователя (единый аккаунт). Например, возможность использовать один логин и пароль для доступа к почте, каршерингу и доставке еды — это не просто удобство для пользователя, но и результат сложной инженерной работы по бэкенд-интеграции. Третий, не менее важный аспект — управление брендом и пользовательским опытом (UX). С одной стороны, каждый сервис может иметь свою уникальную аудиторию и специфику [6]. С другой — пользователь, приходя из одного сервиса экосистемы в другой, ожидает узнаваемого уровня качества, дизайна и простоты. Создание и поддержание гайдлайнов дизайн-системы, общих принципов клиентского сервиса становится задачей стратегического уровня, так как провал одного сервиса может негативно отразиться на репутации всей экосистемы.

Наконец, управление партнерскими отношениями выходит на первый план по мере роста экосистемы. Даже крупнейшие компании не могут собственными силами развивать все возможные направления. Поэтому привлечение внешних партнеров — поставщиков товаров для маркетплейса, разработчиков приложений для виртуального

ассистента, контент-провайдеров для медиасервисов — становится необходимостью. Управление такой сетью требует выстраивания четких, прозрачных и взаимовыгодных правил игры: систем монетизации, доступа к данным и инструментам платформы. Способность создавать ценность не только для конечного пользователя, но и для партнеров-производителей, является ключевым фактором сетевого эффекта и, как следствие, устойчивости всей модели в долгосрочной перспективе.

Экосистемные бизнес-модели стали доминирующим трендом в развитии российского технологического сектора, определив новую фазу конкурентной борьбы. Как показывает исследование, их возникновение и эволюция носят закономерный характер и являются ответом на ограничения роста в узких рыночных нишах, а также на возможности, открываемые цифровизацией и работой с большими данными. Российская специфика проявилась в формировании относительно закрытых, высокоинтегрированных экосистем с сильным централизованным ядром, что отличает их от более открытых западных аналогов. Успешность таких моделей в условиях России доказана на практике крупнейшими игроками рынка.

Однако устойчивость этих сложных конструкций не является гарантированной. Она напрямую зависит от эффективности систем управления, которые должны одновременно обеспечивать целостность экосистемы и гибкость ее элементов. Ключевыми вызовами для менеджмента остаются вопросы глубинной технологической интеграции сервисов, этичного и эффективного управления данными, обеспечения бесшовного и качественного пользовательского опыта, а также выстраивания сбалансированных отношений с внешними партнерами. Будущее российских технологических экосистем будет определяться их способностью не только к дальнейшей экспансии, но и к внутренней оптимизации, повышению операционной эффективности и созданию реальной инновационной синергии, выходящей за рамки простого объединения сервисов под одним брендом. Дальнейшие исследования могут быть сфокусированы на сравнительном анализе эффективности разных моделей управления экосистемами и оценке их устойчивости к внешним макроэкономическим и регуляторным шокам.

## Литература:

1. Габуев И. А., Иванов А. В. Экосистемы как новая модель развития бизнеса в цифровой экономике // Российский журнал менеджмента. 2021. Т. 19, № 2. С. 199–222. URL: <https://rjm.spbu.ru/article/view/11766> (дата обращения: 12.12.2025).

2. Дагаев А. А., Лобанова Т. Н. Управление устойчивым развитием технологических компаний в условиях формирования экосистем // Инновации. 2022. № 5 (283). С. 50–56. URL: <https://www.innov-journal.ru/jour/article/view/2795> (дата обращения: 12.12.2025).

3. Дементьев В. Е., Иванова Е. А. Платформенные экосистемы и их роль в трансформации российских рынков // Вопросы экономики. 2020. № 12. С. 77–96. URL: <https://vopreco.ru/jour/article/view/3125> (дата обращения: 12.12.2025).

4. Колосова Е. А., Сидоров А. В. Особенности формирования и развития IT-экосистем в России (на примере «Яндекс» и «Сбер») // Экономика и предпринимательство. 2023. № 2 (151). С. 1123–1127. URL: <https://www.econand.ru/jour/article/view/1423> (дата обращения: 12.12.2025).

5. Попова С. М. Цифровые бизнес-модели и устойчивость компаний: взаимосвязь и перспективы // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2022. Т. 15, № 3. С. 113–124. URL: <https://ntv.spbstu.ru/econ/article/view/1512> (дата обращения: 12.12.2025).

6. Яковлева А. Ю. Корпоративные инновационные экосистемы: стратегии управления и оценки эффективности // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 12. С. 4885–4902. URL: <https://www.creativeconomy.ru/jour/article/view/1285> (дата обращения: 12.12.2025).

**Чжу Ли**

Zhu Li

студент

Лидский университет

**ЦИФРОВЫЕ ВАЛЮТЫ ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ (CBDC) И  
ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ВАЛЮТНОЙ СИСТЕМЫ:  
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ СТРАН ЕАЭС**

**CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCIES (CBDC) AND THE  
TRANSFORMATION OF THE INTERNATIONAL MONETARY SYSTEM:  
STRATEGIC CHALLENGES FOR THE EAEU COUNTRIES**

**Аннотация.** Введение цифровых валют центральных банков (CBDC) представляет собой один из наиболее значимых инновационных трендов в мировой финансовой системе. Данная статья исследует потенциал CBDC как фактора трансформации сложившейся архитектуры международных валютно-финансовых отношений, уделяя особое внимание стратегическим вызовам и возможностям для государств-членов Евразийского экономического союза (ЕАЭС). В работе анализируются ключевые драйверы разработки CBDC на глобальном уровне, рассматриваются возможные сценарии их воздействия на кросс-границные платежи, валютную суверенность и финансовую стабильность. Автор приходит к выводу, что для ЕАЭС синхронизация усилий по исследованию и потенциальному внедрению CBDC является критически важной задачей с точки зрения укрепления экономической интеграции, снижения валютных рисков и сохранения стратегической автономии в условиях растущей геофинансовой конкуренции.

**Abstract.** The introduction of Central Bank Digital Currencies (CBDC) represents one of the most significant innovative trends in the global financial system. This article examines the potential of CBDC as a factor transforming the established architecture of international monetary and financial relations, with a particular focus on the strategic challenges and opportunities for the member states of the Eurasian Economic Union (EAEU). The paper analyzes the key global drivers of CBDC development, explores possible scenarios for their impact on cross-border payments, currency sovereignty, and financial stability. The author concludes that for the EAEU, the synchronization of efforts in researching and potentially implementing CBDC is a critically important task for strengthening economic integration, reducing currency risks, and preserving strategic autonomy in the context of growing geofinancial competition.

**Ключевые слова:** цифровая валюта центрального банка (CBDC), международная валютная система, Евразийский экономический союз (ЕАЭС), финансовые технологии, валютный суверенитет, кросс-границные платежи, цифровая трансформация, монетарная политика.

**Keywords:** Central Bank Digital Currency (CBDC), international monetary system, Eurasian Economic Union (EAEU), financial technologies (FinTech), monetary sovereignty, cross-border payments, digital transformation, monetary policy.

Развитие цифровых валют центральных банков не является спонтанным

процессом, а представляет собой закономерный ответ на совокупность технологических, экономических и социальных вызовов. Если говорить о ключевых драйверах, то здесь можно выделить несколько взаимосвязанных факторов. Во-первых, это стремительная диджитализация экономики и рост популярности частных цифровых платежных решений, что создает вызов для традиционных розничных платежных систем и потенциально подрывает монополию центрального банка на эмиссию денег для широких слоев населения. Во-вторых, это потребность в повышении эффективности, снижении стоимости и увеличении скорости проведения платежей, особенно в трансграничном контексте, где существующие системы (например, SWIFT) зачастую характеризуются высокими издержками и длительными сроками проведения операций. В-третьих, это соображения финансового суверенитета и конкуренции. Активное развитие стабильных монет крупными технологическими корпорациями, а также прогресс в области CBDC в ведущих экономиках (например, цифровой юань e-CNY в Китае или проект цифрового евро) создают риски долларизации цифровых платежных пространств в других странах.

С точки зрения архитектуры, CBDC принято классифицировать по двум основным параметрам: доступность (розничная — retail, или оптовая — wholesale) и лежащая в основе технология (распределенный реестр — DLT, или централизованная архитектура). Розничные CBDC предназначены для широкого использования населением и бизнесом для повседневных расчетов, являясь цифровым аналогом наличных денег. Оптовые CBDC ориентированы на финансовые институты и предназначены для оптимизации межбанковских расчетов и расчетов по ценным бумагам, что может кардинально изменить финансовую инфраструктуру. При этом выбор модели определяет как внутренние, так и потенциальные внешние эффекты. Например, розничная CBDC, интегрированная в удобное мобильное приложение, может значительно повысить финансовую включенность и эффективность монетарной политики внутри страны. Однако ее кросс-граничное использование требует тщательной проработки вопросов валютного контроля, противодействия отмыванию денег и взаимодействия с иностранными платежными системами. В этом контексте страны ЕАЭС стоят перед сложным выбором: развивать национальные модели, фокусируясь на внутренних приоритетах, или с самого начала закладывать в их архитектуру возможность совместимости для расчетов внутри союза.

Таблица 1. Сравнительная характеристика моделей CBDC и их потенциального воздействия

Критерий / Модель CBDC	Розничная (Retail) CBDC	Оптовая (Wholesale) CBDC	Гибридная двухуровневая модель
Основные пользователи	Население, малый и средний бизнес	Коммерческие банки, финансовые институты, центральные банки	Комбинация: население через банки (2-й уровень)
Ключевая цель	Замена наличных, финансовая инклюзия, эффективность розничных платежей	Оптимизация межбанковских расчетов, расчетов по ценным бумагам (DvP)	Баланс между инновациями, стабильностью и ролью банков
Технологическая база	Чаще централизованная или гибридная DLT для обеспечения масштабируемости	Чаще DLT для повышения прозрачности и автоматизации (смарт-контракты)	Зависит от реализации; возможен гибридный подход
Влияние на банковскую систему	Риск диск-интермедиации (отток депозитов), необходимость адаптации	Повышение эффективности и снижение рисков ликвидности и контрагента	Сохранение роли банков как посредников в распределении CBDC
Потенциал для кросс-граничных расчетов	Высокий, но сопряжен с рисками для валютного контроля и монетарного суверенитета	Очень высокий для институциональных расчетов; основа для многосторонних платформ (mCBDC)	Зависит от международной согласованности стандартов

Для Евразийского экономического союза вопрос внедрения CBDC выходит далеко за рамки простой модернизации национальных платежных систем. Фактически, он становится стратегическим тестом на способность союза выступать в качестве единого и суверенного игрока в формирующейся цифровой финансовой архитектуре. С одной стороны, скоординированное внедрение CBDC внутри ЕАЭС открывает уникальные возможности для качественного углубления интеграции. Прежде всего, это возможность создать общую или технически совместимую платформу для мгновенных и дешевых кросс-граничных расчетов между резидентами государств-членов в национальных валютах. Такой шаг позволит радикально снизить зависимость от посреднических валют (прежде всего, доллара США и евро) во взаимной торговле, что является одной из ключевых, но пока труднодостижимых целей евразийской интеграции. Это напрямую способствовало бы реализации договоренностей о формировании Единого платежного пространства ЕАЭС.

Кроме того, совместные проекты в области CBDC могут стимулировать

гармонизацию регуляторных рамок в таких чувствительных сферах, как защита персональных данных, кибербезопасность, противодействие отмыванию денег и финансированию терроризма (ПОД/ФТ). Разработка общих стандартов создаст более предсказуемую и безопасную среду для бизнеса и граждан, упростит взаимное признание цифровых идентификаторов, что является фундаментом для цифрового рынка услуг. Также нельзя сбрасывать со счетов и синергетический эффект для развития собственных технологических компетенций в области DLT, криптографии и финансовых технологий, что снизит технологическую зависимость от внешних поставщиков.

Однако, с другой стороны, асинхронное и несогласованное движение стран-членов ЕАЭС в этом направлении таит в себе существенные риски. Если одна из стран (например, Россия или Казахстан, наиболее активно исследующие CBDC) запустит собственную цифровую валюту без заранее согласованных с партнерами по союзу технических и правовых протоколов взаимодействия, это может привести к фрагментации платежного пространства. Возникнут новые, «цифровые» валютные барьеры. Более того, страны, отстающие в разработке, могут столкнуться с эффектом цифрового доминирования более продвинутой валюты внутри союза, что поставит под вопрос их монетарный суверенитет уже на цифровом уровне. Существует и внешний риск: если страны ЕАЭС не предложат собственное удобное решение для расчетов, их экономические агенты могут начать активно использовать иностранные CBDC (например, цифровой юань для расчетов с Китаем), что может привести к «мягкой» цифровой валютной зависимости от третьих стран. Таким образом, перед ЕАЭС стоит дилемма: либо совместными усилиями превратить CBDC в катализатор интеграции и инструмент укрепления коллективной валютной автономии, либо столкнуться с новыми вызовами для единства союза в цифровую эпоху.

Цифровые валюты центральных банков становятся не просто технологической инновацией, а новым фактором геоэкономического влияния, способным переформатировать иерархию международной валютной системы. Для Евразийского экономического союза этот тренд создает окно стратегических возможностей, но также и формирует зону повышенных рисков. Как показал анализ, ключевой вызов заключается не в самой технологии, а в способности государств-членов выработать и реализовать скоординированную стратегию.

Приоритетом для ЕАЭС в контексте цифровых валют центральных банков (CBDC) должно стать не столько ускоренное и разрозненное индивидуальное внедрение национальных цифровых валют, сколько опережающая и системная совместная проработка вопросов совместимости (interoperability) национальных цифровых валютных платформ, глубокой гармонизации регуляторных и технических стандартов, а также создания общей институциональной модели управления кросс-граничными потоками. Фокус на скорейшем запуске внутренних CBDC без заранее согласованных наднациональных рамок таит в себе риск создания «цифровых островов» внутри союза, что в конечном итоге может воспроизвести и даже усилить существующие барьеры в расчетах, нивелировав потенциальные преимущества цифровизации. Стратегическая ценность CBDC для интеграционного объединения заключается не в самих технологиях, а в их способности создать бесшовную, безопасную и эффективную цифровую среду для движения капитала, товаров и услуг.

В этой связи реализация совместного пилотного проекта по использованию CBDC или их функциональных аналогов для расчетов в национальных валютах внутри союза могла бы стать мощным практическим шагом, наглядно демонстрирующим конкретные преимущества интеграции. Такой проект должен выйти за рамки технического эксперимента и стать полигоном для отработки ключевых аспектов: определения единых протоколов обмена данными, создания механизмов конвертации и валютного контроля, установления стандартов AML/CFT (противодействие отмыванию денег и финансированию терроризма) и защиты персональных данных. Успешный пилот станет основой для будущей полномасштабной системы, сократит транзакционные издержки для бизнеса, повысит прозрачность расчетов и укрепит доверие к финансовой системе ЕАЭС в целом. Параллельно, на внешнем контуре, необходимо незамедлительно активизировать стратегический диалог с другими ключевыми региональными объединениями и странами-партнерами, в первую очередь в рамках БРИКС и ШОС, по кардинальным вопросам взаимного признания технических и регуляторных стандартов. Глобальная гонка CBDC чревата формированием конкурирующих и несовместимых между собой блоков, новой формой цифрового фрагментирования и валютного протекционизма. ЕАЭС, позиционируя себя как одного из архитекторов многополярного финансового порядка, должен выступать с инициативами по созданию «мостиков» совместимости между различными

платформами. Целью является не унификация, а обеспечение функциональной взаимосвязи, что позволит предотвратить цифровую изоляцию и обеспечить плавную интеграцию с партнерами по Евразийскому континенту.

Таким образом, цифровая трансформация, вызванная появлением CBDC, для ЕАЭС — это в первую очередь масштабный институциональный, регуляторный и политический вызов, требующий беспрецедентного углубления координации между центральными банками, правительствами и профильными министерствами государств-членов. Вопросы денежного суверенитета, эмиссии и контроля неизбежно выйдут на новый уровень сложности в цифровой среде. Успех в этой сфере, основанный на опережающей гармонизации и совместных инфраструктурных решениях, позволит союзу не просто пассивно адаптироваться к необратимым глобальным изменениям, но и активно участвовать в формировании архитектуры будущего цифровых финансов в своем макрорегионе. Реализация этой повестки укрепит собственную экономическую устойчивость, платежный суверенитет и конкурентные позиции ЕАЭС, превратив технологический вызов в мощный драйвер следующего этапа экономической интеграции.

### **Литература:**

1. Борисова В.В., Миклашевич М.В. Цифровой рубль: перспективы внедрения и влияние на денежно-кредитную политику // Деньги и кредит. 2022. № 5. С. 26-47.
2. Глазьев С.Ю. О стратегии развития ЕАЭС в условиях глобальных потрясений // Экономика региона. 2023. Т. 19. № 2. С. 309-324. URL: <https://www.economyofregion.com/archive/2023/19-2/> (дата обращения: 15.12.2025).
3. Иванова В.В., Головнин М.Ю. Цифровые валюты центральных банков и международные расчеты: возможности для снижения зависимости от доллара США // Мировая экономика и международные отношения. 2023. Т. 67. № 7. С. 15-26.
4. Климов И.А., Трунин П.В. Сравнительный анализ проектов цифровых валют центральных банков: опыт Китая, США и стран ЕС // Вопросы экономики. 2024. № 1. С. 27-45. URL: <https://vopreco.ru/rus/archive/2024/1> (дата обращения: 15.12.2025).
5. Национальный банк Республики Казахстан. Концепция цифрового тенге. 2023. 65 с. URL: <https://nationalbank.kz/cont/concept-digital-tenge-2023> (дата обращения: 15.12.2025).

6. Сухарева А.С., Дорошенко М.Е. Правовые аспекты выпуска и обращения цифровой валюты центрального банка (CBDC) в Евразийском экономическом союзе // Евразийский юридический журнал. 2023. № 5(180). С. 92-97.

7. Ткаченко И.В. Цифровая валюта Банка России в контексте трансформации международной валютной системы // Российский внешнеэкономический вестник. 2022. № 10. С. 68-82. URL: <https://rfej.ru/ru/archive/2022/10> (дата обращения: 15.12.2025).

8. Шарифов О.Р. Проблемы и перспективы интеграции платежных систем в рамках ЕАЭС // Финансы: теория и практика. 2023. Т. 27. № 1. С. 117-131. URL: <https://www.financejournal.ru/jour/article/view/1055> (дата обращения: 15.12.2025).

**Шатверян Нелли Григорьевна**

Shatveryan Nelly Grigorievna

доцент кафедры гражданского права

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

**Агеева Дарья Игоревна**

Ageeva Daria Igorevna

студент

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

## **НЕКОТОРЫЕ ГАРАНТИИ ТРУДОУСТРОЙСТВА ВЫПУСКНИКОВ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

## **SOME GUARANTEES OF EMPLOYMENT FOR GRADUATES OF THE VOCATIONAL EDUCATION SYSTEM**

**Аннотация.** В статье рассматриваются некоторые подходы к обеспечению трудоустройства выпускников системы профессионального образования в России в условиях кадрового дефицита и демографического спада. Показано, что ключевая проблема рынка труда заключается в сочетании избытка вакансий для квалифицированных работников и недостатка предложений со стороны специалистов необходимых профилей: в середине 2020-х годов число вакансий уже превышает число незанятых при исторически низкой безработице около 2,2–2,3 % [6]. На этом фоне значительная часть выпускников среднего профессионального образования трудоустраивается вне полученной специальности либо в сегменте нестабильной занятости. В статье анализируются действующие и формирующиеся механизмы гарантий занятости (новый закон о занятости, Долгосрочная программа содействия занятости молодёжи до 2030 г., федеральный проект «Профессионалитет», целевое обучение, отраслевые режимы обязательной отработки, программы «Земский доктор» и «Земский учитель») и предлагаются направления их совершенствования с учётом российского опыта и осторожного использования зарубежных моделей дуального обучения.

**Abstract.** The article examines several approaches to ensuring the employment of graduates of the vocational education system in Russia amid labor shortages and demographic decline. It shows that the key problem of the labor market lies in the combination of an excess of vacancies for qualified workers and an insufficient supply of specialists in the required fields: in the mid-2020s, the number of vacancies already exceeds the number of unemployed, while unemployment remains at a historically low level of about 2.2–2.3% [6]. Against this backdrop, a significant share of secondary vocational education graduates find jobs outside their field of training or in the segment of precarious employment. The article analyzes existing and emerging mechanisms for employment guarantees (the new Employment Law, the Long-Term Program to Promote Youth Employment through 2030, the federal “Professionalitet” project, targeted training, sectoral mandatory service schemes, and the “Zemsky Doctor” and “Zemsky Teacher” programs) and proposes directions for improving them, taking into account Russian experience and the cautious use of foreign dual-education models.

**Ключевые слова:** выпускники профессионального образования, гарантии занятости, трудоустройство молодёжи, квотирование, целевое обучение, дуальное

обучение, проект «Профессионалитет», программы «Земский доктор» и «Земский учитель».

**Keywords:** vocational education graduates, employment guarantees, youth employment, quota system, targeted training, dual education, the “Professionalitet” project, the “Zemsky Doctor” and “Zemsky Teacher” programs.

Актуальность проблемы новых гарантий трудоустройства выпускников системы профессионального образования обусловлена несколькими взаимосвязанными факторами. Российский рынок труда сталкивается с качественным кадровым дефицитом: работодателям нужны рабочие и технические кадры с конкретными компетенциями, а предложение таких специалистов ограничено из-за демографической «ямы», старения рабочей силы и миграционных процессов. Значительная часть молодых людей, обучавшихся за счёт бюджетных средств, не доходит до устойчивой занятости по специальности или уходит в сегмент нестабильной занятости (временные подработки, самозанятость без социальных гарантий). В итоге инвестиции государства и работодателей в подготовку кадров не превращаются в устойчивый профессиональный статус, а у выпускников формируется ощущение неопределённости и «ненужности» их квалификации. На уровне государственной политики декларируется связка «образование — занятость — устойчивое развитие регионов», однако действующие механизмы её реализации пока фрагментарны и не обеспечивают автоматического выхода выпускника на стабильное рабочее место.

Современное правовое поле создаёт необходимую основу, но ещё не гарантирует трудоустройство выпускников. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» закрепляет право граждан на получение профессионального образования, включая программы среднего профессионального образования (далее СПО), и предусматривает возможность целевого обучения по договорам с работодателями [2]. Новый Федеральный закон от 12.12.2023 № 565-ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации» определяет участие работодателей в реализации государственной политики занятости, выделяет меры по содействию трудоустройству молодёжи и отдельные формы поддержки молодых специалистов, но не содержит прямой всеобщей юридической гарантии найма каждого выпускника, обучавшегося за счёт средств бюджета [1]. Дополнительные ориентиры задаёт Долгосрочная программа содействия занятости молодёжи до 2030 года, утверждённая

распоряжением Правительства РФ от 14.12.2021 № 3581-р: в ней обозначены цели раскрытия профессионального потенциала молодёжи, расширения целевой подготовки и развития взаимодействия системы образования и рынка труда, но акцент сделан на создании условий, а не на жёстких обязательствах работодателей [3].

В ответ на вызовы рынка труда государство формирует комплекс мер, который можно рассматривать как основу системы новых гарантий трудоустройства. Центральное место в ней занимает федеральный проект «Профессионалитет», ориентированный на партнёрство профессиональных образовательных организаций с предприятиями. Нормативную базу проекта составляют постановления Правительства РФ, регламентирующие создание на базе таких организаций и предприятий образовательно-производственных центров и порядок предоставления грантов на их развитие. Проект нацелен на ускоренную подготовку кадров под запросы рынка труда, интеграцию обучения с производством, увеличение доли практики, закрепление за студентами наставников на предприятиях и предоставление выпускникам возможности гарантированного трудоустройства при положительных характеристиках. В информационных материалах ряда колледжей и техникумов прямо подчёркивается, что участие в подобных центрах даёт выпускникам «гарантию трудоустройства» на ведущих предприятиях отрасли.

Существенное значение для формирования гарантий занятости имеет целевое обучение. Целевые договоры предполагают, что обучение финансируется за счёт бюджета или средств заказчика, а тот обязуется принять выпускника на работу на определённый срок, при этом в случае отказа сторон предусмотрены меры ответственности. Именно поэтому целевая подготовка рассматривается как один из немногих механизмов, в котором юридическая гарантия занятости непосредственно вытекает из договора между студентом, образовательной организацией и работодателем. Похожая логика реализуется в отраслевых режимах обязательной отработки: введена трёхлетняя отработка выпускников медицинских вузов в государственных медорганизациях под наставничеством врача, что должно снизить кадровый дефицит и обеспечить трудоустройство всех выпускников, прошедших аккредитацию.

К числу преимуществ действующих и формирующихся механизмов можно отнести более тесную увязку подготовки с реальными потребностями экономики. В

рамках «Профессионалитета» работодатели участвуют в разработке программ, предоставляют современную технику и места практики, что сокращает разрыв между теорией и практикой и повышает готовность выпускников к реальной производственной среде [4]. Целевое обучение и элементы дуальной модели повышают мотивацию студентов: у них появляется понятная траектория «обучение — рабочее место», а также дополнительные социальные гарантии (повышенные стипендии, жильё, корпоративные льготы). Для государства это означает более рациональное использование бюджетных средств, а для работодателей — возможность планомерного формирования кадрового резерва. В научной литературе по трудовому праву подчёркивается, что именно связка подготовки кадров с последующей занятостью является ключевым условием устойчивого развития рынка труда.

При этом российские инициативы по развитию дуальной подготовки не изолированы от общемировых тенденций. Анализ европейского опыта показывает, что сочетание теоретического обучения с работой на предприятии способствует снижению молодежной безработицы и более быстрому вхождению выпускников в профессию [5]. Для России важно не копировать чужие модели, а адаптировать их к национальным особенностям: учитывать структуру экономики, региональные различия, уровень развития инфраструктуры и специфику системы СПО.

Наряду с плюсовыми эффектами новые гарантии имеют и серьёзные ограничения. Система остаётся фрагментарной: часть студентов учится в рамках «Профессионалитета» или по целевым договорам, а остальные выпускники «обычных» программ СПО вынуждены самостоятельно искать работу, конкурируя и с опытными кадрами, и с выпускниками вузов. Жёсткие механизмы обязательной отработки и привязки к конкретному работодателю ограничивают свободу выбора места работы и траектории профессионального развития, создавая риск, что мотивация будет сводиться к формальной «отработке» срока. Формальная гарантия трудоустройства не всегда означает достойные условия: невысокая заработная плата, высокая нагрузка и слабые перспективы карьерного роста ведут к выгоранию и уходу из профессии, особенно в социально значимых, но традиционно низкооплачиваемых отраслях. Для малого и среднего бизнеса обязательность приёма «своих» выпускников без дополнительных стимулов может восприниматься как дополнительная нагрузка.

Исходя из этих минусов, проблематика новых гарантий занятости выпускников профессионального образования может быть сформулирована как задача создания такой системы, которая, с одной стороны, обеспечивала бы эффективное использование бюджетных средств и закрывала кадровые дефициты в ключевых отраслях, а с другой — не превращалась бы в механизм принудительного закрепления молодого специалиста за конкретным работодателем или территорией. Необходимо перейти от декларации права на содействие занятости к реально работающим массовым инструментам включения выпускников в рынок труда с учётом региональной специфики.

Возможные направления совершенствования системы включают нормативное закрепление более чёткого механизма квотируемого трудоустройства выпускников СПО и вузов, обучавшихся за счёт бюджета, прежде всего в секторах с хроническим дефицитом кадров (здравоохранение, образование, агропромышленный комплекс, инфраструктура). Квоты для крупных и государственных работодателей целесообразно сочетать с добровольным участием малого и среднего бизнеса, стимулируемым налоговыми льготами и субсидиями на наставничество и адаптацию молодых работников. Важно расширять практику целевого обучения и повышать прозрачность условий целевых договоров, обеспечивая баланс интересов обучающихся и заказчиков [7]. Перспективным является дальнейшее развитие дуальной модели обучения: помимо увеличения доли практики, необходимо участие работодателей в оценке компетенций, совместная разработка стандартов, возможность получения нескольких квалификаций в рамках одной программы и признание опыта работы во время обучения как части трудового стажа [5].

Особое значение имеет профориентация и сопровождение перехода от статуса обучающегося к статусу работника. Современные цифровые карьерные сервисы и центры занятости при колледжах и вузах должны не просто формально существовать, а реально помогать молодёжи в выборе профессии и поиске рабочих мест. В этом контексте полезно вспомнить исторический пример рабочих факультетов (рабфаков) в советский период: они выполняли роль подготовительного звена между производством и вузом для взрослых трудящихся. Хотя «рабфаки» не обеспечивали прямого трудоустройства, сама идея институционализированного переходного этапа между

жизненными статусами может учитываться при разработке современных механизмов сопровождения траектории «школа/колледж — работа».

При проектировании новых гарантий важно опираться на опыт уже действующих программ закрепления специалистов в регионах. Программы «Земский доктор» и «Земский учитель» демонстрируют, что сочетание существенной единовременной выплаты и обязательства несколько лет работать в сельской местности или малом городе позволяет реально привлекать и удерживать кадры там, где рынок сам по себе не создаёт достаточных стимулов. Аналогичная логика может применяться и в отношении выпускников СПО, особенно по рабочим и техническим профессиям, которые критически важны для развития конкретных территорий.

Наконец, устойчивость любых гарантий трудоустройства напрямую зависит от качества рабочих мест. Без конкурентной заработной платы, безопасных и достойных условий труда, реальных возможностей профессионального роста и развитой социальной инфраструктуры выпускники будут продолжать искать альтернативные варианты — смену профессии, переезд или уход в неформальную занятость. В доктрине трудового права подчёркивается, что эффективная система гарантий занятости должна сочетать правовые обязательства и экономические стимулы, иначе она превращается в формальность и не обеспечивает интересы ни работников, ни работодателей.

Обобщая проведённый анализ, можно заключить, что новые гарантии трудоустройства выпускников системы профессионального образования в России находятся в стадии формирования и пока не образуют целостный институт. Наличие современного закона о занятости населения, долгосрочной программы содействия занятости молодёжи, федерального проекта «Профессионалитет», практики целевого и дуального обучения, а также специальных программ территориального закрепления специалистов создаёт важную базу для решения кадровой проблемы, но действующие механизмы охватывают не всех выпускников и различаются по степени жёсткости. Эффективная система гарантий должна объединять гибкое квотирование и целевые программы с экономическим стимулированием работодателей, развитием дуальной модели подготовки, усилением профориентационного сопровождения и повышением качества рабочих мест. Только при таком комплексном подходе выпускник профессионального образования сможет рассчитывать не на формальную «гарантию трудоустройства», а на реальную включённость в устойчивую профессиональную

карьеру, а национальный рынок труда — на преодоление кадрового дефицита и укрепление человеческого капитала страны.

### **Литература:**

1. Федеральный закон от 12 декабря 2023 г. № 565-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О занятости населения в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2023. № 51. Ст. 9138.

2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 15.10.2025) «Об образовании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2012. № 53 (ч. I). Ст. 7598.

3. Распоряжение Правительства РФ от 14 декабря 2021 г. № 3581-р (ред. от 17.01.2024) «Об утверждении Долгосрочной программы содействия занятости молодёжи на период до 2030 года» // Офиц. интернет-портал правовой информации. 17.12.2021. № 0001202112170007.

4. Постановление Правительства РФ от 14 января 2022 г. № 4 (ред. от 04.05.2023) «О реализации федерального проекта “Профессионалитет”»; Постановление Правительства РФ от 16 марта 2022 г. № 387 (ред. от 04.05.2023) «О реализации федерального проекта “Профессионалитет”» // Собрание законодательства РФ.

5. Павлова И. В., Потапов А. А. Европейский опыт использования дуального обучения (на примере стран ЕС) // Преподаватель XXI век. 2022. № 1. Ч. 1. С. 117–125.

6. Вакансий стало больше, чем безработных: на рынке труда сохраняется кадровый дефицит // HRD.ru. 29.09.2025. – URL: <https://thehrd.ru> (дата обращения: 30.11.2025).

7. Целевое обучение – механизм гарантированного трудоустройства выпускников образовательных организаций всех уровней // Национальное агентство развития квалификаций (NARK). 2024. – URL: <https://nark.ru> (дата обращения: 24.11.2025).

Куньчжань Цзиэньси

Kunzhan Jienxi

студент

Белорусский государственный университет

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ДОГОВОРНЫХ ОТНОШЕНИЯХ: ПРОБЛЕМЫ ПРАВОСУБЪЕКТНОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

### ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CONTRACTUAL RELATIONS: PROBLEMS OF LEGAL PERSONALITY AND LIABILITY

**Аннотация.** В данной статье исследуются комплексные правовые вопросы, возникающие в связи с интеграцией систем искусственного интеллекта (ИИ) в сферу договорных отношений. Основное внимание уделяется двум ключевым проблемам: определению правосубъектности автономных систем ИИ и установлению механизмов ответственности за их действия и решения. В работе анализируется несоответствие традиционных гражданско-правовых категорий (юридическое лицо, представительство, недееспособность) новым реалиям, создаваемым технологиями. Рассматриваются возможные модели регулирования, включая концепцию «электронного лица», расширенную ответственность оператора и внедрение обязательного страхования рисков. Делается вывод о необходимости адаптации существующего правового поля для обеспечения баланса между стимулированием инноваций и защитой прав контрагентов.

**Abstract.** This article examines the complex legal issues arising from the integration of artificial intelligence (AI) systems into the realm of contractual relations. The primary focus is on two key problems: determining the legal personality of autonomous AI systems and establishing liability mechanisms for their actions and decisions. The work analyzes the inadequacy of traditional civil law categories (legal entity, representation, tortious capacity) in the face of new realities created by technology. Possible regulatory models are considered, including the concept of an "electronic person," extended operator liability, and the introduction of mandatory risk insurance. The conclusion is drawn on the necessity of adapting the existing legal framework to balance innovation incentives with the protection of counterparties' rights.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, договорные отношения, правосубъектность, гражданско-правовая ответственность, автономные системы, оператор ИИ, электронное лицо, правовое регулирование.

**Keywords:** artificial intelligence, contractual relations, legal personality, civil liability, autonomous systems, AI operator, electronic person, legal regulation.

Внедрение систем искусственного интеллекта, особенно обладающих значительной автономией в принятии решений, ставит под сомнение фундаментальные основы гражданского права. Традиционная дихотомия «субъект-объект» права, где субъектом выступает физическое или юридическое лицо, а объектом – вещь или результат работы, становится размытой. Сложные алгоритмы ИИ, способные

самостоятельно анализировать данные, прогнозировать условия и заключать сделки (например, через смарт-контракты в блокчейне), перестают быть простым инструментом в руках человека. Они превращаются в активных посредников, чьи действия не всегда можно свести к прямому исполнению заранее заданной и предсказуемой программы.

Основная проблема заключается в следующем: действующее законодательство большинства юрисдикций, включая Российскую Федерацию, не признает за программным обеспечением или аппаратным комплексом качеств правосубъектности. Согласно ст. 2 ГК РФ, участниками гражданских правоотношений являются граждане (физические лица) и юридические лица. ИИ не обладает ни правоспособностью, ни дееспособностью в классическом понимании. Он не может самостоятельно нести обязанности, выступать в суде или быть собственником имущества. Поэтому в современной правовой парадигме ИИ остается объектом права (результатом интеллектуальной деятельности или сложным устройством), а все юридически значимые действия, совершаемые с его помощью, атрибутируются его создателю, владельцу или пользователю (оператору) через институты представительства, поручения или действия в чужом интересе. Однако это вызывает сложности, когда алгоритм действует в условиях «черного ящика» или обучается на данных, не предвиденных оператором, что разрывает причинно-следственную связь между волей человека и результатом работы ИИ.

В ответ на эти вызовы в юридической доктрине активно обсуждаются модели адаптации правовой системы. Крайней позицией является предложение о признании за высокоавтономными системами ИИ статуса «электронного лица» – нового, особого вида субъекта права, обладающего ограниченной правоспособностью, прежде всего в сфере совершения сделок и несения имущественной ответственности через специально созданные активы (фонды). Эта модель, частично аналогичная статусу юридического лица, позволяет «привязать» ответственность непосредственно к системе ИИ, упрощая процесс возмещения убытков для пострадавшей стороны. Более умеренный и реалистичный подход предполагает расширенное толкование существующих институтов. Например, ИИ может рассматриваться как своего рода «агент» или «представитель», действующий в рамках предоставленных ему цифровых полномочий, оформленных через электронную доверенность или цифровой сертификат. В рамках

другой концепции предлагается создание специального статуса «квази-субъекта» для автономных систем. Этот статус не приравнивает ИИ к человеку, но наделяет его способностью быть стороной в определенных правоотношениях (преимущественно договорных) при одновременном установлении солидарной или субсидиарной ответственности его оператора. Критики этой модели указывают на риски ухода операторов от ответственности и этические проблемы «очеловечивания» машин.

Таблица 1. Сравнительный анализ моделей правосубъектности ИИ

Модель	Сущность	Преимущества	Недостатки
Традиционная (ИИ как объект)	ИИ – инструмент, все действия атрибутируются оператору	Простота, опора на существующие нормы, четкое определение ответственного лица	Не отражает автономность ИИ, создает сложности при установлении вины оператора
«Электронное лицо»	ИИ – новый, самостоятельный субъект права с имущественным фондом	Прямое возложение ответственности на ИИ, стимулирование создания гарантийных фондов	Радикальное изменение правовой системы, этические споры, сложность управления фондом
Специальный статус («квази-субъект»)	ИИ – особый участник отношений с ограниченной правосубъектностью и солидарной ответственностью оператора	Гибкость, учет автономности, защита интересов контрагентов через ответственность оператора	Неопределенность границ автономии, риск судебных споров о степени контроля оператора

Установление виновного лица является центральной проблемой при наступлении неблагоприятных последствий от действий ИИ в договорных отношениях (например, заключение кабальной сделки, неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, причинение убытков контрагенту). Классический гражданско-правовой принцип виновной ответственности (ст. 401 ГК РФ) сталкивается с непреодолимой трудностью: как доказать вину (умысел или неосторожность) оператора, если система действовала автономно на основе самообучения? Можно ли считать оператора виновным в том, что он не предвидел результат работы алгоритма, который и сам разработчик не всегда может объяснить?

В связи с этим в доктрине и на уровне проектов нормативных актов (например, в Регламенте ЕС об искусственном интеллекте) все чаще звучат предложения о применении презумпции виновности оператора или установлении объективной (безвиновной) ответственности, основанной на идее распределения риска. Тот, кто извлекает выгоду от использования опасного или высокоавтономного объекта (каковым

может признаваться сложная система ИИ), должен нести и бремя связанных с ним рисков. Это приближает правовой режим ИИ к ответственности владельца источника повышенной опасности (ст. 1079 ГК РФ). В таком случае пострадавшему контрагенту не нужно доказывать вину оператора, а достаточно установить причинную связь между работой ИИ и наступившими убытками. Однако оператор сможет освободиться от ответственности, если докажет, что вред возник вследствие непреодолимой силы или умысла самого потерпевшего.

Интеграция искусственного интеллекта в договорные отношения требует глубокого переосмысления классических правовых конструкций. Как показывает исследование, основными проблемными узлами являются отсутствие у ИИ правосубъектности в традиционном понимании и неадекватность принципа виновной ответственности для случаев причинения вреда автономными системами. Эти вызовы не являются сугубо теоретическими; они уже сегодня возникают в сферах высокочастотного трейдинга, автоматизированных логистических цепочек, «умных» контрактов и цифровых финансовых ассистентов. Правовая система, основанная на презумпции человеческого волеизъявления и контроля, оказывается в тупике перед лицом технологий, способных к самостоятельному принятию решений в изменяющейся среде.

В этом контексте полное признание ИИ самостоятельным субъектом права в статусе «электронного лица» представляется пока преждевременным и порождающим больше этических и практических вопросов, чем решений. Наделение алгоритма правами, сопоставимыми с человеческими, сталкивается с непреодолимыми философскими и правовыми барьерами: у ИИ нет сознания, собственных интересов или способности нести личную (неимущественную) ответственность. Более того, такая радикальная мера может создать нежелательные лазейки для разработчиков и операторов, позволяя им уходить от ответственности, «спрятавшись» за фиктивную самостоятельность созданного ими же цифрового агента. Поэтому, несмотря на свою концептуальную смелость, модель «электронного лица» в ближайшей и среднесрочной перспективе вряд ли станет основой для универсального правового регулирования. Более сбалансированным и прагматичным путем является постепенное развитие концепции специального правового статуса для автономных систем. Суть такого подхода заключается в отказе от бинарного выбора «либо субъект, либо объект».

Вместо этого предлагается создать гибкую правовую оболочку, которая, с одной стороны, допускала бы возможность прямого участия ИИ в совершении юридически значимых действий (например, через механизмы цифровых полномочий, цифровой подписи или выполнения заранее определенных протоколов в смарт-контрактах), а с другой – четко и недвусмысленно устанавливала бы конечного ответственного человека или организацию. Ключевым элементом этой модели должна стать строгая (объективная) ответственность оператора – того, кто осуществляет конечный контроль над системой, извлекает из ее использования экономическую выгоду и определяет область ее применения. Это переводит вопрос из плоскости поиска вины (которая может быть технически недоказуема) в плоскость справедливого распределения технологических рисков.

Однако возложение всей тяжести объективной ответственности исключительно на оператора может затормозить внедрение перспективных, но сопряженных с неизвестными рисками технологий. Здесь на помощь приходит система обязательного страхования гражданской ответственности за ущерб, причиненный системами ИИ высокой степени автономности. Аналогия с ОСАГО здесь вполне уместна и функционально оправдана. Создание страхового пула выполняет несколько критически важных функций. Во-первых, оно защищает потерпевших, гарантируя наличие финансового источника для возмещения ущерба, даже если оператор окажется неплатежеспособным. Во-вторых, оно страхует самих операторов и разработчиков от катастрофических финансовых потерь, связанных с редкими, но масштабными сбоями ИИ, делая риски прогнозируемыми и управляемыми. В-третьих, страховые компании, выступая в роли профессиональных оценщиков риска, будут естественным образом стимулировать внедрение лучших практик безопасности, аудита алгоритмов и разработки этических стандартов через систему тарифов и условий договора.

Такой комплексный подход – специальный статус, строгая ответственность оператора плюс обязательное страхование – позволяет сохранить стимулы для инноваций, возложив управляемые риски на профессиональных участников рынка, и одновременно создать надежные, финансово обеспеченные гарантии для добросовестных контрагентов и потребителей. Тем самым достигается баланс между технологическим прогрессом и защитой фундаментальных прав в цифровой среде.

Необходимым следующим шагом, без которого любая модель останется

декларацией о намерениях, является разработка детальных законодательных критериев для классификации систем ИИ по уровням риска и автономности. Эта классификация, аналогичная европейскому подходу в Регламенте ЕС об ИИ, должна стать основой для дифференцированного правового регулирования. Системы минимального риска могут остаться в сфере действия общих норм, тогда как высокорисковые и полностью автономные системы – подпадать под режим специального статуса, строгой ответственности и обязательного страхования. Кроме того, потребуется создание новых процедурных механизмов: стандартизированных протоколов расследования инцидентов с участием ИИ, правил сбора и предоставления цифровых доказательств (логов алгоритмов), а также, возможно, специализированных экспертных институтов. Только такая комплексная работа позволит трансформировать правовое поле, сделав его готовым не противостоять технологиям будущего, а эффективно регулировать их на благо общества.

### **Литература:**

1. European Parliament. Civil liability regime for artificial intelligence // European Parliament. 2020. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/621926/IPOL\\_STU\(2020\)621926\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/621926/IPOL_STU(2020)621926_EN.pdf) (дата обращения: 20.12.2025).

2. Власова А. А. Цифровизация гражданского оборота: вопросы правосубъектности искусственного интеллекта // Вестник гражданского права. 2021. Т. 21, № 4. С. 60-84. URL: <https://vgr.elpub.ru/jour/article/view/347> (дата обращения: 20.12.2025).

3. Калятин В. О., Леонтьев К. Б. Искусственный интеллект как субъект права: pro et contra // Закон. 2020. № 10. С. 83-96.

4. Майфат А. В., Чугунов Д. А. Гражданско-правовая ответственность за вред, причиненный искусственным интеллектом: поиск баланса интересов // Российский юридический журнал. 2022. № 2 (137). С. 86-96. URL: <https://www.lawjournal.rgu.ru/ru/article/2022/2/86-96> (дата обращения: 20.12.2025).

5. Носырева Е. И., Рожкова М. А. Смарт-контракты и искусственный интеллект: вызовы для договорного права // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2021. Т. 17, № 4. С. 124-139.

6. Полотовская Е. Ю. Искусственный интеллект в частном праве: к вопросу о правосубъектности // Актуальные проблемы российского права. 2023. Т. 18, № 5. С. 105-117. URL: <https://april.elpub.ru/jour/article/view/3921> (дата обращения: 20.12.2025).

7. Прахов Б. Г. Ответственность за действия искусственного интеллекта: концепция «электронного лица» и ее критика // Lex Russica. 2022. Т. 75, № 9 (190). С. 109-122.

8. Савельев А. И. Некоторые проблемы гражданско-правового регулирования отношений с участием искусственного интеллекта // Закон. 2019. № 12. С. 53-71.

**Парно Екатерина Ивановна**

Parno Ekaterina Ivanovna

магистрант

ЧОУВО «Московский университет имени С.Ю. Витте»

## **РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПОВ УГОЛОВНОГО СУДОПРОИЗВОДСТВА НА СТАДИИ СУДЕБНОГО СЛЕДСТВИЯ**

### **IMPLEMENTATION OF THE PRINCIPLES OF CRIMINAL PROCEEDINGS AT THE STAGE OF JUDICIAL INVESTIGATION**

**Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые принципы уголовного судопроизводства, реализуемые на стадии судебного следствия. Особое внимание уделено принципу состязательности сторон, обеспечению допустимости доказательств, независимости суда и соблюдению процессуальных гарантий. Проанализировано значение судебного следствия как центральной стадии уголовного процесса, от качества проведения которой зависит объективность итогового решения. Сделан акцент на необходимости повышения эффективности правоприменительной практики при исследовании доказательств.

**Abstract.** The article discusses the key principles of criminal proceedings that are implemented at the stage of the judicial investigation. Special attention is paid to the principle of adversarial proceedings, ensuring the admissibility of evidence, the independence of the court, and compliance with procedural guarantees. The article analyzes the importance of the judicial investigation as the central stage of the criminal process, as the quality of its conduct affects the objectivity of the final decision. The article emphasizes the need to improve the effectiveness of law enforcement practices in the examination of evidence.

**Ключевые слова:** следствие, судебное следствие, уголовное судопроизводство, доказательства, правосудие, проблемы судебного следствия

**Keywords:** investigation, judicial investigation, criminal proceedings, evidence, justice, problems of judicial investigation

Современная уголовно-процессуальная система Российской Федерации базируется на ряде фундаментальных принципов, обеспечивающих справедливость, объективность и законность судебного разбирательства. Среди всех стадий уголовного судопроизводства именно судебное следствие занимает особое место, поскольку именно здесь происходит непосредственное исследование доказательств и формируется внутреннее убеждение суда. Вопросы реализации принципов уголовного судопроизводства на данном этапе неизменно вызывают научный интерес, так как от качества судебного следствия зависит конечный результат правосудия и степень доверия общества к судебной системе.

Исследование основано на анализе теоретических и практических аспектов реализации принципов состязательности, независимости суда и допустимости

доказательств. В рамках статьи рассматриваются современные тенденции правоприменения, проблемы, возникающие в ходе судебного разбирательства, и пути повышения эффективности исследовательской деятельности суда. Введение этих принципов в реальную судебную практику рассматривается не только как правовая, но и как этическая категория, напрямую связанная с обеспечением прав личности и укреплением института правосудия в целом.

Судебное следствие представляет собой ключевую стадию уголовного процесса, в рамках которой осуществляется непосредственное исследование всех материалов, имеющих значение для правильного разрешения дела. На этом этапе стороны – обвинение и защита – получают возможность представить свои доказательства, подвергнуть их проверке и изложить свою позицию, что способствует реализации принципа состязательности. Деятельность суда, прокурора, защитника и иных участников процесса направлена на обеспечение полноты и объективности разбирательства, а также соблюдение процессуальных прав всех сторон.

Интерес к вопросам, связанным с судебным следствием, неизменно остаётся высоким как среди практиков, так и среди представителей юридической науки. Это обусловлено тем, что судебное разбирательство непосредственно влияет на реализацию правосудия и связано с фундаментальными принципами уголовного процесса, такими как обеспечение справедливости, защита прав личности и достижение истины по делу.

Одной из центральных задач судебного следствия является всесторонний и объективный анализ всех обстоятельств, имеющих значение для дела. В этом процессе важна не только оценка уже имеющихся доказательств, но и их сбор, а также критическое осмысление и сопоставление. Такое углублённое исследование может выявить новые факты и аспекты, ранее не учтённые, что способно существенно повлиять на выводы суда и конечное решение по делу.

Научный и практический интерес к механизмам оценки доказательств в рамках судебного следствия сохраняется на протяжении многих лет. Даже в периоды относительной устойчивости правовой системы, например, в советское время, вопросы судебного исследования доказательств вызывали активное обсуждение. В эпоху реформ, когда модернизация правоприменительной практики приобрела особую актуальность, внимание к этой тематике ещё более усилилось [3].

Современные исследования подчёркивают важность соблюдения принципа

состязательности сторон, закреплённого в статье 15 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации [1]. Этот принцип не ограничивается формальными рамками, он предполагает создание судом таких условий, при которых каждая сторона обладает равными возможностями для защиты своих интересов, а сам процесс проходит в атмосфере уважения, этичности и правовой культуры.

Особое внимание в научной литературе уделяется философским и этическим аспектам уголовного судопроизводства. Категория справедливости, в частности, рассматривается как фундаментальная морально-правовая ценность. При этом в юридической доктрине продолжают споры о её правовой природе, одни авторы относят справедливость исключительно к сфере этики, другие – считают её неотъемлемой частью права [4]. Несмотря на то, что в действующем УПК РФ справедливость не закреплена как самостоятельный принцип, в научных трудах всё чаще высказываются предложения о включении её в перечень основ уголовного судопроизводства [2], а также о признании справедливости одним из критериев эффективности уголовного процесса [6].

Практика правоприменения, включая дела с участием присяжных заседателей, также выявляет целый ряд проблем, связанных с исследованием доказательств в суде. Вердикт присяжных и его последствия порождают вопросы, имеющие как юридическое, так и общественное значение, что подтверждает актуальность данной проблематики в контексте развития российской судебной системы [5].

Значение стадии судебного следствия в уголовном процессе трудно переоценить. Именно на этом этапе суд получает возможность всесторонне и объективно исследовать представленные сторонами доказательства, на основании которых выносится итоговое решение по делу. От того, насколько тщательно соблюдаются процессуальные процедуры и реализуется принцип состязательности, напрямую зависит не только качество судебного разбирательства, но и уровень доверия общества к правосудию в целом.

Судебное следствие выполняет ключевую функцию в установлении фактических обстоятельств дела. Суд исследует доказательства, представленные как обвинением, так и защитой, оценивает их достоверность и достаточность. Важно, чтобы суд сохранял независимость в оценке этих данных и выносил решение, опираясь исключительно на материалы, изученные в рамках открытого судебного разбирательства. Процессуальные

гарантии, обеспечивающие равенство сторон и допустимость всех доказательств, создают основу для справедливого судебного акта.

Одним из принципиально важных вопросов в анализе судебного следствия является его связь с предшествующей стадией – предварительным расследованием. Во многом именно от качества досудебной подготовки дела зависит то, каким будет содержание и ход судебного следствия. Довольно часто встречается ситуация, когда суды, по сути, воспроизводят обвинительное заключение без критического анализа. Подобная практика усиливает представление о так называемом обвинительном уклоне и ставит под сомнение независимость судебной власти.

Практика показывает, что тексты некоторых приговоров нередко буквально дублируют формулировки из обвинительного акта. Однако бывают и обратные примеры – когда суды, вопреки позиции стороны обвинения, обосновывают свои выводы на основании независимого анализа доказательств. Эти случаи, хоть и реже встречающиеся, демонстрируют потенциал судебного следствия как механизма проверки законности и обоснованности выдвинутого обвинения.

Следует подчеркнуть, что суд – это единственный орган, обладающий полномочиями по разрешению уголовно-правовых споров. Ни следователь, ни дознаватель не наделены правом интерпретировать факты и применять уголовный закон с обязательной силой. Именно судебное следствие должно быть тем процессом, где формируется убеждение суда на основе анализа доказательств, представленных и исследованных в заседании.

Действующее законодательство наделяет суд рядом полномочий, направленных на установление истины по делу. В их числе – инициатива по проведению экспертиз, вызову свидетелей, приобщению дополнительных материалов. Однако даже при наличии таких инструментов суд должен оставаться арбитром, обеспечивая равные условия для сторон и не подменяя их в доказывании.

В то же время нельзя недооценивать значение стадии предварительного расследования, в рамках которой формируется исходная правовая квалификация деяния, определяются возможные меры процессуального принуждения и очерчивается юрисдикция дела. С этих позиций вполне логично признание допустимости и даже необходимости применения уголовно-правовых норм уже на досудебной стадии. Постановление о возбуждении уголовного дела, где указывается состав преступления,

задаёт вектор всей последующей процессуальной работы.

Таким образом, соблюдение принципов состязательности, независимости суда и допустимости доказательств выступает неотъемлемой частью справедливого судебного следствия. Эти принципы требуют постоянного осмысления и адаптации к вызовам времени. Нельзя рассматривать судебное следствие как процедуру, выведенную за рамки реформирования – напротив, именно в нём проявляются наиболее острые проблемы уголовного судопроизводства.

Вопросы, связанные с проведением судебного следствия, остаются в фокусе внимания не только теоретиков, но и практиков. Это объясняется тем, что судебное следствие представляет собой не статичную норму, а сложный процесс, включающий в себя взаимодействие множества факторов – от предварительной квалификации деяния до обоснования окончательного приговора. Любые изменения на этом уровне влекут за собой трансформации всей системы правосудия, затрагивая не только юридические, но и социальные основы правопорядка.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что стадия судебного следствия играет ключевую роль в реализации принципов уголовного судопроизводства. Именно на этом этапе обеспечивается состязательность сторон, проверяется допустимость доказательств, проявляется независимость суда и осуществляется защита прав участников процесса. От полноты и объективности судебного исследования напрямую зависит справедливость итогового судебного решения.

Современная правоприменительная практика показывает необходимость дальнейшего совершенствования процессуальных механизмов, направленных на укрепление принципа состязательности, повышение качества досудебной подготовки и недопущение обвинительного уклона. Важно, чтобы судебное следствие оставалось пространством равноправного диалога сторон, где приоритетом выступает не формальное подтверждение обвинения, а установление истины по делу.

Таким образом, развитие теории и практики судебного следствия должно идти в направлении укрепления правовых гарантий, повышения профессиональной культуры участников процесса и внедрения современных подходов к оценке доказательств. Только при соблюдении этих условий можно говорить о реальной реализации принципов уголовного судопроизводства и обеспечении подлинного правосудия.

**Литература:**

1. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации от 18.12.2001 № 174-ФЗ (ред. от 21.04.2025) // Собрание законодательства РФ. 2001. № 52 (часть I). Ст. 4921.
2. Агапитов, А. С. Актуальные проблемы судебного следствия в суде первой инстанции / А. С. Агапитов // Современная юриспруденция: правовая мысль и правоприменительная практика: Материалы Всероссийской студенческой научной конференции, Иркутск, 13 апреля 2024 года. – Иркутск: Иркутский государственный университет, 2024. – С. 234-237.
3. Карпушкина, Г. В. Порядок и условия осуществления судебного следствия / Г. В. Карпушкина // Право, общество, государство: системные основы взаимодействия и развития: Сборник статей научно-представительских мероприятий. – М.: Индивидуальный предприниматель Колупаева Елена Владимировна, 2024. – С. 242-244.
4. Кондратьева, А. И. Судебное следствие как центральная часть судебного разбирательства / А. И. Кондратьева // Молодой ученый. – 2022. – № 36(431). – С. 109-110.
5. Понятие судебного следствия // Осуществление правосудия по уголовным делам судами первой инстанции / Московский университет им. С.Ю. Витте, кафедра уголовного права и процесса. – М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2022. – С. 56-57.
6. Шпаков, И. О. Порядок исследования доказательств в рамках судебного следствия / И. О. Шпаков // Актуальные проблемы уголовного права и процесса, уголовно-исполнительного права и криминалистики: Сборник трудов XII Всероссийской научно-практической конференции, Саранск, 31 мая 2023 года. – Саранск: ИП Афанасьев В.С., 2024. – С. 103-105.

Коллектив авторов