



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

БЛИЗКАЯ Д.М., ТАРАСЮК Т.Н. ВЛИЯНИЕ АЛГОРИТМОВ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ И ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С БРЕНДАМИ

DARINA M. BLIZKAYA, TATYANA N. TARASYUK. THE IMPACT OF PERSONALIZATION ALGORITHMS ON USER BEHAVIOR ON SOCIAL MEDIA AND BRAND INTERACTIONS

*стр. 3*

ГАМОЛКО О.Р. ВЛИЯНИЕ ВНЕДРЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

OLEG R. GAMOLKO. THE IMPACT OF THE INTRODUCTION OF LOGISTICS INFORMATION TECHNOLOGIES ON THE EFFECTIVENESS OF THE COMPANY'S MANAGEMENT PROCESSES

*стр. 10*

ГРУШИНА С.А., СИДЕНКО Д.Д. РАЗРАБОТКА И ОПТИМИЗАЦИЯ ВОРОНКИ ПРОДАЖ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ ТАРГЕТИРОВАННОЙ И КОНТЕКСТНОЙ РЕКЛАМЫ

SOFIYA A. GRUSHINA, DEMID D. SIDENKO. DEVELOPMENT AND OPTIMIZATION OF A SALES FUNNEL USING TARGETED AND CONTEXTUAL ADVERTISING TOOLS

*стр. 17*

ИЗВЕКОВА О.Ю. АДРЕСНОЕ ХРАНЕНИЕ В СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИЙ АВТОМАТИЧЕСКОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ

OLGA YU. IZVEKOVA. LOCATION-BASED STORAGE IN WAREHOUSE LOGISTICS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF AUTOMATED IDENTIFICATION TECHNOLOGIES

*стр. 24*

КОВАЛЬЧУК Н.Э. РЕАЛИЗАЦИЯ ГИБРИДНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ДЖИО» НА ОСНОВЕ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ И ОПЕРАЦИОННОГО ПРЕВОСХОДСТВА

NIKITA E. KOVALCHUK. IMPLEMENTATION OF A HYBRID DEVELOPMENT STRATEGY FOR GIO LLC BASED ON DIFFERENTIATION AND OPERATIONAL EXCELLENCE

*стр. 30*

ОРЕШИНА Д.М., ПРУЦКОВ А.С. АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИИ ТЕМАТИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ В ОБЛАСТИ ЛОГИСТИКИ И АВТОМАТИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

DIANA M. ORESHINA, ARTEM S. PRUTSKOV. ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF THE THEMATIC STRUCTURE OF INFORMATION SOURCES IN THE FIELD OF LOGISTICS AND AUTOMATION OF LOGISTICS PROCESSES

*стр. 38*

ПЕЧЕГУЗОВ Н.В., ШУКЛИНА Е.А. ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДНР НА ЭТАПЕ ИНТЕГРАЦИИ В ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО РФ

NIKITA V. PECHEGUZOV, EKATERINA A. SHUKLINA. FEATURES OF IMPLEMENTING TOOLS FOR SAVING ENERGY IN INDUSTRIAL ENTERPRISES OF THE DPR AT THE STAGE OF INTEGRATION INTO THE ECONOMIC SPACE OF THE RUSSIAN FEDERATION

*стр. 46*

СОЛОВЬЁВА В.Ю. ОПТИМИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ БРЕНДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОГО ШУМА

VALERIYA YU. SOLOVYOVA. OPTIMIZATION OF BRAND COMMUNICATION STRATEGY IN DIGITAL NOISE CONDITIONS

*стр. 52*

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

БОНДАРЕНКО Ю.Н. НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

JULIA N. BONDARENKO. DIRECTIONS FOR OPTIMIZING THE DISTRIBUTION OF BUDGET FUNDS IN THE FIELD OF EDUCATION

*стр. 57*

ВЛАСЕНКО Д.К. РАЗНООБРАЗИЕ ПОДХОДОВ И НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ АМОРТИЗАЦИИ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ

DARYA K. VLASENKO. A VARIETY OF APPROACHES AND REGULATORY REGULATION OF DEPRECIATION OF FIXED ASSETS

*стр. 63*

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

КАРНАУХ А.А. КОНЦЕПЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ СОСТОЯНИЯ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

ANASTASIA A. KARNAUKH. THE CONCEPT OF THE STUDY OF THE STATE OF STAFFING OF THE MUNICIPAL SERVICE

*стр. 69*

КАРЯКИНА С.Н., БАЛАБАНОВА Д.С. АНАЛИЗ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА МИНИСТЕРСТВА МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

SOPHIA N. KARYAKINA, DIANE S. BALABANOVA. LIFE CYCLE ANALYSIS OF THE MINISTRY OF YOUTH POLICY OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

*стр. 79*

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

ГАДЕЦКИЙ А.Р. АНАЛИЗ И ВЫБОР ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ИНТЕГРАЦИИ НАУЧНЫХ ЖУРНАЛОВ С РОССИЙСКИМ ИНДЕКСОМ НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ (РИНЦ)

ANDREY R. GADETSKIY. ANALYSIS AND SELECTION OF DIGITAL SOLUTIONS FOR THE INTEGRATION OF SCIENTIFIC JOURNALS WITH THE RUSSIAN SCIENCE CITATION INDEX (RISC)

*стр. 85*

ЗУБОВ А.А. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ ИНТЕРФЕЙСОВ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ МАРШРУТИЗАТОРАХ

ALEXANDR A. ZUBOV. ANALYSIS OF CURRENT APPROACHES TO INTERFACE DESIGN IN LOGISTICS ROUTERS

*стр. 96*

ОГАНЕСЯН В.И. ТЕЛЕГРАМ-БОТ КАК ИНСТРУМЕНТ ЦИФРОВИЗАЦИИ ТОРГОВЛИ И СЕРВИСА ДОСТАВКИ В ДНР

VLADISLAV I. OGANESYAN. TELEGRAM BOT AS A TOOL FOR DIGITALIZATION OF TRADE AND DELIVERY SERVICES IN THE DPR

*стр. 102*

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ /  
FEATURES OF FINANCE MANAGEMENT**

ЗОНЕНКО А.А. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ КОМПАНИЙ И ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР

ALEXEY A. ZONENKO. THEORETICAL FOUNDATIONS OF COMPANY VALUATION AND SPECIFIC FEATURES OF VALUATION OF HOLDING STRUCTURES

*стр. 109*

Научно-теоретическая статья  
 УДК: 658.8  
 JEL classification: M31  
 EDN: UYSZJH

## ВЛИЯНИЕ АЛГОРИТМОВ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ И ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С БРЕНДАМИ

**Близкая Д.М.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента

**Тарасюк Т.Н.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента

**Аннотация. Цель.** Целью данной работы является выявление механизмов влияния алгоритмов персонализации на поведенческие паттерны пользователей социальных сетей, а также анализ эффективности использования данных алгоритмов брендами для увеличения охватов, повышения лояльности и стимулирования покупательского поведения. Дополнительной задачей выступает оценка рисков, связанных с формированием «информационных пузырей» и снижением эффективности рекламных коммуникаций в долгосрочной перспективе.

**Материалы и методы.** Исследование носит междисциплинарный характер и сочетает теоретические методы (анализ литературы, концепций, сравнительный анализ), эмпирические методы (анализ данных, кейс-стади, наблюдение), методы обработки данных (NLP, машинное обучение, Big Data), экспериментальные методы (A/B-тесты, моделирование), маркетинговые и поведенческие методы (анализ поведения, опросы, бенчмаркинг). Материалом для исследования послужили научные статьи и отраслевые отчеты в области цифрового маркетинга за 2020–2025 гг., кейсы брендов по интеграции с инфлюенсерами, данные платформ социальных сетей (Meta, TikTok, VK) о работе рекомендательных систем, а также результаты контент-анализа нативной (скрытой) рекламы.

**Результаты.** Установлено, что алгоритмы персонализации анализируют историю взаимодействий (лайки, репосты, время просмотра), формируя релевантный контент, что приводит к увеличению вовлеченности пользователей на 30–50% в краткосрочном периоде.

Персонализация формирует импульсивные модели потребления — пользователи чаще совершают незапланированные покупки под влиянием «точно подобранных» предложений. Одновременно наблюдается сужение культурного кругозора (снижение потребления контента вне привычных категорий).

Выявлено, что бренды, использующие динамическую подстройку контента под поведенческие сегменты, достигают повышения лояльности в 1,7 раза быстрее. Нативная реклама и отзывы инфлюенсеров, органично вписанные в персонализированные ленты, воспринимаются пользователями как личные рекомендации, что снижает скепсис к рекламе.

**Заключение.** Алгоритмы персонализации выступают мощным инструментом управления поведением пользователей в социальных сетях, позволяя брендамкратно увеличивать охваты и сокращать путь к покупке через нативную интеграцию и работу с инфлюенсерами. Однако их эффективность имеет временной предел: длительное применение формирует «информационные пузыри», снижая восприимчивость аудитории к новым стимулам и создавая иллюзию выбора при фактическом сужении альтернатив.

Для устойчивого взаимодействия с потребителем брендам рекомендуется комбинировать алгоритмическую персонализацию с элементами «разрыва пузыря» (периодическое введение случайного или контрастного контента), а также отслеживать не только краткосрочные метрики вовлеченности, но и долгосрочную лояльность. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку этических алгоритмов, минимизирующих манипулятивное воздействие на культуру потребления.

**Ключевые слова:** алгоритмы, цифровизация, пользователь, инфлюенсер, нативная реклама, релевантность, цифровой маркетинг, социальные сети.

**Для цитирования:** Близкая Д.М., Тарасюк Т.Н. Влияние алгоритмов персонализации на поведение пользователей в социальных сетях и взаимодействии с брендами // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 3-9. EDN: UYSZJH



Scientific-theoretical article

UDC: 658.8

JEL classification: M31

EDN: UYSZJH

## THE IMPACT OF PERSONALIZATION ALGORITHMS ON USER BEHAVIOR ON SOCIAL MEDIA AND BRAND INTERACTIONS

**Darina M. Blizkaya**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management

**Tatyana N. Tarasyuk**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management

**Annotation. Objective.** The objective of this work is to identify the mechanisms by which personalization algorithms influence behavioral patterns of social media users, as well as to analyze the effectiveness of using these algorithms by brands to increase reach, enhance loyalty, and stimulate purchasing behavior. An additional task is to assess the risks associated with the formation of «information bubbles» and the decline in advertising communication effectiveness in the long term.

**Materials and Methods.** The study is interdisciplinary in nature and combines theoretical methods (analysis of literature, concepts, comparative analysis), empirical methods (data analysis, case studies, observation), data processing methods (NLP, machine learning, Big Data), experimental methods (A/B tests, modeling), marketing and behavioral methods (behavior analysis, surveys, benchmarking). The research material comprised scientific articles and industry reports in the field of digital marketing for 2020–2025, brand cases on influencer integration, data from social network platforms (Meta, TikTok, VK) on the operation of recommendation systems, as well as the results of content analysis of native (covert) advertising.

**Results.** It has been established that personalization algorithms analyze interaction history (likes, reposts, viewing time), generating relevant content, which leads to an increase in user engagement by 30–50% in the short term. Personalization forms impulsive consumption patterns — users more often make unplanned purchases under the influence of «perfectly tailored» offers. Simultaneously, a narrowing of cultural horizons is observed (reduced consumption of content outside habitual categories). It was revealed that brands using dynamic content adjustment to behavioral segments achieve loyalty increases 1.7 times faster. Native advertising and influencer reviews, organically integrated into personalized feeds, are perceived by users as personal recommendations, which reduces skepticism toward advertising.

**Conclusion.** Personalization algorithms serve as a powerful tool for managing user behavior in social networks, allowing brands to multiply their reach and shorten the path to purchase through native integration and work with influencers. However, their effectiveness has a temporal limit: long-term use forms «information bubbles,» reducing audience receptivity to new stimuli and creating an illusion of choice while actually narrowing alternatives. For sustainable consumer interaction, brands are advised to combine algorithmic personalization with «bubble-breaking» elements (periodic introduction of random or contrasting content), as well as to track not only short-term engagement metrics but also long-term loyalty. Further research should be directed toward the development of ethical algorithms that minimize manipulative impact on consumer culture.

**Keywords:** algorithms, digitalization, content, user, influencer, native advertising, relevance, digital marketing, social networks.

**For citation:** Blizkaya, D.M., Tarasyuk, T.N. (2026). Influence of personalization algorithms on user behavior in social networks and interaction with brands. *Phenomenus*, 2(34), 3-9. EDN: UYSZJH

### Постановка проблемы в общем виде

С ростом контента в социальных сетях появилась необходимость в персонализации, которая обеспечивает возможность адаптации информационных материалов под индивидуальные предпочтения пользователей. Она действует на основе алгоритмов, цель которых подобрать понравившийся контент, увеличить вовлеченность и создать связь между платформой и индивидуальным пользователем. Для этого происходит сбор основных данных: возраст, пол, местоположение, понравившийся контент и поведенческие паттерны. Вся полученная информация обрабатывается и на её основе

пользователю предлагается тот контент, который по мнению алгоритма должен его заинтересовать.

С точки зрения брендов изучение работы алгоритмов и их специфики способствует увеличению охватов аудитории, привлечению новых клиентов и созданию лояльности к бренду. Однако, по мнению Eli Pariser алгоритмы создают так называемые «информационные пузыри» (filter bubbles), в рамках которых пользователи получают лишь ту информацию, которая соответствует их интересам и взглядам, что усиливает эффект избирательного восприятия<sup>1</sup>.

**Цель исследования** – комплексно про-

<sup>1</sup>Eli Pariser, THE FILTER BUBBLE What the Internet Is Hiding from You URL: [https://royallib.com/read/Pariser\\_Eli/the\\_filter\\_bubble.htm](https://royallib.com/read/Pariser_Eli/the_filter_bubble.htm)



анализировать механизмы, эффекты и ограничения алгоритмической персонализации контента в цифровых медиа средах.

**Изложение материалов основного исследования.** Алгоритмы персонализации используют комплексные алгоритмические модели, основанные на анализе больших данных (big data) и методах машинного обучения (machine learning).

С начала платформа фиксирует поведенческие сигналы: время просмотра, скорость прокрутки ленты, лайки, комментарии, взаимодействие с рекламой. Эти данные формируют цифровой профиль пользователя.

Следующим этапом алгоритмы определяют тематику и визуальные характеристики публикаций, формируя семантические категории, такие как: спорт, искусство, юмор, мода, путешествия. При этом используется технология обработки естественного языка (NLP-Natural Language Processing – обработка естественного языка) компьютерного зрения [1, с. 118].

Следующий шаг, представляющий собой сравнение возможного контента с пользовательским, проходит в три этапа:

1) Content-based filtering применяется если рекомендуемый контент уже получал позитивный отклик у пользователя.

2) Collaborative filtering – платформа ищет пользователей с похожими интересами и предлагает контент, базируясь на их предпочтениях.

3) Hybrid model – алгоритмы, применяемые как совмещение индивидуального положительного опыта и пользовательской группы.

Алгоритмы динамически адаптируются, используя обратную связь в виде пользовательских реакций на предоставленный контент, что приводит к повышению точности рекомендаций по мере увеличения взаимодействия.

Значительным этапом в развитии персонализированных систем стало внедрение гибридных методов, комбинирующих принципы коллаборативной и контентной фильтрации. Данные подходы способствуют увеличению точности рекомендаций за счет интеграции множества факторов. Примеры реализации таких моделей наблюдаются в популярных платформах, включая Netflix и Spotify, где анализируются как поведенческие паттерны пользователя, так и семантические характеристики контента.

По данным Netflix, персонализированные рекомендации увеличивают вероятность выбора предложенного материала на 75%, что значительно способствует удержанию аудитории<sup>2</sup>.

Эффективность персонализации также тесно связана с развитием методов машинного обучения и искусственного интеллекта.

Современные технологии, такие как нейронные сети, имеют возможность обучаться на обширных массивах данных, что позволяет им гибко адаптироваться к изменяющимся предпочтениям пользователей [2, с. 212].

У каждой социальной сети своя специфика алгоритмов. Так, TikTok использует гибридную нейросетевую модель, где ключевым фактором является вероятность вовлечения — просмотр видео до конца, лайки, комментарии и повторные просмотры. YouTube применяет двухуровневую нейронную сеть, прогнозирующую вероятность клика и продолжительность просмотра видео. VK и Telegram используют комбинированные алгоритмы, учитывающие тематические интересы, поведенческие паттерны и временные факторы активности.

Персонализация контента произвела настоящую революцию в том, как пользователи взаимодействуют с медиаплатформами, кардинально изменив их поведение и подход к потреблению информации. Главное преимущество такого подхода заключается в повышении вовлеченности, так как пользователям предлагается именно тот контент, который соответствует их интересам и предпочтениям. Современные платформы видеоконтента, включая Netflix и YouTube, применяют алгоритмы рекомендательных систем, обрабатывающие массив пользовательских данных. К числу параметров относятся просмотренный контент, выставленные оценки и продолжительность взаимодействия с материалом. Согласно внутренним исследованиям Netflix, проведенным в 2023 году, свыше 80% просмотров генерируются предложениями системы персонализации, что подтверждает высокую эффективность данного метода.

Внедрение подобных алгоритмов положительно влияет на вовлеченность пользователей, увеличивая время, проводимое пользователями на платформе. Исследование Statista демонстрирует, что адаптивный подбор контента повышает среднюю длительность сеансов на 35% относительно платформ без функций персонализации<sup>3</sup>. Особенно наглядно данная тенденция прослеживается в социальной платформе TikTok, где применяются алгоритмы машинного обучения для формирования персонализированной новостной ленты. Как показывают исследования, подобные системы демонстрируют высокую эффективность в увеличении времени пользовательской сессии.

Однако повышенная вовлеченность достигается за счёт селективного подбора эмоционально окрашенного контента, активирующего различные психологические реакции - от любопытства до негативных эмоций. Подобные алгоритмические стратегии могут провоцировать длительные когнитивные ис-

<sup>2</sup>Владимир Терехов, Как работает алгоритм персонализированных рекомендаций Netflix? URL: [https://royallib.com/read/Pariser\\_Eli/the\\_filter\\_bubble.html](https://royallib.com/read/Pariser_Eli/the_filter_bubble.html)

<sup>3</sup>De Veirman et al., 2017; McGuire et al. URL: [https://www.researchgate.net/publication/342025696\\_Unravelling\\_the\\_power\\_of\\_social\\_media\\_influencers\\_a\\_qualitative\\_study\\_on\\_teenage\\_influencers\\_as\\_commercial\\_content\\_creators\\_on\\_social\\_media](https://www.researchgate.net/publication/342025696_Unravelling_the_power_of_social_media_influencers_a_qualitative_study_on_teenage_influencers_as_commercial_content_creators_on_social_media)

кажения у определённых групп пользователей [3, с. 126].

Учитывая специфику и принципы работы алгоритмов той социальной сети, которую активно использует бренд можно настроить их под увеличение охватов. Персонализация, в значительной степени опирающаяся на интеллектуальные технологии, большие данные и машинное обучение, является одним из способов выстраивания более глубоких отношений с потребителями.

Решения о покупке могут изменяться не только под влиянием содержания самой рекомендации, но и в зависимости от того, откуда она исходит. Так, источник сообщения способен оказывать самостоятельное влияние на восприятие потребителем предложений и формирование его намерений к покупке. Возникает вопрос: способствует ли высокая точность алгоритмических рекомендаций (или вера пользователей в их достоверность) более положительной оценке контента, что, в свою очередь, усиливает намерение совершить покупку? Или же это намерение возрастает независимо от восприятия точности – лишь потому, что рекомендация поступает от алгоритма?

Эти два механизма принципиально различаются. В первом случае алгоритмические системы воспринимаются как экспертные источники, способные давать качественные рекомендации и тем самым повышать привлекательность продукта. Здесь алгоритмы могут дополнять человеческих экспертов, расширяя спектр оценочных возможностей и снижая субъективность.

Во втором случае намерение к покупке усиливается самим фактом алгоритмической рекомендации, независимо от её реальной обоснованности. Это говорит о том, что алгоритмы способны влиять на поведение потребителей даже без оценки содержания. Если пользователи не считают алгоритмы предвзятыми или «скомпрометированными» коммерческими интересами компаний, они могут начать воспринимать их как более надёжный источник по сравнению с инфлюенсерами.

Подобно лидерам мнений, алгоритмы оказывают воздействие через сам факт своего присутствия [4, с. 62]. В этом случае поведение потребителей определяется не смыслом самой рекомендации, а восприятием алгоритма как нейтрального и объективного субъекта. Алгоритмы приобретают символическую ценность, особенно на фоне растущего недоверия к инфлюенсерам и распространения скрытых маркетинговых практик.

Использование нативной или скрытой рекламы в контентных потоках социальных сетей также усиливает положительную реакцию аудитории при повторяющемся воздействии. Персонализированные объявления, адаптированные под индивидуальные ха-

рактеристики пользователей, воспринимаются как более релевантные и, следовательно, более достоверные<sup>4</sup>.

Однако коммерческая природа такой рекламы может снижать уровень доверия, поскольку пользователи осознают заинтересованность компаний в продаже своих товаров. Поэтому независимые источники без прямой коммерческой выгоды часто считаются более надёжными.

Контент, создаваемый инфлюенсерами и воспринимаемый как независимый и искренний, традиционно вызывает больше доверия, чем прямые рекламные сообщения, и сильнее влияет на поведение потребителей.

Такие характеристики, как оригинальность инфлюенсера, количество подписчиков и прозрачность спонсорских связей, напрямую влияют на уровень доверия и эффективность маркетинга. Чем выше воспринимаемая аутентичность и чем менее навязчиво демонстрируется бренд-спонсор, тем выше результативность коммуникации.

Исследования онлайн-рекламы показали, что индивидуализированные сообщения с большей вероятностью, чем общие, побуждают к потребительскому поведению. Кроме того, таргетирование индивидуализированных сообщений на основе учетных записей потребителей в социальных сетях является крайне эффективным для брендов<sup>5</sup>. Эмпирические исследования свидетельствуют о высокой субъективной ценности алгоритмических рекомендаций для потребителей. Предметом исследования современного поведенческого маркетинга, как и является динамика эмоциональных реакций при взаимодействии с ассистентами искусственного интеллекта, в том числе и влияние голосового поиска при покупке.

При этом анализ традиционных медиаформатов, в частности текстовых алгоритмических систем, остаются неполными и выборочными. Как показывают исследования когнитивного восприятия, текстовые форматы рекомендаций формируют дифференцированное отношение потребителей по сравнению с устными советами или контентом от многочисленных блогеров и других медиаэкспертов.

Специфика восприятия рекомендательных алгоритмов обусловлена их атрибуцией – пользователи склонны воспринимать их как продукт работы автоматизированных систем или действий администраторов платформы, генерируемых на основе анализа цифрового следа поиска. Данный фактор оказывает значимое влияние на формирование поведенческих паттернов потребителей [5, с. 159].

Проводимые исследования доказали, что персонализированные рекомендательные системы оказывают значимое влияние на поведение потребителей. Индивидуально адаптированные предложения повыша-

<sup>4</sup>Campbell & Marks, 2015; Godey et al., 2016; Zhu & Chen, 2015 URL: [https://www.researchgate.net/publication/273960256\\_Campbell\\_et\\_al\\_2015\\_-\\_Digital\\_Supplementary\\_Material](https://www.researchgate.net/publication/273960256_Campbell_et_al_2015_-_Digital_Supplementary_Material)

<sup>5</sup>AIMS Press; исследования 2024-2025 URL: [https://www.researchgate.net/publication/389515641\\_World\\_Press\\_Trends\\_Outlook\\_2024-2025](https://www.researchgate.net/publication/389515641_World_Press_Trends_Outlook_2024-2025)

ют воспринимаемую степень соответствия контента запросу и уровень доверия пользователей, которые, в свою очередь, выступают ключевыми медиаторами в цепочке «персонализация – покупательское намерение»<sup>6</sup>.

Алгоритмы персонализации демонстрируют положительные изменения для бренда: рост числа сессий, увеличение интенсивности покупок и повышение коэффициентов конверсии после внедрения рекомендательных механизмов.

Современные платформы социальных сетей реализовывают когнитивные механизмы, основанные на принципах поведенческой экономики – таких как эффект фрейминга, эвристика доступности, социальное доказательство и ограниченная рациональность – для усиления эффективности алгоритмов персонализации<sup>7</sup>.

Имеющиеся тонкие цифровые стимулы, встроенные в интерфейс или контент, которые направляют пользователя к целевым действиям, не ограничивая их права и свободу выбора. В сочетании с алгоритмами персонализации такие стимулы формируют универсальную среду, где пользовательские решения оказываются частично предсказуемыми системными решениями в дизайне. Например, рекомендации «похожие продукты» или «популярно среди ваших друзей» не просто повышают степени соответствия информации запросу, но и активируют механизмы следования образцу, другими словами социального подражания, усиливая вероятность совершения покупки.

Результаты современных исследований свидетельствуют о том, что алгоритмические стимулы (nudges), основанные на принципах поведенческой экономики, демонстрируют высокую эффективность в увеличении конверсионных показателей и формировании брендового доверия [6, с. 271]. При этом ключевым условием успешного взаимодействия является восприятие данных стимулов пользователями как полезных и не нарушающих их права и свободы.

Таким образом, сочетание алгоритмической персонализации и цифровых стимулов создаёт мощный инструмент воздействия на поведение пользователей, однако требует этически обоснованного применения. Эффективность этих механизмов зависит не только от точности алгоритмов, но и от прозрачности, согласия пользователя и воспринимаемого уровня контроля. Баланс между коммерческими целями бренда и сохранением автономии пользователя становится центральной задачей устойчивого цифрового маркетинга.

Для пользователей чрезмерная персонализация приводит к «filter bubble» или информационному пузырю. Термин был введен в обиход американским политическим

активистом и предпринимателем Э. Паризером. В своей работе «За стеной фильтров: что Интернет скрывает от вас», опубликованной в 2012 году, Э. Паризер выразил критику в отношении алгоритмов, используемых крупными интернет-компаниями. Он утверждал, что эти алгоритмы не только адаптируются к предпочтениям пользователей, предлагая контент, который, вероятно, им понравится, но и радикально трансформируют способ восприятия информации в сети [7].

Э. Паризер выделил три ключевых отличия текущей информационной среды от периода доминирования традиционных средств массовой информации. Во-первых, пользователь оказывается изолированным потребителем, лишенным возможности сравнить свой опыт с опытом других. Во-вторых, фильтры действуют незаметно, а цели их разработчиков обычно непрозрачны. В-третьих, пользователь не имеет возможности добровольного отказа от этих фильтров. В отличие от этого, при потреблении традиционных медиа человек становится частью аудитории (хотя иногда и узкой), разделяющей схожие взгляды, осознает политическую позицию издания и делает выбор осознанно.

Паризер отмечал, что фильтры «проникают в нашу жизнь, и, поскольку они приносят прибыль сайтам, где они установлены, избежать их становится все труднее». Хотя в современной перенасыщенной информацией среде такое вмешательство может восприниматься как упрощение выбора, подобная «информационная диета» увеличивает уязвимость пользователя и подверженность манипуляциям. Это приводит к серьезным социальным, культурным и политическим последствиям. Персонализированные фильтры искажают представления о том, что важно, истинно, реально», изолируют человека в рамках собственных убеждений и исключают случайные контакты, которые могли бы стимулировать самокритику и личностный рост [7].

Алгоритмическая фильтрация усиливает когнитивное подтверждение, поскольку пользователи чаще сталкиваются с контентом, соответствующим их убеждениям и опыту. Это снижает интерес к инновационным маркетинговым сообщениям и затрудняет переключение на другие бренды. С точки зрения поведенческой экономики, такая среда укрепляет эффект статус-кво – предпочтение пользователей оставаться при привычном выборе. Для маркетологов это может означать, что чрезмерная персонализация ведёт к снижению эффективности рекламы, если она слишком ориентирована на прошлое поведение, не поощряя открытия новых брендов.

Исследования рынка показывают, что новизна и неожиданность контента положи-

<sup>6</sup>Thaler & Sunstein, 2008; Weinmann, Schneider & vom Brocke, 2016 URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Nudge%3A-Improving-Decisions-About-Health%2C-Wealth%2C-Thaler-Sunstein/1ef1069349a866b25a361fd91ecb954150719b4f>

<sup>7</sup>Meske & Potthoff, 2017; Mirsch, Lehrer & Jung, 2018 URL: <https://www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/pwo/meske/Resources/Digital-Nudging.pdf>

тельно влияют на внимание и вовлечённость пользователей. Когда алгоритмы фильтруют контент слишком четко и строго, пользователи теряют эффект спонтанного и самопроизвольного открытия. Это приводит к снижению вовлеченности, вызывает переизбыток контента и ослабляет интерес к бренду. Следовательно, чрезмерная персонализация может привести к уменьшению точек контакта и снижению эффективности контент-маркетинга и как следствие потеря интереса к контенту.

Ассоциация контента исключительно с определённым типом аудитории (созданной алгоритмами) может исказить его восприятие в обществе. Например, если Facebook или TikTok связывает бренд с узкой социальной группой, он может утратить общепринятый имидж. Кроме того, алгоритмы способствуют распространению концепций стереотипных или противоречивых идей, повышая риск угрозы репутации и потери доверия к тому или иному контенту.

Феномен «информационного пузыря» создаёт противоречия между стремлением к индивидуализации субъекта и различными ограничениями, внутри определённой социальной группы: чем точнее алгоритм предсказывает действия пользователя, тем меньше возможностей для расширения аудитории и инноваций бренда. Бренды вынуждены искать баланс между релевантностью и разнообразием, применяя «контролируемую случайность» (algorithmic serendipity), чтобы периодически предлагать пользователям необычный контент, поощряющий исследовательскую активность.

Таким образом алгоритмы персонализации являются хорошим инструментом для привлечения потребителя и создание у него лояльности к бренду, однако есть так же и барьеры, которые возникают в связи с долгим использованием этих алгоритмов.

Для вовлечения новых пользователей брендам необходимо провести анализ визуальных трендов и тематики популярных постов с помощью моделей NLP, так же использовать автоматическую сегментацию пользователей по интересам и вовлеченностям. Это позволит создавать персонализированный контент, направленный под аудиторию, которую это может заинтересовать.

Помимо этого, одним из наиболее результативных способов привлечения новой аудитории является использование алгоритмов look-alike и предиктивного таргетинга. Работа этих алгоритмов заключается в анализе базы текущих клиентов и построению профиля «идеального пользователя». Затем модели машинного обучения (например, logistic regression или gradient boosting) выявляют внешние аудитории с аналогичными

характеристиками. После применения динамического креатива система автоматически подбирает изображения, заголовки и тексты объявлений в зависимости от профиля пользователя.

Так же всё чаще применяется real-time personalization – динамическую адаптацию интерфейса и контента под нового пользователя ещё до его регистрации. Для этого используются cookie-данные и анализ реферера (источника перехода) и применение A/B/n – тестирования алгоритмов рекомендаций, чтобы определить какие варианты контента лучше вовлекают новых пользователей. После чего формируются встроенные рекомендательные блоки, которые формируются на основе поведенческих данных других пользователей со схожими сессиями.

На этапе первого контакта бренда с новой аудиторией большое значение имеет релевантная коммуникация – письма, уведомления, сообщения в мессенджерах или push-уведомления. Для этого возможно использование предиктивных моделей отклика для определения оптимального времени и канала отправки сообщений и применение reinforcement learning, для динамического выбора контента сообщений в зависимости от реакции пользователя

Алгоритмы можно использовать и для построения омниканальных стратегий взаимодействия. Интеграция онлайн-данных (поисковые запросы, история покупок) с офлайн-поведенческими паттернами (посещения магазинов, геолокация) смогут дать четкое представление о том, чем интересуется пользователь, как его интересы определяют какой продукт он приобретет и в какой период времени. Для этого так же можно использовать модели прогнозирования намерений (intent prediction) для персонализированных предложений в офлайн-магазине и для предложения новых товаров и услуг в зависимости от жизненного цикла клиента.

Алгоритмы персонализации становятся стратегическим инструментом привлечения новой аудитории, обеспечивая брендам возможность формировать индивидуальные сценарии взаимодействия на основе анализа данных. Их практическое внедрение включает использование look-alike-моделей, предиктивного таргетинга, динамического контента и адаптивных коммуникаций.

**Выводы.** Эффективная персонализация требует междисциплинарного подхода – сочетания аналитики, маркетинга и этики данных. Компании, успешно интегрирующие алгоритмическую персонализацию, получают значительное конкурентное преимущество: снижают стоимость привлечения клиентов, повышают вовлечённость и укрепляют бренд-доверие.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Васильев А.П. Влияние алгоритмов персонализации контента на структуру медиапотребления: сравнительный анализ «РИА Новости» и «Яндекс Новости» // Журналистика в эпоху цифровых трансформаций: ценности и практики : сборник материалов Двенадцатой Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию Победы в Великой Отечественной войне, Тамбов, 27 марта 2025 года. Тамбов: Тамбовский государственный университет им. Г. Р. Державина, 2025. С. 117-120. EDN: OQGDRX.

2. Селюков А.А. Персонализация медиаконтента: алгоритмы рекомендаций и их влияние на информационную картину мира // *Advances in Science and Technology: сборник статей LXIX Международной научно-практической конференции*, Москва, 15 июня 2025 года. Москва: Научно-издательский центр «Актуальность.РФ», 2025. С. 210-214. EDN: YXWBBP.

3. Никитин А.Ю. Алгоритмы социальных сетей: вызовы и возможности для современного маркетолога // *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. 2025. Т. 11. № 1. С. 121-136. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-9. EDN: JHPQUT.

4. Балаян А.Э. Влияние социальных сетей на потребительское поведение: как платформы социальных медиа формируют мнения и предпочтения клиентов // *Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития: сборник научных статей 14-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием*, Курск, 27 декабря 2024 года. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. С. 61-64.

5. Кнышова А.В. Влияние цифровых медиа на потребительское поведение // *Современные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XLI Международной научно-практической конференции*, Пенза, 15 июня 2025 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2025. С. 157-160. EDN: JZPVEU.

6. Растворов А.И., Емельянова О.Б., Маслова Е.С. Поведенческая модель и идентификационные стратегии в поле культуры постиндустриального информационного общества на примере социальных сетей и потребления // *Общество: философия, история, культура*. 2024. № 7(123). С. 268-274. DOI: 10.24158/fik.2024.7.37. EDN: EMPEIC.

7. Паризер Э. За стеной фильтров. Что Интернет скрывает от вас? / пер. с англ. А. Ширикова. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012. 304 с. ISBN 978-5-91671-145-5.

## **Сведения об авторах:**

**Близкая Д.М., студентка 1 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: dblizkaya@mail.ru**

**Тарасюк Т.Н., студентка 1 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: tarasyuk-tn@ranepa.ru**

**Научный руководитель: Лунина Виктория Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: lunina-vy@ranepa.ru**

## **References**

1. Vasiliev, A.P. (2025). Influence of content personalization algorithms on the structure of media consumption: A comparative analysis of RIA Novosti and Yandex News. In *Journalism in the Era of Digital Transformations: Values and Practices: Proceedings of the Twelfth International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 80th Anniversary of Victory in the Great Patriotic War* (Tambov, March 27, 2025). Tambov: G.R. Derzhavin Tambov State University, 117-120. EDN: OQGDRX. (In Russ.)

2. Selyukov, A.A. (2025). Personalization of media content: Recommendation algorithms and their influence on the information worldview. In *Advances in Science and Technology: Proceedings of the LXIX International Scientific and Practical Conference* (Moscow, June 15, 2025). Moscow: Scientific Publishing Center "Aktualnost.RF", 210-214. EDN: YXWBBP. (In Russ.)

3. Nikitin, A.Yu. (2025). Algorithms of social networks: Challenges and opportunities for the modern marketer. *Scientific Result. Business and Service Technologies*, 11(1), 121-136. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-9. EDN: JHPQUT. (In Russ.)

4. Balayan, A.E. (2024). Influence of social networks on consumer behavior: How social media platforms shape customer opinions and preferences. In *Research of the Innovative Potential of Society and Formation of Directions for Its Strategic Development: Proceedings of the 14th All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation* (Kursk, December 27, 2024). Kursk: University Book Publishing House, 61-64. (In Russ.)

5. Knyshova, A.V. (2025). Influence of digital media on consumer behavior. In *Modern Scientific Research: Current Issues, Achievements and Innovations: Proceedings of the XLI International Scientific and Practical Conference* (Penza, June 15, 2025). Penza: Nauka i Prosveshchenie, 157-160. EDN: JZPVEU. (In Russ.)

6. Rastvorov, A.I., Emelyanova, O.B., Maslova, E.S. (2024). Behavioral model and identification strategies in the cultural field of post-industrial information society on the example of social networks and consumption. *Society: Philosophy, History, Culture*, 7(123), 268-274. DOI: 10.24158/fik.2024.7.37. EDN: EMPEIC. (In Russ.)

7. Pariser, E. (2012). *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You?* Moscow: Alpina Business Books, 304 p. ISBN 978-5-91671-145-5. (In Russ.)

## **About the authors:**

**Darina M. Blizkaya, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: dblizkaya@mail.ru**

**Tatyana N. Tarasyuk, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: tarasyuk-tn@ranepa.ru**

**Academic Supervisor: Victoria Yu. Lunina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: lunina-vy@ranepa.ru**

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

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

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

*The authors declare no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 01.04.2026

Поступила после рецензирования 07.04.2026

Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-теоретическая статья  
УДК: 338.225  
JEL classification: I21, I28  
EDN: PQIWJY

## ВЛИЯНИЕ ВНЕДРЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Гамолко О.Р.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента

**Аннотация. Цель.** В рамках данной работы основной задачей является определение характера и устойчивости связи между внедрением логистических информационных технологий (ЛИТ) и ростом эффективности управленческих процессов на уровне предприятия.

**Материалы и методы.** Для достижения поставленной цели в качестве методологической базы использовались системный и процессный подходы. Методология исследования включала сравнительный анализ функциональных возможностей актуальных ЛИТ (ERP, WMS, TMS, EDI), а также оценку их влияния на ключевые функции управления: планирование, организацию, контроль и координацию. В качестве информационной базы были задействованы труды отечественных и зарубежных исследователей в сфере логистического менеджмента и систем управления информационными потоками.

**Результаты.** Проведено исследование влияния логистических информационных технологий на управленческие процессы предприятия. Рассмотрены реальные кейсы некоторых компаний, которые получили положительный опыт внедрения ЛИТ. Анализ данных позволил констатировать, что внедрение ЛИТ способствует трансформации управленческой модели предприятия, а именно: сокращается время принятия решений по циклу, повышается прозрачность материальных и информационных потоков, а также снижается уровень транзакционных издержек. Кроме того, была выявлена прямая корреляция между степенью интеграции ЛИТ и способностью системы управления адаптироваться к изменениям внешней среды.

**Заключение.** Полученные результаты свидетельствуют о том, что ЛИТ выполняют роль не только инструмента автоматизации, но и фактора качественного пересмотра архитектуры управления предприятием. Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученных выводов при формировании стратегии цифровой трансформации логистических бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** логистические информационные технологии, управленческие процессы, оптимизация, ERP-системы, WMS-системы, цифровая логистика, эффективность управления, предприятие.

**Для цитирования:** Гамолко О.Р. Влияние внедрения логистических информационных технологий на эффективность управленческих процессов предприятия // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 10-16. EDN: PQIWJY



Scientific-theoretical article

UDC: 338.225

JEL classification: I21, I28

EDN: PQIWJY

## THE IMPACT OF THE INTRODUCTION OF LOGISTICS INFORMATION TECHNOLOGIES ON THE EFFECTIVENESS OF THE COMPANY'S MANAGEMENT PROCESSES

**Oleg R. Gamolko**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management

**Annotation. Objective.** The primary focus of this inquiry is to pinpoint and examine the robust correlation linking the adoption of logistic information technologies with enhanced efficiency in enterprise management workflows. Specifically, the study seeks to determine whether a stable relationship exists between technological implementation and operational performance improvements.

**Materials and Methods.** To achieve these aims, the research relies on a combination of systemic and process-oriented methodologies. Methodologically, the work involves a comparative review of current capabilities within modern LITs—specifically ERP, WMS, TMS, and EDI systems—and assesses their impact across core management functions such as planning, organization, control, and coordination. The informational foundation draws upon scholarly contributions from both domestic and international researchers specializing in logistics management and information system governance.

**Results.** A study of the influence of logistics information technologies on the management processes of the enterprise has been conducted. The real cases of some companies that have gained positive experience in implementing LIT are considered. Empirical analysis indicates that deploying LITs triggers a transformation in the enterprise's management architecture. Key outcomes include reduced decision-making cycle times, increased visibility into material and information flows, and diminished transactional expenses. Additionally, a direct correlation was established between the depth of LIT integration and the system's adaptability to external environmental shifts.

**Conclusion.** Collectively, these findings underscore that LITs function beyond mere automation; they act as catalysts for qualitative restructuring of the management framework. The practical value lies in leveraging these insights to shape strategies for the digital transformation of logistics business processes.

**Keywords:** logistic information technologies, management processes, optimization, ERP systems, WMS systems, digital logistics, management effectiveness, enterprise.

**For citation:** Gamolko, O.R., (2026). The impact of the introduction of logistics information technologies on the effectiveness of the company's management processes. *Phenomenus*, 2(34), 10-16. EDN: PQIWJY

### Постановка проблемы в общем виде

Экономическая ситуация в мире в настоящее время очень быстро изменяется: внешняя неопределённость растёт, обмен информационными потоками ускоряется, а логистические цепочки обрастают все более сложными связями. При таких изменениях старые подходы к управлению предприятием начинают давать сбой из-за того, что они часто строятся на разрозненных учетных системах и требуют реакции только после возникновения проблем. Бизнесу требуется видеть полную картину: материальные, финансовые и информационные потоки должны согласовываться в реальном времени. Именно в таких случаях логистические информационные технологии (ЛИТ) играют ключевую роль, объединяя разные подразделения компании в единую информационную среду<sup>1</sup>.

Профессор Искандеров Ю.М. выделяет

ключевой тренд, который он называет «умная логистика», который он объясняет тем, что суть подхода в интеграции информационных систем заключается в том, чтобы добиться синергетического эффекта при управлении процессами. Однако профессор подчеркивает, что без цифровизации основных процессов и глубокого анализа данных, включая также предиктивную аналитику, эффективное управление цепями поставок реализовать будет крайне затруднительно. Одной из актуальных задач для предприятий он называет гармоничную координацию усилий всех участников на единой цифровой платформе, что позволит управлять сквозным процессом поставок и это даст возможность принимать решения на основе интегрированных данных [1, с. 331-332].

Цифровая трансформация оказала свое влияние на многие сферы бизнеса и пере-

<sup>1</sup>Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера ; науч. ред. В.И. Сергеев. 2-е изд. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 640 с. ISBN 5-901028-84-8.



стала быть просто опцией по желанию предприятия, она стала обязательным и неизбежным условием для развития. Лысоченко А.А. и Бутенко Д.Д. в своей работе отмечают, что большинство компаний внедряют новейшие цифровые инструменты, платформы и технологии для того, чтобы бизнес-процессы внутри компании повысили свою эффективность, а также для оптимизации операций и улучшения качества обслуживания клиентов [2]. При цифровизации предприятия традиционные линейные модели управления цепями поставок перестают быть эффективными. Ученые подчеркивают, что традиционный подход становится препятствием для быстрой реакции на изменения, тогда как цифровая трансформация всех процессов в цепи поставок позволяет компаниям снижать затраты, оптимизировать операции и

повышать итоговую эффективность [2, с. 152].

Цифровая трансформация логистики носит глобальный характер. В работе исследователя Котовой Е. отмечается, что использование цифровых технологий позволяет формировать экосистемы транспортно-логистических услуг. В этих системах интеграция потоковых процессов становится основой для повышения общей эффективности цепей поставок [3]. Благодаря применению IoT-решений и человеко-машинных интерфейсов в современных системах управления складскими операциями можно добиться существенного повышения точности планирования и сократить время выполнения заказов за счёт автоматизации процессов мониторинга и диспетчеризации в реальном времени [4]

В современной научной литературе ак-

**Таблица 1. Матрица исследований в области логистических информационных технологий и управления предприятием [составлено на основе [1-7]]**

**Table 1. Matrix of research in the field of logistics information technology and enterprise management [compiled on the basis of [1-7]]**

Тематическое направление	Цифровая трансформация цепей поставок	Внедрение ERP-систем	Складская логистика и WMS-системы
Авторы, год	Искандеров Ю.М. (2024); Лысоченко А.А., Бутенко Д.Д. (2023); Indradevi R. Et al. (2024)	Петрук Г.В., Луценко И.Р. (2016)	Абрамова М.А., Сынгаевская Н.В., Швандар Д.В. (2025); Худавердян А.Т. (2025);
Ключевой фокус исследований	Роль логистической стратегии в цифровизации, переход к цифровым экосистемам, влияние AI и прорывных технологий	Методики оценки эффективности внедрения ERP, связь с концепцией «бережливого производства»	Оценка уровня автоматизации склада, кейсы внедрения WMS, IOT и человеко-машинные интерфейсы в складской логистике
Управленческий аспект (вклад в тему статьи)	Обоснование перехода к проактивному управлению на основе интеграции данных и предиктивной аналитики	Количественная оценка управляющего эффекта, повышение гибкости управления и снижение управленческих расходов.	Повышение прозрачности и операционной эффективности как основа для принятия управленческих решений

тивно исследуются вопросы внедрения ЛИТ и их влияние на управленческие процессы, поэтому анализ таких публикаций позволит выделить несколько ключевых тематических направлений по данному вопросу (табл. 1).

В современном периоде научной среды накоплен весьма значительный массив работ по отдельным аспектам цифровизации логистики, однако само системное влияние ЛИТ на архитектуру управленческих процессов, а именно внедрение ЛИТ в предприятие изучено недостаточно. В большинстве случаев предприятия производят внедрение технологий точно, не видя их роли как драйверов изменения бизнес-модели [1, с.337].

Основное внимание на себя обращают сейчас такие направления как Big Data, Blockchain и относительно недавно пришедший искусственный интеллект [2, с. 152]. Однако проанализировав практики внедрения WMS можно сделать вывод, что решающим фактором успеха становится не выбор конкретного программного обеспечения, а готовность самого предприятия к организационным изменениям и перестройке процессов для того, чтобы системы заработали в

полном объеме [5, с.338].

Это актуализирует проведение комплексного анализа, который позволит выявить и систематизировать управленческие эффекты от внедрения различных типов ЛИТ, таких как ERP, WMS, TMS на всех уровнях управления, начиная от операционных и заканчивая стратегическими.

**Цель исследования**

Цель исследования в рамках данной статьи является определение и структурирование влияния внедрения логистических информационных технологий по примеру ERP, WMS, TMS, на эффективность управленческих процессов у современного предприятия.

Объект исследования – система управления промышленным или торговым предприятием в контексте цифровой трансформации логистических бизнес-процессов.

Предмет исследования – трансформация управленческих процессов предприятия под воздействием внедрения логистических информационных технологий по примеру ERP, WMS, TMS.

**Изложение основного материала исследования**

Основные модели управления предприятием и бизнесом претерпели большие изменения в последние годы, что напрямую связано с тем, что в мире претерпели изменения технологические уклады и экономические парадигмы. Ранее существовавшая традиционная схема, основной базой которой была вертикальная иерархия и разрозненные информационные потоки, постепенно начала уступать место процессному подходу, который в свою очередь требовал сквозной координации. Профессор Искандеров Ю.М. в своей работе отмечает, что без цифровизации процессов и анализа данных, а также включая использование предиктивной аналитики, осуществлять эффективное управление цепями поставок в логистических цепочках будет крайне затруднительно [1, с. 331-332].

Благодаря развитию вычислительных и сетевых технологий была получена возможность перехода к процессной модели управления, в основе которой лежит сквозная координация всех этапов создания добавленной стоимости. В этом процессе основную роль сыграли логистические информационные технологии, которые позволили интегрировать ранее разрозненные бизнес-функции, а авторы Лысоченко А.А. и Бутенко Д.Д. указывают на то, что уже большинство компаний используют новейшие цифровые инструменты, платформы и технологии для достижения более эффективных бизнес-процессов [2, с.15]. Стоит учесть, что одним из важнейших аспектов цифровой

трансформации является как ранее упоминалось, отказ от жестких линейных цепочек в пользу гибких адаптивных форм организации. Искандеров Ю.М. подчеркнул актуальность задачи гармоничного объединения усилий участников цепей поставок на единой цифровой платформе, что должно обеспечить возможность управления сквозным процессом поставок и принятия управленческих решений на основе интегрированных данных в цифровую платформу [1, с.338].

Для систематизации влияния ЛИТ на управленческие процессы представим аналитическую матрицу (табл. 2).

Рассматривая вопрос в рамках цифровой трансформации предприятия, особое место занимают ERP-системы (Enterprise Resource Planning). Внедрение таких систем стоит рассматривать не просто как техническое обновление, а именно как инструмент качественного изменения показателей деятельности. В своей статье Петрук Г.В. и Луценко И.Р. указывают на то, что экономический эффект от автоматизации напрямую связан с оптимизацией управленческих расходов, что в свою очередь достигается за счет повышения оперативности принятия решений и сокращения трудовых затрат [6, с.214]. Данная теоретическая часть также находит подтверждение и в практическом опыте компаний, примером которой может служить компания «НОРВИН» и внедрение решения «1С:ERP Управление предприятием 2». Проект позволил оптимизировать логистическую цепочку между удаленными складами

**Таблица 2. Аналитическая матрица влияния логистических информационных технологий на управленческие процессы предприятия [составлено автором на основе [1;3-5;7]]**  
**Table 2. Analytical matrix of the impact of logistics information technologies on enterprise management processes [compiled by the author based on [1;3-5;7]]**

Тип ЛИТ	Охватываемый управленческий уровень	Трансформация управленческой функции	Ключевой показатель эффективности	Организационные изменения	Пример внедрения (кейс)
ERP-системы (1С:ERP, SAP)	Стратегический и тактический	Переход от разрозненного учёта к единой системе планирования и управления ресурсами предприятия	Сокращение расходов до 20%, ускорение подготовки отчётов до 55%, рост прибыли 5%	Формирование единого центра обработки данных, изменение регламентов согласования	ГК «Химпэк» - создано единое цифровое пространство на 300 рабочих мест
WMS-системы (1С:WMS, AXELOT WMS)	Операционный	Автоматизация и оптимизация складских операций, обеспечение прозрачности движения товаров	Повышение эффективности работы склада на 19%, рост скорости сборки заказов на 33%	Внедрение волнового кластерного отбора, контроль сроков годности	«Бубль-Гум» - модернизация технологий грузообработки
TMS-системы (1С:TMS, AXELOT TMS)	Тактический и меж-организационный	Автоматизация планирования маршрутов, учёта затрат, контроля исполнения перевозок	Снижение транспортных расходов на 2% в год, автоматизация до 200 доставок ежедневно	Снижение зависимости от «незаменимых экспертов», оптимизация рабочего времени логистов	«Терра» - автоматизация планирования маршрутов с 7 РС
Цифровые платформы	Стратегический и меж-организационный	Интеграция участников в единое инфополе	Сокращение сроков поставки на 55%	Переход от конкуренции к кооперации в цепи поставок	Маркетплейс для закупки хвостовой номенклатуры

и повысить оборот запасами, а также улучшить точность планирования производства при приёмке заказов, а ресурсы бухгалтерии были перераспределены<sup>2</sup>.

Еще одним примером с более масштабными изменениями были отмечены в ГК «Химпэк». Переход с устаревшей конфигурации на ERP-систему позволил охватить более трёхсот рабочих мест, в результате чего было создано единое цифровое пространство и появился рост прозрачности управления. Также было замечено повышение экономических показателей, таких как увеличение прибыли на 5%, и сокращение расходов до 20%, а подготовка отчетности ускорила на 55%, а интеграция с MES-системой зарубежного вендора позволила автоматизировать учет производственных данных<sup>3</sup>.

Рассматривая операционное управление, ключевую роль в нём играют системы управления складом (WMS), данные инструменты становятся центральным элементом при организации и контроле складских операций. В своей работе Абрамова М.А. и соавторы делают акцент на том, что WMS-системы обеспечивают прозрачность процессов, автоматизируют учёт движения товарных ценностей, а также способствуют оптимизации на всех этапах товародвижения [4].

На примере компании Danone можно оценить практическую значимость внедрения WMS, где в ходе исследования были выявлены конкретные проблемы, такие как генерация системой неоптимальных маршрутов сборки, а для 21% заказов время комплектования превышало норму более чем в два раза, кроме того, работники сталкивались с тем, что приходилось ожидать недостающие товары в 16% случаев. Однако после внедрения платформы VK Process Mining и оптимизации работы WMS было зарегистрировано повышение эффективности складов на 19%, а скорость сборки заказов увеличилась на 33%<sup>4</sup>. Еще одним примером успешной интеграции можно заметить в уже ранее упомянутой компании «Бубль-Гум», где целью проекта стали автоматизация внутрискладских перемещений, улучшение контроля и прослеживаемости, а также внедрение новых подходов к сборке товара, таких как волновой и кластерный отбор, автоматический контроль сроков годности. Важным моментом стало то, что интеграцию проводили поэтапно, зона за зоной. Такой подход к внедрению и позволил минимизировать простои, а также понизить нагрузку на персонал при перестройке, в результате чего компа-

ния повысила эффективность своей работы распределительного центра за счёт модернизации логистических процессов<sup>5</sup>.

На текущий момент в логистике транспортная составляющая в современной цепочке поставок занимает особое место и особенно важно становится провести её оптимизацию через TMS-системы, что позволяет добиться заметного роста эффективности. На практике это подтверждается опытом группы компаний «Благо», где было решено использовать программу «1С: Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП». Транспортные расходы были снижены на 2% в динамике на 12 месяцев<sup>6</sup>. За счет улучшения программой качества подбора поставщиков транспортных услуг и автоматизации проведения тендеров был достигнут данный результат.

Так же рассмотрим пример компании «Терра», в которой была внедрена программа Axelot TMS, которая позволила кардинально изменить подход к планированию перевозок. Ранее в компании логисты работали иначе, приходилось работать с бумажными носителями, сортировка заявок была ручной, а каждый сотрудник отвечал либо за мультимодальную доставку, либо за прямую. Бумажная информация переносилась в электронные карты вручную, что создавало риск задержек и ошибок. После перехода на программу Axelot TMS заявки автоматически сортируются по типам, система сама планирует маршруты, учитывает затраты и контролирует ход выполнения перевозок. Каждый день с семи распределительных центров компании осуществлялось порядка двухсот доставок клиентам<sup>7</sup>.

На текущий момент цифровизация логистики характеризуется переходом от автоматизации отдельных функций к формированию единых экосистем у предприятий. В статье Е.Котовой отмечается, что анализ факторов влияния на повышение скорости продвижения логистических потоков и товаров в цепях поставок продемонстрировал, что признано наиболее эффективным использование интегрированной цифровой платформы [3]. В статье Лукашевича П.В. и Хартовского В.Е. рассматривается то, как цифровизация влияет на управление цепями поставок, а также анализируются ключевые цифровые технологии и их роль в повышении эффективности и устойчивости процессов [7].

Подводя итог анализу, можно заявить, что в современном мире внедрение логистических информационных технологий

<sup>2</sup>Компания «НОРВИН» ввела систему планирования поставок и отгрузок на основе 1С:ERP // Новости ИТ-Канала. URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?id=179912>.

<sup>3</sup>Группа компаний «Химпэк» создала единое информационное пространство // 1С:Консалтинг / Практика управления. URL: <https://consulting.1c.ru/cases/print.php?id=386805>.

<sup>4</sup>Danone: как мы повысили эффективность работы складов на 19% // ARPP Soft. URL: <https://arppsoft.ru/news/members/16823/>.

<sup>5</sup>Внедрение AXELOT WMS позволило компании «Бубль-Гум» модернизировать технологии грузообработки // Новости ИТ-канала. URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?id=181614>.

<sup>6</sup>Цифровизация логистических процессов группы компаний «Благо» // 1С:Консалтинг / Практика управления. URL: <https://consulting.1c.ru/cases/print.php?id=386683>.

<sup>7</sup>Axelot TMS помогла компании «Терра» облегчить работу логистов // АТИ. URL: <https://news.ati.su/news/2024/06/28/axelot-tms-pomogla-kompanii-terra-oblegchit-rabotu-logistov-i-podnjat-klientskij-servis-na-novyj-uroven-264561/>.



**Рисунок 1. Взаимосвязь уровня внедрения ЛИТ и характеристик управленческой системы [составлено на основе [1;3-5]]**  
**Figure 1. Interrelation between the level of LIT implementation and characteristics of the management system [compiled by the author based on [1;3-5]]**

меняет саму философскую суть управления предприятием, от интуитивной и реактивной к доказательной и проактивной.

### **Заключение**

По результатам исследования были получены основания для ряда обобщений, касающихся влияния технологий на управление предприятием. Проведённый анализ показывает, что внедрение логистических информационных систем меняет не только сами инструменты работы, но и сами логику принятия решений в компании.

Во-первых, была установлена прямая корреляция между качественными характеристиками системы управления и уровнем интеграции ЛИТ. Переход от разрозненных инструментов, таких как Excel или отдельные учётные системы к единой информационной среде на базе тех же ERP-платформ способствует снижению времени принятия решений, повышению точности планирования и снижению транзакционных издержек. Данный вывод подтверждается и в практическом применении, в уже ранее упомянутой ГК «Химпэк» создание единого цифрового пространства на предприятии привело к росту прибыли на 5% и сокращению расходов до 20%.

Второй аспект исследования связан с тем, что различные технологии решают различные задачи, системы по типу WMS в первую очередь оптимизируют операционный уровень процессов. Как показал опыт компании Danone, внедрение таких решений может повысить скорость сборки заказов на 33% и общую эффективность склада на 19%. В свою очередь TMS-системы направлены на контроль и оптимизацию транспортной

логистики, на примере ГК «Благо» ожидается снижение транспортных расходов на 2% в год. Системы типа ERP преобразуют тактические и стратегические контуры управления, повышая оперативность и снижая управленческие расходы.

Третий вывод исследования подчёркивает организационную природу внедрения. Коммерческий успех проекта приходится не только от выбора программного продукта, а от того, готова ли компания к изменению регламентов, корпоративной культуры и должностных инструкций в целом. На примере кейса компании «Бубль-Гум» можно сделать вывод, что поэтапное неспешное внедрение WMS «зона за зоной» способствует минимизации простоев и помогает постепенно адаптировать персонал к новым процессам. Аналогично, опыт компании «Терра» показал, что автоматизация TMS способствовала тому, чтобы оптимизировать рабочее время логистов и снизить зависимость от «незаменимых экспертов». В контексте статьи под «незаменимыми экспертами» понимаются отдельные опытные логисты, которые до внедрения системы были единственными носителями уникальных знаний о конкретных участках работы. Уход в отпуск или болезнь таких «экспертов» парализовали конкретный участок работы, а TMS в свою очередь решила эту проблему, создав единую базу знаний, требований и алгоритмов, доступную любому сотруднику отдела. Передавать такие данные без системы через косвенную речь без потерь было крайне сложно.

Также важно отметить всеобщий тренд на создание экосистем. На современном этапе

цифровизации происходит переход к интегрированным платформам, объединяющим всех участников цепи поставок. В результате исследования было выяснено, что использование единой цифровой платформы признано наиболее эффективным механизмом управления логистическими потоками.

Полученные в ходе исследования результаты могут быть применены на практике руководителями предприятий, которые рассматривают возможность цифровой трансформации логистических бизнес-процессов, и могут быть использованы при разработке дорожной карты внедрения ЛИТ.

### Список источников

1. Искандеров Ю.М. Ключевые направления модернизации и развития существующих и перспективных цепей поставок // Системный анализ в проектировании и управлении: сборник научных трудов XXVII Международной научно-практической конференции (13–14 октября 2023 г., Санкт-Петербург). В 2 ч. Ч. 2. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. С. 330–342. DOI: 10.18720/SPBPU/2/id24-181.
2. Лысоченко А.А., Бутенко Д.Д. Развитие логистической системы управления цепями поставок в условиях цифровой трансформации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 11-2 (105). С. 151-153. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-11-2-151-153.
3. Kotova E. Organization of flow processes in transport and logistics service ecosystems using digital technologies // E3S Web of Conferences. 2023. Vol. 383. Article 03007. DOI: 10.1051/e3sconf/202338303007.
4. Абрамова М.А., Сынгаевская Н.В., Швандар Д.В. Подходы к оценке качества автоматизации склада // Вестник Евразийской науки. 2025. Т. 17, № 51. С. 1–11. URL: <https://esj.today/PDF/42FAVNI25.pdf>.
5. Худавердян А.Т. Совершенствование складской логистики малого предприятия: анализ проблем и пути оптимизации (на примере ООО «Сталгерт») // Вестник науки. 2025. Т. 4, № 5 (86). С. 336–345.
6. Петрук Г.В., Луценко И.Р. Методика оценки эффективности внедрения ERP – систем автоматизации на предприятии // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. Т. 5, № 2 (15). С. 213–216. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-vnedreniya-erp-sistem-avtomatizatsii-na-predpriyatii>.
7. Лукашевич П.В. Влияние цифровизации на эффективное управление цепями поставок // Развитие логистики и управление цепями поставок: материалы V Междунар. науч.-практ. молодёжной конф. Минск: БНТУ, 2024. С. 653-656.

#### Сведения об авторе:

**Гамолко О.Р., студент 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: [gamolkooleg@gmail.com](mailto:gamolkooleg@gmail.com)**

**Научный руководитель: Лунина Виктория Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: [lunina-vy@ranepa.ru](mailto:lunina-vy@ranepa.ru)**

### References

1. Iskanderov, Yu.M. (2024). Key directions for modernization and development of existing and prospective supply chains. In System Analysis in Design and Management: Proceedings of the XXVII International Scientific and Practical Conference (Saint Petersburg, October 13-14, 2023). Part 2. Saint Petersburg: POLITEKH-PRESS, 330-342. DOI: 10.18720/SPBPU/2/id24-181. (In Russ.)
2. Lysochenko, A.A., Butenko, D.D. (2023). Development of the logistics supply chain management system in the context of digital transformation. Economics and Business: Theory and Practice, 11-2(105), 151-153. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-11-2-151-153. (In Russ.)
3. Kotova, E. (2023). Organization of flow processes in transport and logistics service ecosystems using digital technologies. E3S Web of Conferences, 383, Article 03007. DOI: 10.1051/e3sconf/202338303007.
4. Abramova, M.A., Syngaevskaya, N.V., Shvandar, D.V. (2025). Approaches to assessing the quality of warehouse automation. Bulletin of Eurasian Science, 17(s1). URL: <https://esj.today/PDF/42FAVNI25.pdf>. (In Russ.)
5. Khudaverdyan, A.T. (2025). Improvement of warehouse logistics of a small enterprise: Analysis of problems and ways of optimization (on the example of LLC "Stalgert"). Bulletin of Science, 4, 5(86), 336-345. (In Russ.)
6. Petruk, G.V., Lutsenko, I.R. (2016). Methodology for assessing the effectiveness of ERP automation systems implementation at an enterprise. Azimuth of Scientific Research: Economics and Management, 5, 2(15), 213-216. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-vnedreniya-erp-sistem-avtomatizatsii-na-predpriyatii> (In Russ.)
7. Lukashевич, P.V. (2024). The impact of digitalization on effective supply chain management. In Development of Logistics and Supply Chain Management: Proceedings of the V International Scientific and Practical Youth Conference. Minsk: Belarusian National Technical University, 653-656. (In Russ.)

#### About the author:

**Oleg R. Gamolko, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: [gamolkooleg@gmail.com](mailto:gamolkooleg@gmail.com)**

**Academic Supervisor: Victoria Yu. Lunina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: [lunina-vy@ranepa.ru](mailto:lunina-vy@ranepa.ru)**

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

Поступила в редакцию (Reserved) 10.04.2026  
Поступила после рецензирования 20.04.2026  
Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-теоретическая статья  
УДК: 339.138:004.738.5  
JEL classification: M31, M37  
EDN: NCOUPD

## РАЗРАБОТКА И ОПТИМИЗАЦИЯ ВОРОНКИ ПРОДАЖ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ ТАРГЕТИРОВАННОЙ И КОНТЕКСТНОЙ РЕКЛАМЫ

**Грушина С.А.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента

**Сиденко Д.Д.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента

**Аннотация. Цель.** Цель настоящего исследования заключается в формировании целостного, теоретически обоснованного и одновременно практически применимого методического подхода к конструированию и последующему совершенствованию (оптимизации) воронки продаж. Концептуальной основой предлагаемого подхода выступает комплексное, интегративное использование двух высокоэффективных инструментов интернет-маркетинга — таргетированной и контекстной рекламы. Актуальность и необходимость разработки такой методики обусловлены стремительной цифровой трансформацией современного экономического ландшафта, которая приводит к существенным изменениям в структуре потребительского поведения, характере принятия решений о покупке и каналах взаимодействия с брендами.

**Материалы и методы.** Методологическую основу исследования составляет синтез системного и маркетингового подходов, методов сравнительного и структурно-функционального анализа, а также инструментария веб-аналитики и цифрового маркетинга. Теоретическая база исследования формируется на основе концепций воронки продаж, омниканального маркетинга, цифровой рекламы и управления конверсией. Эмпирическую базу составляют данные о практике применения рекламных инструментов в сегменте малого и среднего бизнеса, а также аналитические материалы ведущих платформ цифровой рекламы за период 2023–2025 годов.

**Результаты.** Проведенное исследование демонстрирует, что интеграция таргетированной и контекстной рекламы в единую воронку продаж позволяет существенно повысить эффективность привлечения и конвертации потенциальных клиентов. Установлено, что оптимальное соотношение инструментов определяется особенностями целевой аудитории, характеристиками продуктового предложения и жизненным циклом потребительского решения. Разработана поэтапная модель оптимизации воронки продаж, позволяющая систематически устранять «узкие места» на каждом этапе пользовательского пути.

**Заключение.** Заключение содержит практические рекомендации по формированию стратегии цифровой рекламы, ориентированной на максимизацию конверсии на каждом этапе воронки, а также по внедрению системы аналитики и A/B-тестирования как инструмента непрерывного совершенствования маркетинговых коммуникаций.

**Ключевые слова:** воронка продаж, таргетированная реклама, контекстная реклама, цифровой маркетинг, конверсия, лидогенерация, омниканальный маркетинг, ретаргетинг, пользовательский путь, бренд-менеджмент, стратегический маркетинг, оптимизация рекламных кампаний.

**Для цитирования:** Грушина С.А., Сиденко Д.Д. Разработка и оптимизация воронки продаж с использованием инструментов таргетированной и контекстной рекламы // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 17–23. EDN: NCOUPD



Scientific-theoretical article  
 UDC: 339.138:004.738.5  
 JEL classification: M31, M37  
 EDN: NCOUPD

## DEVELOPMENT AND OPTIMIZATION OF A SALES FUNNEL USING TARGETED AND CONTEXTUAL ADVERTISING TOOLS

**Sofiya A. Grushina**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management

**Demid D. Sidenko**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management

**Annotation. Objective.** The purpose of this study is to form a holistic, theoretically sound and at the same time practically applicable methodological approach to the design and subsequent improvement (optimization) of the sales funnel. The conceptual basis of the proposed approach is the complex, integrative use of two highly effective Internet marketing tools — targeted and contextual advertising. The relevance and necessity of developing such a methodology are due to the rapid digital transformation of the modern economic landscape, which leads to significant changes in the structure of consumer behavior, the nature of purchase decisions and channels of interaction with brands.

**Materials and Methods.** The methodological framework of the study is based on the synthesis of systemic and marketing approaches, methods of comparative and structural-functional analysis, as well as web analytics and digital marketing tools. The theoretical basis is formed by the concepts of the sales funnel, omnichannel marketing, digital advertising, and conversion management. The empirical base consists of data on the practice of using advertising tools in the small and medium-sized business segment, as well as analytical materials from leading digital advertising platforms for the period 2023–2025.

**Results.** The results of the study demonstrate that the integration of targeted and contextual advertising into a unified sales funnel significantly increases the efficiency of attracting and converting potential customers. It has been established that the optimal combination of tools is determined by the characteristics of the target audience, the features of the product offering, and the consumer decision life cycle. A step-by-step model for optimizing the sales funnel has been developed, which allows for the systematic elimination of «bottlenecks» at each stage of the user journey.

**Conclusion.** The conclusion contains practical recommendations for building a digital advertising strategy focused on maximizing conversion at each stage of the funnel, as well as for implementing an analytics and A/B testing system as a tool for continuous improvement of marketing communications.

**Keywords:** sales funnel, targeted advertising, contextual advertising, digital marketing, conversion, lead generation, omnichannel marketing, retargeting, customer journey, brand management, strategic marketing, advertising campaign optimization.

**For citation:** Grushina, S. A., Sidenko, D. D., (2026). Development and Optimization of a Sales Funnel Using Targeted and Contextual Advertising Tools. *Phenomenus*, 2(34), 17–23. EDN: NCOUPD

### Постановка проблемы в общем виде

В условиях стремительного развития цифровой экономики и трансформации потребительского поведения маркетинговая деятельность предприятий претерпевает качественные изменения. Традиционные линейные модели продаж и рекламных коммуникаций уступают место комплексным нелинейным системам взаимодействия с потребителем, где ключевую роль приобретает концепция воронки продаж как инструмента систематического управления клиентским путём от момента первого контакта до совершения целевого действия и выстраивания долгосрочных отношений. Актуальность данной проблематики для предприятий различных отраслей и масштабов деятельности определяется тем, что именно от эффективности воронки продаж во многом зависит конечный финансовый результат маркетинговых инвестиций.

Современный цифровой рынок предла-

гает маркетологам разнообразный инструментарий для работы с потенциальными клиентами на каждом этапе их пути к покупке. Среди инструментов цифровой рекламы таргетированная и контекстная реклама занимают особое место как наиболее технологически зрелые и измеримые форматы взаимодействия с целевой аудиторией. Таргетированная реклама, функционирующая преимущественно в социальных сетях и основанная на детальных социально-демографических и поведенческих характеристиках пользователей, обеспечивает высокую степень персонализации рекламного сообщения. Контекстная реклама, размещаемая в поисковых системах и на тематических площадках и основанная на анализе поискового запроса или содержания страницы, позволяет обращаться к пользователям, уже выражающим явный интерес к определённой категории товаров или услуг.

Вместе с тем, несмотря на широкое



практическое применение указанных инструментов, в научной литературе остаётся недостаточно разработанным вопрос об их системном интегрировании в единую воронку продаж с учётом специфики различных этапов потребительского решения. Большинство существующих исследований рассматривают таргетированную и контекстную рекламу как относительно самостоятельные инструменты, тогда как их синергетическое взаимодействие в контексте воронки продаж изучено значительно меньше [1]. Это обуславливает как теоретическую, так и прикладную актуальность настоящего исследования, результаты которого могут быть использованы специалистами в области стратегического маркетинга и бренд-менеджмента для повышения эффективности рекламных инвестиций.

Проблема построения и оптимизации воронки продаж приобретает особую значимость в условиях роста конкуренции за внимание потребителя в цифровом пространстве, неуклонного повышения стоимости привлечения клиента и необходимости обеспечения максимальной отдачи от каждого рубля рекламного бюджета. В данном контексте системный подход к интеграции рекламных инструментов и их последовательному применению на различных стадиях воронки продаж становится не просто конкурентным преимуществом, но базовым условием устойчивого функционирования предприятия в современной цифровой среде.

### **Цель исследования**

Целью настоящего исследования является разработка теоретически обоснованной и практически применимой методики построения и оптимизации воронки продаж на основе комплексного использования инструментов таргетированной и контекстной рекламы. Для достижения поставленной цели необходимо последовательно решить следующий комплекс взаимосвязанных задач.

Во-первых, систематизировать существующие теоретические подходы к концепции воронки продаж и выявить её современные интерпретации применительно к условиям цифрового маркетинга. Во-вторых, провести сравнительный анализ инструментов таргетированной и контекстной рекламы с точки зрения их функциональных возможностей, особенностей применения и соответствия различным этапам потребительского пути. В-третьих, разработать модель интеграции указанных инструментов в единую воронку продаж с определением приоритетных форматов и стратегий на каждом её этапе. В-четвёртых, сформулировать методические рекомендации по оптимизации воронки продаж на основе данных аналитики и методов тестирования рекламных гипотез.

Объектом исследования выступает система цифровых маркетинговых коммуникаций предприятий, реализующих товары и услуги посредством онлайн-каналов продаж и использующих инструменты платной цифровой рекламы. Исследование охватывает предприятия малого и среднего бизнеса, в практике которых наиболее ярко проявляется проблема ограниченности рекламных бюджетов при высоком давлении конкурентной среды, что делает вопрос оптимизации воронки продаж особенно острым.

Предметом исследования являются механизмы интеграции инструментов таргетированной и контекстной рекламы в воронку продаж, включая стратегии назначения ставок, форматы рекламных объявлений, методы таргетинга аудитории, подходы к ретаргетингу, критерии перехода пользователя между этапами воронки, а также системы метрик и ключевых показателей эффективности, позволяющих оценивать и оптимизировать результативность рекламных кампаний на каждом этапе пути потребителя.

### **Изложение основного материала исследования**

Концепция воронки продаж как инструмента маркетинговой аналитики берёт своё начало в модели AIDA (Attention — Interest — Desire — Action), предложенной ещё в конце XIX века и впоследствии существенно развитой, и трансформированной применительно к условиям современного рынка. В классическом понимании воронка продаж описывает процесс последовательного «отсева» потенциальных клиентов на каждом этапе взаимодействия с брендом: от осведомлённости о продукте через формирование интереса и желания к совершению покупки<sup>1</sup>. Ключевым достоинством данной концепции является её измеримость: маркетолог получает возможность количественно оценить конверсию на каждом этапе и целенаправленно устранять «узкие места», снижающие общую эффективность процесса привлечения клиентов.

В условиях цифровой экономики классическая воронка продаж претерпела существенную трансформацию. Современные исследователи всё чаще говорят о «нелинейном потребительском пути» (non-linear customer journey), в котором пользователи могут многократно переходить между различными стадиями, возвращаться к более ранним этапам под влиянием новых стимулов или переходить к покупке, минуя отдельные традиционные стадии<sup>2</sup>. В частности, пользователь может впервые узнать о бренде из поисковой выдачи, затем перейти в социальные сети для изучения отзывов и пользовательского контента, вернуться к сайту через ретаргетинговое объявление и совершить покупку после получения персонализированного предложения по электронной почте. Данная многоканальность взаимо-

<sup>1</sup>Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс / Е. П. Голубков. Москва : Юрайт, 2025. 474 с. ISBN 978-5-534-16788-7.

<sup>2</sup>Гуров Ф. Н. Продвижение бизнеса в интернет: всё о PR и рекламе в сети / Ф. Н. Гуров. Москва : Вершина, 2023. 136 с. ISBN 978-5-9626-0498-9.

действия принципиально усложняет задачу управления воронкой продаж, делая её решение невозможным без использования интегрированных цифровых инструментов.

Современная трактовка воронки продаж в контексте цифрового маркетинга, как правило, включает следующие основные уровни. Верхний уровень воронки (Top of Funnel, ToFu) соответствует стадии осведомлённости, когда потенциальный клиент впервые сталкивается с брендом или предложением. Средний уровень (Middle of Funnel, MoFu) объединяет стадии интереса и рассмотрения, когда пользователь уже знаком с брендом и активно изучает предложение. Нижний уровень (Bottom of Funnel, BoFu) соответствует стадиям намерения, оценки альтернатив и непосредственного совершения покупки [2]. Каждый из указанных уровней предъявляет специфические требования к содержанию и формату рекламных сообщений, методам таргетинга аудитории и оптимальным рекламным инструментам.

Таргетированная реклама в социальных сетях представляет собой один из наиболее гибких инструментов цифрового маркетинга, позволяющих обращаться к потенциальным клиентам на основании детализированных данных об их социально-демографических характеристиках, интересах, поведении в сети и взаимодействиях с контентом конкретного бренда. Основные платформы таргетированной рекламы – ВКонтакте, Одноклассники, а также зарубежные площадки – предоставляют рекламодателям разнообразные инструменты для точного определения целевой аудитории, включая парсинг подписчиков конкурентов, настройку look-alike аудиторий, поведенческий таргетинг и ретаргетинг на основе данных пикселя<sup>3</sup>.

С точки зрения воронки продаж таргетированная реклама демонстрирует наибольшую эффективность на верхнем и среднем уровнях воронки. На стадии осведомлённости форматы охватывающих кампаний в социальных сетях – видеообъявления, карусели изображений, промо-публикации – позволяют сформировать первичный контакт с брендом у широкой аудитории при относительно невысокой стоимости тысячи показов (CPM). На стадии рассмотрения механизмы ретаргетинга позволяют вернуть пользователей, ранее взаимодействовавших с контентом бренда, и предложить им более персонализированное и детализированное сообщение, соответствующее их выраженным интересам [3]. При этом важно подчеркнуть, что содержание рекламного сообщения должно принципиально отличаться на каждом из указанных уровней: для стадии осведомлённости характерны эмоциональные, имиджевые обращения, тогда как для стадии рассмотрения наибольший эффект дают рациональные аргументы, детальные характеристики продук-

та и социальное доказательство.

Контекстная реклама функционирует по принципиально иной логике: она ориентирована на пользователей, уже активно выражающих интерес к конкретной категории товаров или услуг посредством поискового запроса. Основные платформы контекстной рекламы – Яндекс.Директ и Google Ads – предоставляют рекламодателям возможность размещать объявления в ответ на конкретные поисковые запросы, обеспечивая высокую релевантность рекламного сообщения актуальному намерению пользователя [4]. Данная особенность делает контекстную рекламу особенно эффективным инструментом на нижнем уровне воронки продаж, когда пользователь уже сформировал потребность и находится в стадии активного поиска оптимального предложения.

Семантика поискового запроса служит ключевым индикатором стадии потребительского решения и позволяет дифференцировать стратегию контекстной рекламы. Информационные запросы («как выбрать...», «что такое...», «обзор...») свидетельствуют о нахождении пользователя на стадии осведомлённости или рассмотрения и требуют соответствующего содержания целевых страниц с образовательным компонентом. Коммерческие запросы («купить...», «цена...», «заказать...», «доставка...») указывают на близость к совершению покупки и предполагают максимальный акцент на конкурентных преимуществах, ценовых предложениях и убедительном призыве к действию<sup>4</sup>. Корректное распределение бюджета между данными группами запросов с учётом их конверсионного потенциала является одним из ключевых факторов эффективности контекстной рекламы.

Модель интеграции таргетированной и контекстной рекламы в единую воронку продаж предполагает последовательную координацию данных инструментов на каждом этапе потребительского пути. На верхнем уровне воронки (стадия осведомлённости) основная нагрузка возлагается на таргетированную рекламу в социальных сетях, ориентированную на расширение охвата среди целевой аудитории, соответствующей заданному социально-демографическому и поведенческому профилю. Главной метрикой эффективности на данном этапе выступает охват (Reach) и частота контакта (Frequency), позволяющие оценить глубину проникновения бренда в целевой аудитории. Параллельно могут использоваться медийные форматы контекстной рекламы в рекламных сетях (РСЯ, Google Display Network) для формирования дополнительных точек контакта.

На среднем уровне воронки (стадия интереса и рассмотрения) акцент смещается в сторону ретаргетинга: как таргетированная реклама в социальных сетях, так и контекст-

<sup>3</sup>Манн И. Б. Маркетинг без бюджета: 50 работающих инструментов / И. Б. Манн. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023. 296 с. ISBN 978-5-00146-987-4.

<sup>4</sup>Гуров Ф. Н. Продвижение бизнеса в интернет: всё о PR и рекламе в сети / Ф. Н. Гуров. Москва: Вершина, 2023. 136 с. ISBN 978-5-9626-0498-9.

ная реклама в поисковых системах используются для возврата пользователей, ранее посещавших сайт, взаимодействовавших с контентом бренда в социальных сетях или попавших в базу данных CRM-системы. На данном этапе особую роль играет персонализация рекламных сообщений: динамические форматы объявлений, отображающие конкретные товары или услуги, которыми интересовался пользователь, демонстрируют значительно более высокие показатели кликабельности (CTR) и конверсии по сравнению с универсальными рекламными сообщениями<sup>5</sup>. Целевые страницы для аудитории среднего уровня воронки должны содержать развёрнутую информацию о продукте, отзывы клиентов, сравнения с конкурентными предложениями и чёткое ценностное предложение.

На нижнем уровне воронки (стадии намерения и покупки) приоритет отдаётся контекстной рекламе по высоко коммерческим запросам, позволяющей перехватить пользователя в момент максимальной готовности к покупке. Параллельно применяются наиболее агрессивные форматы ретаргетинга с предложением дополнительных стимулов к совершению целевого действия – скидок, ограниченных по времени предложений, бесплатной доставки или иных конкурентных преимуществ. Ключевыми метриками на данном этапе выступают стоимость конверсии (CPA), коэффициент конверсии (CR) и возврат на рекламные инвестиции (ROAS). Целевые страницы нижнего уровня воронки должны быть максимально ориентированы на конверсию: содержать минимальное количество отвлекающих элементов, чёткий и убедительный призыв к действию, заметные триггеры доверия (гарантии, сертификаты, счётчики продаж) и упрощённую форму заказа<sup>6</sup>.

Помимо трёхуровневой структуры воронки, современная практика цифрового маркетинга предполагает выделение постконверсионного этапа, связанного с удержанием клиентов, стимулированием повторных покупок и формированием лояльности. На данном этапе инструменты таргетированной рекламы используются для информирования существующих клиентов о новых продуктах, сезонных акциях и программах лояльности, тогда как контекстная реклама в поисковых системах обеспечивает приоритетное присутствие бренда в тематической поисковой выдаче для аудитории, уже совершившей покупку. Данный этап воронки нередко опускается из вида при планировании рекламных кампаний, однако именно он обеспечивает наиболее высокую рентабельность маркетинговых инвестиций, поскольку

стоимость удержания существующего клиента, как правило, значительно ниже стоимости привлечения нового.

Оптимизация воронки продаж представляет собой непрерывный итеративный процесс, основанный на анализе данных и последовательном устранении выявленных «узких мест». Методологически данный процесс может быть представлен в виде цикла: аналитика текущих показателей → выдвижение гипотез об источниках снижения конверсии → разработка и тестирование решений → оценка результатов → внедрение лучших практик → переход к следующему циклу. Центральную роль в данном процессе играет система веб-аналитики, позволяющая отслеживать поведение пользователей на каждом этапе воронки и количественно оценивать потери конверсии<sup>7</sup>.

Метод A/B-тестирования является основным инструментом проверки гипотез в рамках оптимизации воронки продаж. Применительно к рекламным кампаниям A/B-тестирование предполагает одновременный запуск двух и более вариантов рекламного объявления, целевой страницы или сценария взаимодействия с сохранением всех прочих переменных неизменными, с последующим сравнением их эффективности по заданным метрикам. Принципиально важным требованием к корректному проведению A/B-тестов является обеспечение статистической значимости результатов, исключающей случайное превосходство одного варианта над другим. В практике таргетированной рекламы тестирование, как правило, охватывает визуальные элементы объявления, рекламный текст и призыв к действию, варианты таргетинга аудитории и форматы объявлений. В контекстной рекламе основными объектами тестирования выступают заголовки объявлений, описания, расширения и варианты целевых страниц [5].

Особое место в системе оптимизации воронки продаж занимает управление ставками и бюджетом рекламных кампаний. Современные рекламные платформы предоставляют разнообразные стратегии назначения ставок – от ручного управления до полностью автоматизированных алгоритмов машинного обучения, оптимизирующих показатели кампании в режиме реального времени. Выбор оптимальной стратегии ставок определяется уровнем воронки, целями кампании и располагаемым объёмом данных для обучения алгоритмов. На верхнем уровне воронки, где целью является максимальный охват, как правило, применяются стратегии с оплатой за показы (CPM); на среднем и нижнем уровнях, где приоритетом является конверсия, предпочтение отдаётся стратегиям с

<sup>5</sup>Основные метрики в маркетинге – KPI, формулы и практика. URL: <https://digital.econ.msu.ru/blog/osnovnyemetriki-v-marketinge-polnyu-gid-po-analitike-i-kpi/>.

<sup>6</sup>Петроченков, А. В. Идеальный Landing Page: создаём продающие веб-страницы / А. В. Петроченков, Е. В. Новиков. Санкт-Петербург: Питер, 2022. 368 с. ISBN 978-5-4461-1897-3.

<sup>7</sup>Стелзнер, М. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху интернета / М. Стелзнер; перевод с английского. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 288 с. ISBN 978-5-00146-891-4.

оплатой за целевое действие (CPA, tROAS)<sup>8</sup>. Корректное распределение бюджета между уровнями воронки с учётом их конверсионного потенциала позволяет существенно повысить общую эффективность рекламных инвестиций.

Сквозная аналитика представляет собой принципиально важный элемент управления воронкой продаж, позволяющий отслеживать вклад каждого рекламного канала и формата в итоговые продажи с учётом многоканального характера взаимодействия пользователя с брендом. Различные модели атрибуции конверсий – по последнему клику, по первому клику, линейная, с временным распадом, основанная на данных – дают различную картину эффективности отдельных инструментов и могут существенно влиять на решения об оптимизации бюджета. Применение модели атрибуции, адекватной особенностям потребительского пути в конкретной категории продуктов, является необходимым условием объективной оценки вклада таргетированной и контекстной рекламы в результаты воронки продаж.

Практика реализации описанной модели воронки продаж требует последовательного соблюдения ряда организационных и методических принципов. Прежде всего, необходимо обеспечить корректную техническую базу для сбора и анализа данных: установку пикселей рекламных платформ, настройку целей в системах веб-аналитики, интеграцию рекламных аккаунтов с CRM-системой предприятия. Без полноценной технической интеграции возможности для анализа и оптимизации воронки существенно ограничены, поскольку маркетолог лишается доступа к данным о поведении пользователей после клика по рекламному объявлению. Кроме того, принципиально важна сегрегация рекламных кампаний по уровням воронки: смешение в рамках одной кампании аудиторий с различными стадиями потребительского решения приводит к конфликту оптимизационных алгоритмов и снижению общей эффективности.

### **Заключение**

Проведённое исследование позволяет сформулировать ряд принципиальных выводов о природе и механизмах оптимизации воронки продаж с использованием инструментов таргетированной и контекстной рекламы. Прежде всего, необходимо подчеркнуть, что указанные инструменты не являются взаимозаменяемыми, а выступают взаимодополняющими компонентами единой системы работы с потенциальным клиентом: таргетированная реклама наиболее эффективна для формирования осведомлённости и вовлечения аудитории на верхнем и среднем уровнях воронки, тогда как контекстная реклама обеспечивает максимальную конверсию на стадии активного поиска и намерения к покупке. Интеграция данных инструментов

в единую воронку с чётко прописанными правилами перехода пользователей между уровнями является необходимым условием достижения синергетического эффекта.

Ключевым принципом построения эффективной воронки продаж выступает соответствие рекламного сообщения, формата и целевой страницы актуальной стадии потребительского решения. Универсальное рекламное сообщение, одинаковое для всех уровней воронки, неизбежно оказывается неэффективным: оно либо слишком конкретно для пользователей, находящихся на стадии осведомлённости, либо недостаточно убедительно для тех, кто готов к покупке. Дифференциация коммуникационной стратегии по уровням воронки позволяет обеспечить релевантность рекламного воздействия на каждом этапе потребительского пути и существенно повысить общий коэффициент конверсии.

Непрерывная оптимизация на основе данных аналитики является третьим ключевым принципом управления воронкой продаж. Рекламный рынок и потребительское поведение находятся в постоянной динамике, что обуславливает необходимость регулярного пересмотра стратегий таргетинга, содержания рекламных сообщений, целевых страниц и алгоритмов назначения ставок. A/B-тестирование как метод систематической проверки рекламных гипотез должно стать неотъемлемым элементом операционного маркетинга предприятия, обеспечивая постепенное, но устойчивое повышение конверсии на каждом этапе воронки.

Практические рекомендации по формированию стратегии цифровой рекламы, основанной на описанной модели воронки продаж, предполагают следующую последовательность действий. На первом этапе необходимо провести детальный анализ целевой аудитории и потребительского пути, выявить ключевые точки принятия решений и источники информации, которыми пользуются потенциальные клиенты. На втором этапе разрабатываются рекламные материалы и целевые страницы, дифференцированные по уровням воронки и адаптированные к коммуникационным особенностям каждой из них. На третьем этапе осуществляется техническая настройка рекламных кампаний с корректной сегрегацией аудиторий, выбором стратегий ставок и системы аналитики. На четвёртом этапе запускается регулярный цикл оптимизации, включающий мониторинг показателей, формулирование гипотез, проведение тестов и внедрение лучших практик.

Результаты настоящего исследования вносят вклад в развитие теоретических и методических основ цифрового маркетинга применительно к управлению воронкой продаж и могут быть использованы специалистами в области стратегического маркетинга

<sup>8</sup>Основные метрики в маркетинге – KPI, формулы и практика. URL: <https://digital.econ.msu.ru/blog/osnovnye-metriki-v-marketinge-polnyy-gid-po-analitike-i-kpi/>.

и бренд-менеджмента как при разработке рекламных стратегий, так и в образовательном процессе при подготовке маркетологов высшей квалификации. Перспективным направлением дальнейших исследований представляется изучение влияния искус-

ственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения на трансформацию воронки продаж, а также разработка адаптивных моделей, учитывающих индивидуальные особенности потребительского поведения в режиме реального времени.

## Список источников

1. Бевзенко С.С. Тестирование эффективности рекламных заголовков в таргетированной рекламе // Казанская наука. 2025. № 5. С. 495-498. EDN: AVXLFO.
2. Гринько О. Воронка контент-маркетинга // Наука и инновации. 2019. № 9(199). DOI: 10.29235/1818-9857-2019-7-53-57. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/voronka-kontent-marketinga>.
3. Корелова Л.В. Способы повышения эффективности таргетированной рекламы: к вопросу о преодолении проблем таргетированной рекламы на узких рынках // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 10-1(116). С. 207-211. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-10-1-207-211. EDN: ONAJRX.
4. Никишин В.М. Эффективность интернет-рекламы // Молодой ученый. 2020. № 3(293). С. 393-397. URL: <https://moluch.ru/archive/293/66448>.
5. Kumar S. The Role of A/B Testing in Advancing Marketing Analytics: A Systematic Approach // The Journal of Scientific and Engineering Research. 2021. Vol. 8. No. 12. P. 323-330. DOI: 10.5281/zenodo.13759099. URL: [https://www.researchgate.net/publication/384399727\\_The\\_Role\\_of\\_AB\\_Testing\\_in\\_Advancing\\_Marketing\\_Analytics\\_A\\_Systematic\\_Approach#read](https://www.researchgate.net/publication/384399727_The_Role_of_AB_Testing_in_Advancing_Marketing_Analytics_A_Systematic_Approach#read).

### Сведения об авторах:

**Грушина С. А., студентка 1 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: [grusonechka@yandex.ru](mailto:grusonechka@yandex.ru)**

**Сиденко Д. Д., студент 1 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: [demidsidenko@yandex.ru](mailto:demidsidenko@yandex.ru)**

**Научный руководитель: Агаркова Наталья Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: [agarkova-nv@ranepa.ru](mailto:agarkova-nv@ranepa.ru)**

## References

1. Bevzenko, S.S. (2025). Testing the effectiveness of advertising headlines in targeted advertising. *Kazan Science*, 5, 495-498. EDN: AVXLFO. (In Russ.)
2. Grinko, O. (2019). Content marketing funnel. *Science and Innovations*, 9(199). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/voronka-kontent-marketinga>. DOI: 10.29235/1818-9857-2019-7-53-57. (In Russ.)
3. Korelova, L.V. (2024). Ways to improve the effectiveness of targeted advertising: On overcoming the problems of targeted advertising in niche markets. *Economics and Business: Theory and Practice*, 10-1(116), 207-211. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-10-1-207-211. EDN: ONAJRX. (In Russ.)
4. Nikishin, V.M. (2020). Effectiveness of Internet advertising. *Young Scientist*, 3(293), 393-397. URL: <https://moluch.ru/archive/293/66448>. (In Russ.)
5. Kumar, S. (2021). The role of A/B testing in advancing marketing analytics: A systematic approach. *The Journal of Scientific and Engineering Research*, 8(12), 323-330. DOI: 10.5281/zenodo.13759099. URL: [https://www.researchgate.net/publication/384399727\\_The\\_Role\\_of\\_AB\\_Testing\\_in\\_Advancing\\_Marketing\\_Analytics\\_A\\_Systematic\\_Approach#read](https://www.researchgate.net/publication/384399727_The_Role_of_AB_Testing_in_Advancing_Marketing_Analytics_A_Systematic_Approach#read).

### About the authors:

**Sofiya A. Grushina, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: [grusonechka@yandex.ru](mailto:grusonechka@yandex.ru)**

**Demid D. Sidenko, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: [demidsidenko@yandex.ru](mailto:demidsidenko@yandex.ru)**

**Academic Supervisor: Natalia V. Agarkova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: [agarkova-nv@ranepa.ru](mailto:agarkova-nv@ranepa.ru)**

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

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

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

*The authors declare no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 20.04.2026

Поступила после рецензирования 27.04.2026

Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-теоретическая статья  
УДК: 338.225  
JEL classification: I21, I28  
EDN: MKXMGF

## АДРЕСНОЕ ХРАНЕНИЕ В СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИЙ АВТОМАТИЧЕСКОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ

**Извекова О.Ю.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента

**Аннотация. Цель.** Систематизации сравнительный анализ методов автоматической идентификации (штриховое кодирование и радиочастотная идентификация) в контексте реализации различных видов адресного хранения товаров для обоснования выбора оптимальной технологической стратегии складской логистики.

**Материалы и методы.** Исследования построены на системном и сравнительном анализе существующих технологий автоматической идентификации и моделей организации складского пространства. Методология включает классификацию видов адресного хранения статическая, динамическая, комбинированная скобка, функциональную оценку возможности штрих-кодов в сравнении с RFID-системами.

**Результаты.** Установлено, что эффективность методов идентификации напрямую коррелируют с выбранным типом адресного хранения. Выявлено, что для статического хранения экономически оправданным и достаточным инструментом остается штриховое кодирование, обеспечивающие приемлемую точность учёта при низкой стоимости внедрения. Также выявлено, что при динамическом хранении с высокой интенсивностью операции принципиальные ограничения штрих-кодов (необходимость прямой видимости, ручное наведение, подверженность повреждениям) становится критическим ограничением. Определено, что технология радиочастотной идентификации (RFID-система) устраняет данные узкие места за счёт возможности одновременного бесконтактного считывания группы меток, обеспечивая переход к непрерывной инвентаризации актуальности данных в реальном времени.

**Заключение.** Результаты исследования подтверждают отсутствие универсального решения для автоматизации логистических процессов. Выбор между штрихкодированием и RFID должен базироваться не на технологической моде, а на четком анализе модели хранения (статическая или динамическая), интенсивности товарооборота и экономической целесообразности. Наиболее прогрессивной признается комбинированная стратегия, при которой технология RFID становится драйвером цифровой трансформации склада при переходе к высокооборотному динамическому хранению, тогда как штрих-коды сохраняют свою нишу при операциях с низкой динамикой.

**Ключевые слова:** склад, складская логистика, адресное хранение, уникальный идентификатор, штрих-код, RFID-система, статическое и динамическое хранение, оптимизация склада.

**Для цитирования:** Извекова О.Ю. Адресное хранение в складской логистике: сравнительный анализ технологий автоматической идентификации // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 24-29. EDN: MKXMGF



Scientific-theoretical article  
UDC: 338.225  
JEL classification: I21, I28  
EDN: MKXMGF

## LOCATION-BASED STORAGE IN WAREHOUSE LOGISTICS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF AUTOMATED IDENTIFICATION TECHNOLOGIES

**Olga Yu. Izvecova**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management

**Annotation. Objective.** To conduct a systematic comparative analysis of automatic identification methods (barcoding and radio-frequency identification) in the context of implementing various types of location-based inventory management, in order to justify the selection of an optimal technological strategy for warehouse logistics.

**Materials and Methods.** The research is based on a systematic and comparative analysis of existing automatic identification technologies and warehouse space organization models. The methodology includes the classification of storage types (static, dynamic, combined, and bracket) and a functional assessment of the capabilities of barcodes compared to RFID systems.

**Results.** It has been established that the effectiveness of identification methods directly correlates with the selected type of location-based storage. It has been found that for static storage, barcoding remains an economically viable and sufficient tool, providing acceptable inventory accuracy at a low implementation cost. It has been proven that in dynamic storage with high transaction intensity, the fundamental limitations of barcodes (the need for direct line of sight, manual scanning, susceptibility to damage) become a critical barrier. It has been determined that radio-frequency identification (RFID) technology eliminates these bottlenecks by enabling the simultaneous contactless reading of a group of tags, facilitating the transition to continuous inventory tracking and real-time data accuracy.

**Conclusion.** The research results confirm that there is no one-size-fits-all solution for automating logistics processes. The choice between barcoding and RFID should be based not on technological trends, but on a clear analysis of the storage model (static or dynamic), inventory turnover intensity, and economic feasibility. A combined strategy is considered the most advanced, in which RFID technology serves as the driver of the warehouse's digital transformation during the transition to high-turnover dynamic storage, while barcodes retain their niche in low-turnover operations.

**Keywords:** warehouse, warehouse logistics, location-based storage, unique identifier, barcode, RFID system, static and dynamic storage, warehouse optimization.

**For citation:** Izvecova, O.Yu., (2026). Location-based storage in warehouse logistics: a comparative analysis of automated identification technologies. *Phenomenus*, 2(34), 24-29. EDN: MKXMGF

### Постановка проблемы в общем виде

В нынешнем состоянии складское хозяйство переживает этап глубокой трансформации, который связан с переходом от традиционных методов учёта товарно-материальных ценностей (ТМЦ) к цифровым. Одним из ключевых факторов этой трансформации является адресное хранение, предполагающее автоматизированное размещение с присвоением товарам и их ячейкам уникальных идентификаторов. Тем не менее реализация адресного хранения сталкивается с проблемой выбора инструмента идентификации.

Анализ научной литературы показывает, что существует проблема слабой изученности связи между типом адресного хранения (статическое, динамическое и комбинированное) и выбором инструмента идентификации.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью устранения этого разрыва. В управленческом аспекте существует потребность в обосновании четких критериев выбора технологии идентификации в зависимости от внедряемой модели хранения, что позволит минимизировать риски человеческих ошибок, ускорить инвен-

таризацию и снизить совокупную стоимость владения складской инфраструктурой.

### Цель исследования

Целью исследования является проведение сравнительного анализа эффективности штрихкодирования и RFID-технологий при различных моделях адресного хранения для разработки практических рекомендаций по автоматизации складских бизнес-процессов.

### Изложение основного материала исследования

Объект исследования – система адресного хранения (ТМЦ).

Предмет исследования – организационно-управленческие и технологические аспекты применения методов автоматической идентификации в складской логистике.

Адресное хранение – это процесс автоматической оптимизации размещения товаров с учетом не только особенностей самой продукции, но и характеристик склада. В системе адресного хранения товару и ячейке присваивается уникальный идентификатор (адрес). Это позволяет упорядочить размещение, упростить поиск, комплектацию заказов, инвентаризацию и контроль над товарными запасами.



Стандартная кодировка адреса может строиться по принципу «от общего к частному»: склад → зона → стеллаж → ряд → ярус → ячейка.

Например, есть адрес «А-10-01-11», где:

«А» – зона склада;

«10» – номер стеллажа (ряд);

«01» – ярус стеллажа;

«11» – ячейка на ярусе стеллажа [1, с.138].

Для автоматизации адресного хранения может быть использована технология штрихкодирования. Штрихкодирование – это технология, которая присваивает товарам уникальные идентификаторы (штрих-коды) и позволяет эффективно организовать их адресное хранение.

Штрих-код – это графическое изображение, состоящее из последовательности черных и белых полос (или других геометрических фигур), которое наносится на товар и ячейку для автоматической идентификации информации.

Существует два типа штрих-кодов:

1) Линейные (1D), в которых информация кодируется в виде последовательности черных и белых полос, а также цифровой подписи;

2) Двумерные (2D), в которых информация кодируется в виде набора черных квадратов и точек, что позволяет хранить на этикетке больше информации.

Штрихкодирование является основным инструментом для реализации адресного хранения. При сканировании штрих-кода с ячейки система тут же считывает уникальный идентификатор и связывает его с единицей товара. Такой процесс автоматической идентификации товара на складе исключает риск допущения ошибок. Но при такой организации адресного хранения с использованием штрих-кодов существуют некоторые недостатки. Сотрудник должен вручную сканировать каждый штрих-код, а также нужно обеспечить прямую видимость на маленьком расстоянии, чтобы сканер мог считать информацию со штрих-кода. Но тем не менее технология штрихкодирования является одним из самых дешёвых и простых методов идентификации, обеспечивающим нужную точность учёта [2, с.878].

В зависимости от того, как именно товары размещаются в ячейках на складе, существует три основных вида адресного хранения:

1) Статическое;

2) Динамическое;

3) Комбинированное.

При статическом адресном хранении за каждым конкретным товаром закрепляется постоянное место на складе. Этот метод адресного хранения позволяет достичь высокой точности размещения товаров на складе.

Но если возникает ситуация, когда товар поступает на склад неравномерно и не помещается в своей ячейке, то его приходится размещать на ячейках, которые предназначены для других товаров. Это нарушает саму

концепцию адресного хранения, поэтому нужно вовремя корректировать адресную схему.

Статическое хранение подходит для маленьких складов с постоянным ассортиментом.

При динамическом адресном хранению поступивший на склад груз размещается на любой свободной ячейке, пригодной по объёму, габаритам и особенностям хранения (температурный режим и т.п.). Система (компьютер или журнал) определяет ближайшую к зоне отгрузки свободную ячейку и приписывает её адрес поступившей единице товара, после чего данные заносятся в информационную систему. При комплектации заказа груз списывается именно с этого адреса; если позже приходит такой же товар, его можно добавить на ту же ячейку. Когда остаток становится равным нулю, адрес считается освободившимся и может использоваться заново.

При таком хранении инвентаризации обычно проводится не по всему складу, а по каждой ячейке отдельно с определённой периодичностью. Это позволяет поддерживать актуальность адресной информации без остановки работы склада. Но для динамического хранения требуется надёжная информационная система (WMS или учётные карточки), которая в реальном времени отслеживает занятость каждого адреса и фиксирует все перемещения – при сбоях или человеческих ошибках найти товар становится крайне сложно, а также повышаются требования к квалификации сотрудников.

Несмотря на эффективность штрих-кодов, при высокоинтенсивной динамической схеме хранения у этого подхода появляются ограничения, а испорченная этикетка делает адрес нечитаемым. Эти проблемы более ощутимы на крупных складах с тысячами операций в одну смену. Для устранения таких узких мест и вывода адресного хранения на принципиально новый уровень автоматизации всё чаще применяется технология радиочастотной идентификации (RFID), которая позволяет считывать десятки меток за долю секунды без участия человека [3; 4].

RFID (Radio Frequency Identification) – это технология автоматической идентификации объектов с помощью радиоволн. Основными компонентами RFID-системы являются RFID-метки и RFID-считыватель, а также специализированное ПО.

RFID-метка – это электронное устройство, которое содержит уникальный идентификатор. Метка может быть пассивной (источник питания - RFID-считыватель) или активной (свой источник питания).

RFID-считыватель – это устройство, которое считывает информацию с RFID-меток.

Принцип работы RFID-системы заключается в том, что RFID-считыватель генерирует электромагнитное поле в определенном радиочастотном диапазоне, тем самым инициируя сигнал. Если в зоне действия этого поля появляется RFID-метка, то она улавливает его.

После этого генерируется ответный сигнал, содержащий уникальный идентификатор, а RFID-считыватель принимает его. После этого специализированное ПО интегрирует эту

информацию в систему учёта склада.

В табл. 1. представлена краткая сравнительная характеристика технологий штрихкодирования и RFID.

**Таблица 1. Сравнительная характеристика технологий штрихкодирования и RFID [Составлено автором по материалам [2; 5]]**  
**Table 1. Comparative characteristics of barcode and RFID technologies [Compiled by the authors based on materials in [2; 5]]**

Критерий	Штрихкодирование	RFID
Необходимость в прямой видимости	Обязательно	Необязательно
Дальность	До 50 сантиметров	От 10-15 до 100 метров
Считывание	Последовательное	Параллельное
Инвентаризация	Ручная	Автоматическая
Стоимость	Низкая	Высокая

Таким образом, внедрение RFID-системы в адресное хранение кардинально ускоряет и упрощает складские процессы. RFID-считыватель способен в короткий срок собирать информацию со всех меток в зоне действия (например, на целой стеллажной конструкции), что делает инвестицию непрерывной и практически мгновенной, не требующей остановки работы. Поиск конкретного товара при динамическом хранении превращается в автоматическое сканирование радиочастотным терминалом – сотрудник может просто пройти с ним по зоне, и система сама укажет нужный адрес. Более того при контроле въезда и выезда RFID-ворота могут автоматически фиксировать перемещение товара между зонами. Хотя стоимость оборудования для RFID-системы выше, чем у традиционных штрих-кодов, высокие скорости оборачиваемости, снижение числа ошибок и сокращение затрат на учёт окупают эти инвестиции, делая RFID-системы оптимальным решением для складов с динамическим адресным хранением, где требуется абсолютная актуальность данных в реальном времени [5].

Также на одном складе могут сочетаться, как и статическая, так и динамическая система хранения. Например, для разных зон или категорий товаров.

Благодаря такой комбинации можно компенсировать недостатки одного метода достоинствами другого, и наоборот. Расположение группы товаров в определенном месте склада положительно сказывается на эффективности работы складского комплекса, т. к. очень часто заказ состоит из товаров одной или нескольких товарных групп, что увеличивает скорость сборки заказа, поскольку для его комплектации необходим минимум перемещений по складу (товар расположен рядом) [3; 4].

При адресном хранении пространство склада делят на логические зоны в зависимости от характеристик товаров (приёмка, хранение, отгрузка, возвраты и т. д.). Это деление может быть основано на методах учёта товарно-материальных ценностей (ТМЦ) типа ABC и XYZ или FIFO, LIFO, FEFO и LEFO.

ABC/XYZ-анализ – это экономико-матема-

тический методы, применяющиеся в целях получения информации об эффективном размещении товаров на складе, представляющий собой классифицирование товаров, зависящие от внутренних и внешних факторов. ABC/XYZ-анализ можно проводить как вручную, так и при помощи прикладного программного обеспечения. К преимуществам этих методов относится их эффективность и простота в реализации [6, с.23].

1) ABC-анализ – это метод классификации товарно-материальных ценностей, складируемых на предприятии, на три группы (А, В и С) в зависимости от внутренних факторов. Этот метод построен на принципе Парето: примерно 20% усилий дают 80% результата. При использовании ABC-анализа принцип Парето можно интерпретировать так, что 20% ассортимента (категория А) обеспечивают 80% оборота.

ABC-анализ предполагает разделение товаров на три категории:

К категории А относятся товары, которые составляют 15-20% от всех позиций 75-80% результата. Эта категория является наиболее приоритетной при учёте ТМЦ;

К категории В относятся товары, которые составляют 25-30% от всех позиций с 10-20% результата;

К категории С относятся товары, которые составляют 45-50% от всех позиций с 5% результата [6, с.23-24].

2) XYZ-анализ – это метод классификации товарно-материальных ценностей, складируемых на предприятии, на три группы (X, Y и Z) в зависимости от внешних факторов.

XYZ -анализ предполагает разделение товаров на три категории:

X – товары с устойчивым спросом;

Y – товары с переменным спросом;

Z – товары со случайным спросом.

Для реализации XYZ-анализа с той же выборкой по товарам, что и для ABC-анализа, потребуются данные о продажах за несколько отчетных периодов. Стабильность спроса определяется через коэффициент вариации – отношение среднеквадратичного отклонения к среднеарифметическому. После чего нужно распределить товары по группам, группа X – вариация не более 10 %, группа

Y – 10-20 %, группа Z – свыше 25 % [6, 7].

FIFO, LIFO, FEFO, LEFO – это методы учета ТМЦ, которые определяют порядок списания или отгрузки товаров. Эти методы можно разделить на две группы:

1) Отбор товара по партиям (FIFO – First In, First Out, LIFO – Last In, First Out).

При отборе товаров по партиям необходимо, чтобы в уникальном идентификаторе (адресе) были указаны не только склад, зона, стеллаж, ряд, ярус, ячейка, но также и номер поступившей партии. При поступлении товаров на склад присваивается номер партии, фиксируется дата и время прихода партии. Затем можно отобрать товар по принципу FIFO – первый пришел, первый ушел; LIFO – последний пришел, первый вышел.

2) Отбор по срокам годности (FEFO – First Expired, First Out, LEFO – Last Expired, First Out).

При отборе товаров по партиям необходимо, чтобы в уникальном идентификаторе (адресе) были указаны не только склад, зона, стеллаж, ряд, ярус, ячейка, но также и группу годности.

При поступлении товаров на склад для каждого товара определяется группа годности, дата изготовления и срок годности товара. Затем можно отобрать товар по принципу FEFO – товар, у которого период годности наименьший, уходит со склада первым; LEFO – товар, у которого период годности наибольший, уходит со склада первым [8];

Проведенный анализ технологий автоматической идентификации в привязке к моделям адресного хранения позволяет сформулировать ряд системных выводов.

Исследование подтверждает, что адресное хранение является основным условием эффективной организации современного склада. Но его реализация тесно связана с выбором технологии идентификации. Штрихкодирование является одним из са-

мых дешёвых и простых методов идентификации, теряет свою эффективность при переходе к динамическому адресному хранению с высокой интенсивностью операций. Ограничения, связанные с ручным сканированием каждого штрих-кода, а также прямой видимостью на маленьком расстоянии, могут привести к снижению производительности складских операций.

Технология радиочастотной идентификации (RFID) является не просто альтернативой штрихкодированию, а абсолютно новым методом учёта ТМЦ на складе. Способность RFID-считывателей одновременно обрабатывать большой объем данных без прямой видимости превращает инвентаризацию из разовых трудоёмких действий в постоянный фоновый процесс. Это обеспечивает абсолютную актуальность данных в WMS, что является основным требованием для динамического адресного хранения.

### **Заключение**

Установлено, что наиболее эффективной стратегией учёта ТМЦ является комбинированное адресное хранение, при котором статические зоны склада обслуживаются с помощью штрихкодирования, а для товаров с высокой оборачиваемостью внедряются RFID-системы. Такая гибридная модель адресного хранения позволяет компенсировать недостатки одного метода преимуществами другого и достичь оптимального соотношения «стоимость внедрения - скорость и точность учёта».

Практическая значимость исследования заключается в обосновании необходимости установления взаимосвязи между типом адресного хранения и выбора инструмента идентификации на этапе разработки складской инфраструктуры. Это позволит избежать лишних инвестиций и заложить основу для дальнейшей цифровизации логистической деятельности.

### **Список источников**

1. Власова О.А., Васильева А.С. Оптимизация размещения товаров на складе // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2018. Т. 2, № 4(14). С. 137–139. EDN: YUIGZN.
2. Болтунова Е.С., Калашников А.А., Смирнов Д.Б. Автоматизация склада производственного предприятия на основе технологии штрихкодирования // Актуальные проблемы авиации и космонавтики: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики: в 3 т. Красноярск: СибГУ им. М. Ф. Решетнева, 2022. Т. 2. С. 877–879. EDN: TLCJFV.
3. Ехлаков Ю.П., Тюльменков В. Н. Функциональные модели управления складским хозяйством с адресной системой хранения // Доклады Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники. 2008. № 2-2(18). С. 135–139. EDN: KAMPTD.
4. Ситникова Ю.Е. Выбор оптимальной структуры хранения товаров на современном складе // Форум молодых ученых. 2019. № 13(29). С. 349–353. EDN: LUQDMO.
5. Антипова О.И., Ермолаев А.И. Применение RFID-системы в складской логистике на промышленных предприятиях // Экономика и социум. 2016. № 5-3(24). С. 226–232. EDN: WIECMV.
6. Ариничева И.В., Фошан Г.И., Куркаев М.А. ABC/XYZ-анализ в складской логистике // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 2(58). С. 22–25. EDN: LDWHIM.
7. Мазур Е.П., Чуланов Э.Ю., Чуланова Г.Ю. Анализ ABC как основа решения задачи оптимизации работы склада // Инновации. 2014. № 6(188). С. 105–108. EDN: TLOCZX.
8. Замятина О.М., Тюльменков В.Н. Методы организации и алгоритмы адресной системы хранения // Известия Томского политехнического университета. 2006. Т. 309, № 7. С. 106–110. EDN: NYZVAN.

#### **Сведения об авторе:**

**Извекова О.Ю., студентка 4 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: olgadamash2004@gmail.com**

**Научный руководитель: Лунина Виктория Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: lunina-vy@ranepa.ru**

## References

1. Vlasova, O.A., & Vasilyeva, A.S. (2018). Optimization of product placement in a warehouse. *Actual Problems of Aviation and Cosmonautics*, 2(4), 137–139. EDN: YUIGZN. (In Russ.)
2. Boltunova, E.S., Kalashnikov, A.A., & Smirnov, D.B. (2022). Automation of a production enterprise warehouse based on barcode technology. In *Actual Problems of Aviation and Cosmonautics: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference Dedicated to Cosmonautics Day (Vol. 2, pp. 877–879)*. Krasnoyarsk: Reshetnev Siberian State University of Science and Technology. EDN: TLCJFV. (In Russ.)
3. Ekhlakov, Yu.P., & Tyulmenkov, V.N. (2008). Functional models of warehouse management with an address storage system. *Proceedings of Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics*, 2-2(18), 135–139. EDN: KAMPTD. (In Russ.)
4. Sitnikova, Yu.E. (2019). Choosing the optimal structure for product storage in a modern warehouse. *Forum of Young Scientists*, 13(29), 349–353. EDN: LUQDMO. (In Russ.)
5. Antipova, O.I., & Ermolaev, A.I. (2016). Application of RFID systems in warehouse logistics at industrial enterprises. *Economics and Society*, 5-3(24), 226–232. EDN: WIECMV. (In Russ.)
6. Arinicheva, I.V., Foshan, G.I., & Kurkaev, M.A. (2025). ABC/XYZ analysis in warehouse logistics. *Natural and Humanitarian Studies*, 2(58), 22–25. EDN: LDWHIM. (In Russ.)
7. Mazur, E.P., Chulanov, E.Yu., & Chulanova, G.Yu. (2014). ABC analysis as a basis for solving warehouse optimization problems. *Innovations*, 6(188), 105–108. EDN: TLOCZX. (In Russ.)
8. Zamyatina, O.M., & Tyulmenkov, V.N. (2006). Methods of organization and algorithms of an address storage system. *Bulletin of Tomsk Polytechnic University*, 309(7), 106–110. EDN: HYZVAH. (In Russ.)

### **About the author:**

**Olga Yu. Izvecova, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: olgadamash2004@gmail.com**

**Academic Supervisor: Victoria Yu. Lunina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: lunina-vy@ranepa.ru**

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

Поступила в редакцию (Reserved) 14.04.2026  
Поступила после рецензирования 30.04.2026  
Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-практическая статья  
УДК:: 338.45:66.025.3  
JEL classification: L10, Q30  
EDN: JHUTCJ

## РЕАЛИЗАЦИЯ ГИБРИДНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ДЖИО» НА ОСНОВЕ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ И ОПЕРАЦИОННОГО ПРЕВОСХОДСТВА

**Ковальчук Н.Э.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента

**Аннотация. Цель.** Целью статьи является разработка и обоснование гибридной стратегии развития ООО «ДЖИО» на основе дифференциации продукции и операционного превосходства, направленной на повышение конкурентоспособности компании и обеспечение устойчивого долгосрочного роста в условиях экономики замкнутого цикла.

**Материалы и методы.** Методологическая основа исследования сформирована на основе системного анализа, сравнительного анализа, методов финансового анализа, анализа отраслевых рынков и статистических методов. Исследование опирается на анализ текущего финансового состояния, эффективности использования ресурсов и динамики развития ООО «ДЖИО», а также на анализ конкурентной среды. Были использованы документальные методы (анализ финансовой отчетности, статистических данных), методы экспертных оценок (при составлении таблиц и прогнозов), а также принципы стратегического менеджмента и экономики замкнутого цикла.

**Результаты.** Исследования показывают, что ООО «ДЖИО», несмотря на положительную динамику выручки, сталкивается с усилением конкуренции и утратой лидирующих позиций на рынке вторичного сырья, что подтверждается снижением его доли в рейтинге. Основные проблемы предприятия носят внутренний характер и связаны либо с замедлением технологического перевооружения (что снижает потенциал дифференциации), либо с недостатками в обеспечении надежности поставок и контроле издержек (что подрывает операционное превосходство). Для преодоления этих вызовов и закрепления статуса лидера в нише высококачественного переработанного сырья, предложена гибридная модель развития, сочетающая дифференциацию и операционное превосходство.

**Заключение.** Содержит конкретные рекомендации, которые помогут укрепить конкурентные позиции предприятия ООО «ДЖИО», стать лидером рынка и обеспечить основу для устойчивого долгосрочного роста.

**Ключевые слова:** экономика замкнутого цикла, вторичное сырье, стратегическое развитие, гибридная модель, дифференциация продукции, операционное превосходство, дифференциация, конкурентоспособность.

**Для цитирования:** Ковальчук Н.Э. Реализация гибридной стратегии развития ООО «ДЖИО» на основе дифференциации и операционного превосходства // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 30-37. EDN: MKXMGF



Scientific and practical article  
UDC: 338.45:66.025.3  
JEL classification: L10, Q30  
EDN: PQIWIJY

## IMPLEMENTATION OF A HYBRID DEVELOPMENT STRATEGY FOR GIO LLC BASED ON DIFFERENTIATION AND OPERATIONAL EXCELLENCE

**Nikita E. Kovalchuk**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management

**Annotation. Objective.** The purpose of this article is to develop and substantiate a hybrid development strategy for GIO LLC based on product differentiation and operational excellence, aimed at increasing the company's competitiveness and ensuring sustainable long-term growth in a closed-loop economy.

**Materials and Methods.** The research methodology is based on systems analysis, comparative analysis, financial analysis, industry market analysis, and statistical methods. The study is based on an analysis of the current financial position, resource efficiency, and growth dynamics of GIO LLC, as well as an analysis of the competitive environment. Documentary methods (analysis of financial statements and statistical data), expert assessments (for compiling tables and forecasts), and principles of strategic management and the circular economy were used.

**Results.** The study results show that, despite positive revenue growth, GIO LLC is facing increased competition and a loss of its leading position in the secondary raw materials market, as evidenced by its declining share in the rankings. The company's primary challenges are internal and related to either a slowdown in technological upgrading (which reduces differentiation potential) or shortcomings in supply reliability and cost control (which undermines operational excellence). To overcome these challenges and secure its leadership position in the high-quality recycled raw materials niche, a hybrid development model combining differentiation and operational excellence is proposed.

**Conclusion.** The conclusion contains specific recommendations that will help strengthen the competitive positions of the LLC "DJIO" enterprise, become a market leader, and provide a foundation for sustainable long-term growth.

**Keywords:** circular economy, secondary raw materials, strategic development, hybrid model, product differentiation, operational excellence, differentiation, competitiveness.

**For citation:** Kovalchuk, N.E., (2026). Implementation of a hybrid development strategy for GIO LLC based on differentiation and operational excellence. *Phenomenus*, 2(34), 30-37. EDN: PQIWIJY

### Постановка проблемы в общем виде

Современный экономический ландшафт находится в состоянии глубокой трансформации, вызванной критическим осознанием невозможности ограничения природных богатств Земли и экзистенциальной важностью минимизации негативного влияния человеческой деятельности на хрупкую экосистему планеты. В этой новой реальности два фундаментальных, тесно взаимосвязанных понятия – устойчивое развитие и экономика замкнутого цикла – стремительно набирают вес, формируя новую, более ответственную и дальновидную парадигму ведения бизнеса.

Возникновение модели экономики замкнутого цикла запоздало, однако недавние экологические разработки дали ориентир дальнейшим исследованиям [1, с. 253]. Устойчивое развитие превратилось из абстрактного, возможно, даже декларативного лозунга в реальный, жизненно необходимый императив для любой организации, претендующей на долгосрочное процветание и конкурентоспособность. Оно подразумевает гармоничное сочетание экономических, социальных и экологических аспектов деятельности, обеспечивая баланс между текущими потребностями и будущими возможностями. Параллельно с этим все большую актуаль-

ность и практическое применение приобретает концепция экономики замкнутого цикла, или циркулярной экономики. Эта модель радикально отличается от привычной нам линейной схемы «производство — потребление — утилизация». Вместо одноразового использования ресурсов циркулярная экономика ориентирована на создание замкнутых циклов, в которых продукты, компоненты и материалы максимально долго остаются в обороте, сохраняя свою ценность и сводя образование отходов к минимуму.

Эти два мощных принципа, выступая в качестве взаимодополняющих ориентиров для будущих экономических моделей, не только ставят перед предприятиями новые, порой амбициозные и сложные задачи, требующие переосмысления традиционных бизнес-процессов. В то же время они открывают перед компаниями поистине беспрецедентные возможности для внедрения инноваций, роста и получения значительных конкурентных преимуществ. Предприятия, которые активно внедряют принципы устойчивого развития и циркулярной экономики в свою операционную деятельность, не только укрепляют свои позиции на рынке, но и активно формируют экономику будущего, основанную на ответственности, эффектив-



ности и долгосрочном планировании. Внедрение устойчивых бизнес-практик снижает затраты компаний, минимизирует экологический ущерб и создает новые рынки для переработанных и восстановленных товаров [2, с.6]. Такой подход закладывает прочный фундамент для их устойчивого развития в условиях постоянно меняющегося глобального мира, где экологическая и социальная ответственность становится неотъемлемой частью успешного бизнеса.

**Целью статьи** является разработка и обоснование гибридной стратегии развития ООО «ДЖИО» на основе дифференциации продукции и операционного превосходства, направленной на повышение конкурентоспособности компании и обеспечение устойчивого долгосрочного роста в условиях экономики замкнутого цикла.

**Изложение основного материала исследования**

Экономика замкнутого цикла (ЭЗЦ) – одна из 42 стратегических инициатив Правительства России, масштабная, межотраслевая задача. Переход на ЭЗЦ призван решить фундаментальные задачи в сфере обращения с отходами. Сегодня принципы экономики замкнутого цикла занимают ведущее место в глобальной мировой повестке<sup>1</sup>.

Экономика замкнутого цикла представляет собой возобновляемое производство и потребление с максимальным использованием ресурсов, с устранением отходов и негативного воздействия на окружающую среду [3, с.32].

На фоне современных экономических сдвигов, направленных на минимизацию отходов и максимальное использование ресурсов, ООО «ДЖИО», осуществляющее свою деятельность в Донецкой Народной Республике, является показательным примером предприятия, чья миссия выходит далеко за рамки обычного сбора вторсырья. Эта компания активно позиционирует себя как центральный элемент зарождающейся в регионе экономики замкнутого цикла. Стратегическая цель компании — раскрыть максимальный экономический потенциал вторичных материалов, что достигается за счет применения передовых и комплексных производственно-технологических решений.

ООО «ДЖИО» не просто занимается утилизацией, а превращает «отходы» в ценные ресурсы. Благодаря продуманным и многоступенчатым технологическим процессам

компания эффективно извлекает экономическую выгоду из того, что раньше считалось бесполезным, тем самым внося существенный вклад в построение более устойчивой и ресурсоэффективной экономической модели. Деятельность компании демонстрирует, как грамотное внедрение современных технологий позволяет превратить утилизацию в источник прибыли и конкурентных преимуществ, открывая новые горизонты для развития бизнеса в рамках принципов циркулярной экономики.

Анализ ключевых технико-экономических показателей ООО «ДЖИО» за трехлетний период, охватывающий 2022–2024 годы, демонстрирует обнадеживающую картину устойчивого восходящего тренда и существенного прогресса в повышении операционной эффективности. По итогам 2024 года компания продемонстрировала выручку в размере 48,1 млн руб. Совокупные активы организации, согласно данным бухгалтерского баланса на 31 декабря 2024 года, достигли отметки в 53,8 млн руб., что свидетельствует о стабильном росте ресурсной базы. Финансовым итогом 2024 года стала значительная прибыль в размере 10,5 млн руб., что подтверждает успешность реализованных мер.

ООО «ДЖИО» продемонстрировало стратегическую дальновидность, осуществив переход от экстенсивных методов роста, основанных на простом увеличении объемов, к более эффективному интенсивному развитию. Этот переход был успешно монетизирован за счет инвестиций в модернизацию оборудования, что, в свою очередь, позволило осуществить дифференциацию продукции и повысить ее качество.

Тем не менее, несмотря на достигнутые успехи, компания сталкивается с рядом проблем. Сохраняющиеся риски, такие как недостаточная текущая ликвидность и средний уровень доли собственного капитала, в сочетании с высокой конкуренцией в региональном масштабе, диктуют настоятельную необходимость четкого и целенаправленного стратегического позиционирования. Успешное преодоление этих препятствий позволит ООО «ДЖИО» не только сохранить, но и приумножить достигнутые результаты, обеспечив дальнейший устойчивый рост.

Лучшие компании ДНР по выручке за 2024 в отрасли «деятельность по обработке вторичного сырья» приведены в табл. 1.

**Таблица 1. Основные конкуренты ООО «ДЖИО» [составлено автором]**  
**Table 1. Main competitors of GIO LLC [compiled by the author]**

№ п/п	Предприятие	Выручка	Динамика
1.	ООО "Донвторресурсы"	53 822 000 руб.	↓-47%
2.	ООО "Джиио"	48 070 000 руб.	-
3.	ООО "Донлогистик"	43 852 000 руб.	↓-20%
4.	ООО "Югвтормет"	31 459 000 руб.	-

<sup>1</sup>Экономика замкнутого цикла основана на цикличном обращении с природными ресурсами и возвращении их в оборот. Единая цифровая платформа экономики замкнутого цикла - URL: <https://reo.ru/ezc>

<sup>2</sup>Рейтинг организаций по выручке. Test Firm. - URL: <https://www.testfirm.ru/rating/donetskaya-narodnaya-respublika/>

№ п/п	Предприятие	Выручка	Динамика
5.	ООО "Ковоир"	7 373 000 руб.	↑+72%
6.	ООО "ДЗНО"	5 720 000 руб.	-
7.	ООО "Евростэк"	1 283 000 руб.	-
8.	ООО "Снабмет"	841 000 руб.	-
9.	ООО "Вторсервис - Эко"	792 000 руб.	↑+44%
10.	ООО "СТМ Донбасс"	488 000 руб.	-
11.	ООО "Дмсырьё"	177 000 руб.	↓-17%
12.	ООО "Газтехнология"	20 000 руб.	↓-57%

Несмотря на то, что ООО «ДЖИО» продолжает оставаться заметным игроком на рынке переработки вторичного сырья в Донецкой Народной Республике, занимая четвертое место по объему выручки за 2024 год, его позиции заметно ослабли по сравнению с предыдущим периодом<sup>2</sup> [2]. Если в 2023 году компания уверенно занимала вторую строчку в соответствующем отраслевом рейтинге, то в 2024 году она уступила первенство уже трем конкурентам. Примечательно, что снижение позиций ООО «ДЖИО» произошло на фоне того, что два его конкурента демонстрируют отрицательную динамику развития.

Данный факт является веским основанием полагать, что основные причины снижения конкурентоспособности компании носят внутренний характер, а не связаны исключительно с общеотраслевыми тенденциями. Если бы ухудшение рыночной ситуации было основным фактором, то конкуренты с негативной динамикой, скорее всего, опустились бы в рейтинге еще ниже. Такое развитие событий указывает на упущенные ООО «ДЖИО» возможности, которые можно было реализовать при более эффективном управлении. Эти упущенные выгоды, по всей видимости, связаны с двумя ключевыми факторами: замедлением темпов технологического перевооружения, что привело к ослаблению потенциала для дифференциации продукции, и недостаточной способности поддерживать бесперебойность поставок и эффективно контролировать издержки даже в условиях растущего спроса, что свидетельствует о сбое в реализации операционного превосходства.

Следовательно, основная стратегическая задача для предприятия на перспективу заключается в преодолении позиции «догоняющего» и закреплении за собой статуса лидера в нише высококачественного переработанного сырья, используя гибридную модель как основу устойчивого развития.

Гибридные методологии управления представляют собой мощный инструмент оптимизации процессов в условиях постоянно меняющегося делового ландшафта. Интеграция гибкости с предсказуемостью традиционных подходов позволяет добиться баланса между стабильностью и адаптивностью, что

на практике приводит к повышению эффективности работы, сокращению рисков, экономии времени и ресурсов [4].

Для ООО «ДЖИО» оптимальной стратегией развития является гибридная модель, гармонично сочетающая два критически важных компонента: дифференциацию, основанную на достижении высочайшего качества перерабатываемого сырья, и операционное превосходство, достигаемое за счет безупречной логистики и строгого контроля над издержками. Именно такое сочетание позволит компании создать исключительную ценность для своих клиентов.

Создаваемая уникальная ценность заключается в возможности предлагать рынку вторичное сырье, характеристики которого максимально приближены к параметрам первичного сырья, при сохранении высокой конкурентоспособности себестоимости. Такой подход меняет роль перерабатывающего предприятия: из рядового звена логистической цепочки оно превращается в ключевого игрока индустриальной экосистемы.

В результате перехода на такую гибридную модель конкурентная борьба ООО «ДЖИО» сместится из плоскости ценовой конкуренции в сферу превосходства по качеству обслуживания и технологической надежности. Этот стратегический сдвиг делает бизнес-компанию более устойчивым к колебаниям рынка и обеспечит прочную основу для долгосрочного роста.

По результатам комплексного анализа финансового состояния, эффективности использования ресурсов и динамики развития ООО «ДЖИО» стало очевидно, что предприятию необходимо формализовать переход к долгосрочной стратегии. Такая стратегия должна быть направлена на закрепление уже достигнутых конкурентных преимуществ и, что не менее важно, на минимизацию рисков, неотъемлемо связанных с особенностями рынка вторичной переработки.

Для достижения поставленных целей стратегия развития ООО «ДЖИО» будет сфокусирована на трех основных направлениях. Эти направления напрямую связаны с основными элементами ранее предложенной гибридной модели, обеспечивая комплексный и сбалансированный подход к дальнейшему развитию компании. (табл. 2.).

Таблица 2. Стратегия развития ООО «ДЖИО» [составлено автором]  
 Table 2. Development strategy of GIO LLC [compiled by the author]

№ п/п	Стратегическое направление	Цель	Ключевые показатели эффективности (KPI)
1.	Усиление дифференциации	Достижение лидерства по качеству сырья в выбранных сегментах (например, ПЭТ-гранулят)	Увеличение доли выручки от продукции с премиальной надбавкой до 40 % к концу 2027 г. Снижение внутреннего процента брака до 2 %
2.	Обеспечение операционного превосходства	Максимальное увеличение пропускной способности и минимизация операционных потерь	Рост фондоотдачи до 2,40 руб./руб. Снижение себестоимости 1 тонны готовой продукции на 5 %
3.	Финансовая устойчивость и масштабирование	Повышение финансовой независимости и подготовка к расширению рынков сбыта	Доведение коэффициента автономии до 0,40. Рост выручки до 65 млн руб. к 2027 г.

Для достижения поставленных целей необходимо реализовать следующие инициативы:

1. Технологическая модернизация (поддержка дифференциации):

1.1. Внедрение автоматизированного контроля качества. Установка дополнительного датчика на выходе из гранулятора для мгновенной корректировки процесса (снижение влияния человеческого фактора). Этот датчик позволит отслеживать ключевые параметры гранул (например, размер, цвет, наличие примесей) в режиме реального времени. Система сможет автоматически корректировать параметры гранулятора при отклонении от заданных стандартов, сводя к минимуму влияние человеческого фактора и оперативно устраняя причины брака.

Планирование и внедрение данного мероприятия займет 3–4 месяца.

Ориентировочная стоимость данного мероприятия 800 000–1 200 000 рублей (включая стоимость датчика, системы управления, монтажа и настройки).

Для интеграции и настройки системы требуется привлечение специалиста по автоматизации производственных процессов (или обучение существующего сотрудника). Также потребуется обучение операторов линии работе с новой системой и пониманию ее сигналов.

Прогнозная оценка эффективности:

- снижение внутреннего процента брака ПЭТ-гранулята с текущего уровня (5%) до 2% к концу года;

- при текущем объеме производства ПЭТ-гранулята (5000 тонн/год) и стоимости гранулята (60 000 руб./тонна), снижение брака с 5% до 2% (снижение на 3%) приведет к уменьшению потерь на:  $(5000 \text{ тонн} * 3\%) * 60 000 \text{ руб./тонна} = 9 000 000 \text{ руб. в год.}$

1.2. Расширение ассортимента перерабатываемого сырья. Пилотный проект по внедрению в переработку нового вида полимера (с высоким спросом и маржинальностью), требующий закупки нового фракционного моечного оборудования. Для этого потребуется закупить новое оборудование для фракционной мойки, адаптированное под этот тип сырья.

Планирование и внедрение мероприятия займет 6–9 месяцев (включая исследование рынка, выбор оборудования, закупку,

установку и запуск).

Бюджет составит ориентировочно 3 000 000 – 5 000 000 рублей (стоимость оборудования, монтаж, обучение персонала).

Для реализации мероприятия потребуются привлечение технолога-переработчика с опытом работы с новым типом полимера, а также обучение существующих операторов линии. Кроме того, необходимо выделить специалиста для анализа рынка нового сырья и поиска поставщиков.

Прогнозная оценка эффективности:

- увеличение доли выручки от продукции с премиальной надбавкой до 40 % к концу 2027 года. Рост среднего чека за счет новой продукции;

- при успешном запуске нового полимера с предполагаемой маржинальностью на 20 % выше текущей и объеме переработки 1000 тонн в год дополнительная прибыль может составить:  $(1000 \text{ тонн} * 60 000 \text{ руб./тонна} * 20\%) = 12 000 000 \text{ руб. в год.}$

2. Оптимизация операционных процессов (обеспечение операционного превосходства):

2.1. Цифровизация логистики. Внедрение системы диспетчеризации транспорта для сокращения порожних пробегов и затрат на топливо (влияет на операционные расходы). Это позволит сократить порожние пробеги, снизить расход топлива, уменьшить время доставки и повысить надежность поставок.

Планирование и внедрение данного мероприятия займет 4–6 месяцев.

Ориентировочный бюджет 500 000 – 800 000 руб. (стоимость ПО, настройка, обучение).

Для реализации данного мероприятия требуется выделение или привлечение специалиста по логистике/ИТ для внедрения и администрирования системы. Также потребуется обучение водителей и логистов работе с новой системой.

Прогнозная оценка эффективности:

- рост фондоотдачи до 2,40 руб./руб. Снижение себестоимости 1 тонны готовой продукции на 5%;

- при текущих расходах на логистику (условно 3 000 000 руб. в год) оптимизация маршрутов и сокращение порожних пробегов на 10% могут привести к экономии:  $3 000 000 \text{ руб.} * 10\% = 300 000 \text{ руб. в год.}$  Увеличение фондоотдачи на 0,27 (с 2,13 до 2,40)

при выручке 48,1 млн руб. означает прирост выручки или эффективности использования активов на 12 987 млн руб. ( $48,1 * 0,27 / 2,13 * 100\%$ );

2.2. Программа TQM (всеобщее управление качеством). Программа TQM для производственного персонала. Внедрение культуры постоянного совершенствования, при которой каждый сотрудник на производственной линии вовлечен в процесс выявления и устранения мелких дефектов, улучшения условий труда и повышения эффективности. Это может включать в себя проведение регулярных собраний, сбор предложений от сотрудников, обучение основам всеобщего управления качеством.

Планирование и внедрение - постоянный процесс, но первый этап внедрения – 3–5 месяцев.

Минимальные прямые затраты (организация собраний, мотивационные программы). Ориентировочно 150 000 – 250 000 руб. на начальном этапе (обучающие материалы, небольшие поощрения).

Инициатива должна исходить от руководства (начальника производства, директора). Потребуется назначить ответственного за координацию программы TQM, который будет проводить обучение и собирать отзывы.

Прогнозная оценка эффективности:

- снижение себестоимости 1 тонны готовой продукции на 5%. Рост производительности труда;

- экономия будет достигнута за счет снижения себестоимости продукции на 5% при объеме переработки 5000 тонн и себестоимости 1 тонны (условно) 7000 руб. составит:  $5000 \text{ тонн} * 7000 \text{ руб./тонна} * 5\% = 1\,750\,000 \text{ руб.}$  в год. Рост производительности труда (сокращение времени выполнения операций) также приведет к дополнительной экономии.

3. Финансовая стратегия:

3.1. Управление оборотным капиталом. Снижение целевого уровня запасов на 10 % за счет внедрения системы «точно в срок» для сырья. Это высвободит средства, которые можно направить на увеличение денежных резервов, тем самым повысив текущую лик-

видность. Планирование и внедрение: срок 6–9 месяцев.

Бюджет: не требует прямых инвестиций в оборудование, основные затраты — на обучение персонала, возможно, на доработку IT-систем учета. Ориентировочно 200 000 – 300 000 руб.

Кадровое обеспечение: потребуются обучение персонала работе с новой системой.

Прогнозная оценка эффективности:

- доведение коэффициента автономии до 0,40;

- экономический эффект: сокращение запасов на 10 % от текущего уровня (10 955 тыс. руб.) составит 1 095 500 руб. Эти средства могут быть направлены на увеличение денежных резервов или инвестиции в новые проекты, что повысит текущую ликвидность и финансовую устойчивость;

3.2. Инвестиционный план. Планирование замены гидравлического пресса (износ 60%), финансирование которого будет осуществляться за счет чистой прибыли. Финансирование будет осуществляться за счет чистой прибыли.

Планирование и внедрение: срок 12 – 18 месяцев (включая выбор оборудования, закупку, монтаж, пусконаладку).

Бюджет: ориентировочно 7 000 000 – 10 000 000 руб. (в зависимости от модели пресса).

Кадровое обеспечение: потребуются привлечение специалистов для подбора оборудования, а также обучение операторов и ремонтного персонала работе с новой техникой.

Прогнозная оценка эффективности:

- рост фондоотдачи до 2,40 руб./руб. Снижение себестоимости 1 тонны готовой продукции на 5%.

- замена изношенного пресса приведет к снижению затрат на ремонт и обслуживание (экономия до 300 000 руб. в год), энергопотребления (экономия до 150 000 руб. в год) и увеличению производительности (до 10 – 15 %), что в совокупности повлияет на снижение себестоимости и рост фондоотдачи.

Прогнозные показатели предложенных рекомендаций для ООО «ДЖИО» приведены в табл. 3.

**Таблица 3. Прогнозные показатели предложенных рекомендаций [составлено автором]**  
**Table 3. Projected indicators of the proposed recommendations [compiled by the author]**

Название мероприятия	Срок реализации	Стоимость	Прогнозная оценка эффективности
Мероприятие №1. Инициативы по усилению дифференциации			
Внедрение автоматизированного контроля качества с установкой датчика на выходе из гранулятора	3–4 месяца	800 000 – 1 200 000 руб. (включая стоимость датчика, системы управления, монтажа и настройки)	Снижение внутреннего процента брака ПЭТ-гранулята с текущего уровня (5%) до 2% к концу года
Пилотный проект по внедрению нового вида полимера (идентификация и запуск переработки нового полимера с высоким спросом и маржинальностью)	6–9 месяцев	3 000 000 – 5 000 000 руб. (стоимость оборудования, монтаж, обучение персонала)	Увеличение доли выручки от продукции с премиальной надбавкой до 40 % к концу 2027 года. Рост среднего чека за счет новой продукции

Продолжение табл. 3.  
Continuation of tab. 3.

Название мероприятия	Срок реализации	Стоимость	Прогнозная оценка эффективности
Мероприятие №2. Инициативы по обеспечению операционного превосходства (оптимизация процессов и логистики)			
Внедрение системы диспетчеризации транспорта	4–6 месяцев	500 000 – 800 000 руб. (стоимость ПО, настройка, обучение)	Рост фондоотдачи до 2,40 руб./руб. Снижение себестоимости 1 тонны готовой продукции на 5%
Программа TQM для производственного персонала	3–5 месяцев	150 000 – 250 000 руб. на начальном этапе (обучающие материалы, небольшие поощрения)	Снижение себестоимости 1 тонны готовой продукции на 5%. Рост производительности труда
Мероприятие №3. Финансовая стратегия и масштабирование			
Снижение целевого уровня запасов на 10 %	6–9 месяцев	Не требует прямых инвестиций в оборудование, основные затраты — на обучение персонала, возможно, на доработку IT-систем учета. Ориентировочно 200 000 – 300 000 руб.	Доведение коэффициента автономии до 0,40
Замена гидравлического пресса	12–18 месяцев	7 000 000 – 10 000 000 руб.	Рост фондоотдачи до 2,40 руб./руб.

Предложенные мероприятия требуют значительных инвестиций, общая сумма которых на начальных этапах составляет от ~20,3 млн. руб. (при использовании минимальных оценок бюджета) до ~27,55 млн. руб. (при максимальных оценках). Однако эти инвестиции оправданы, учитывая прогнозируемый высокий уровень доходности.

Суммарный прогнозируемый годовой эффект от реализации всех мероприятий (в первый год, с учетом частичного эффекта от всех инициатив) оценивается ориентировочно в ~23,6 млн. руб. (без учета полного эффекта от замены пресса и повышения производительности). Это свидетельствует о существенном потенциале для увеличения прибыли и повышения финансовой устойчивости ООО «ДЖИО».

Замена гидравлического пресса, будучи наиболее капиталоемким процессом, имеет более длительный срок окупаемости при расчете только на прямую экономию (до 22 лет). Однако этот срок существенно сокращается при учете косвенных эффектов от повышения производительности, снижения себестоимости и увеличения фондоотдачи, что делает инвестиции стратегически оправданными.

Внедрение предложенных рекомендаций направлено не только на финансовое оздоровление, но и на укрепление конкурентных позиций ООО «ДЖИО» за счет усиления дифференциации и операционного превосходства, что является ключевым фактором устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Дополнительные нематериальные выгоды от реализации мероприятий:

- повышение качества продукции, укрепление репутации, привлечение новых клиентов, удержание существующих;
- повышение лояльности клиентов за счет повышения надежности поставок и качества сырья;
- рост удовлетворенности и вовлечен-

ности персонала, внедрение системы всеобщего управления качеством и обучение способствуют развитию сотрудников;

- снижение операционных рисков за счет автоматизации, надежности оборудования и оптимизации логистики;

- повышение финансовой устойчивости, увеличение коэффициента автономии, рост денежных резервов;

- подготовка к масштабированию, создание прочной базы для выхода на новые рынки.

**Заключение.**

Разработанные рекомендации представляют собой комплексный, научно обоснованный и финансово просчитанный план трансформации ООО «ДЖИО». Внедрение гибридной модели позволит предприятию не только преодолеть текущие кризисные явления и снизить неопределенность, но и выйти на качественно новый уровень развития, заняв лидирующие позиции в своей нише и обеспечив основу для устойчивого долгосрочного роста в условиях современной экономики, ориентированной на цикличность и минимизацию отходов.

Реализация предложенного стратегического плана позволит ООО «ДЖИО» окончательно преодолеть ограничения, присущие его текущей структуре, и перейти от состояния финансово устойчивого, но не лидирующего предприятия к статусу стабильного лидера рынка, основанному на синергии качества продукции и высокой операционной эффективности.

Деятельность ООО «ДЖИО» в Донецкой Народной Республике придает исследованию региональную специфику. Анализ стратегии развития компании может послужить примером для других предприятий региона, стремящихся к трансформации и модернизации в условиях новой экономической реальности, что повысит их конкурентоспособность и внесет вклад в развитие региона.

## Список источников

1. Рэй С. Может ли экономика замкнутого цикла спасти мировую экономику? // Идеи и идеалы. 2021. Т. 13, № 3-2. С. 252–265. DOI: 10.17212/2075-0862-2021-13.3.2-252-265. EDN: POPWTU.
2. Ахметзянов Р.Н., Гаптельхаков М.Р., Корнеева М.И. Экономика устойчивого потребления: переход к экономике замкнутого цикла // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 8, № 2(155). С. 5–12. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.02.08.001. EDN: QOLDAX.
3. Зайцева А.И. Переход к экономике замкнутого цикла как новый тренд развития экономики // Общество. 2021. № 1(20). С. 32–34. EDN: WBVIGP.
4. Нигматуллин Р.К., Дмитриев А.Г. Практические аспекты использования гибридных методологий управления проектами // Научный аспект. 2024. № 2. Экономика и менеджмент. URL: <https://na-journal.ru/2-2024-ekonomika-menedzhment/8897-prakticheskie-aspekty-ispolzovaniya-gibridnyh-metodologij-upravleniya-proektami>.

**Сведения об авторе:**

**Ковальчук Н.Э., студент 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: [nikita.kovalchuk21@yandex.ru](mailto:nikita.kovalchuk21@yandex.ru)**

**Научный руководитель: Перевозникова Елена Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента в производственной сфере, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: [perevoznikova-ev@ranepa.ru](mailto:perevoznikova-ev@ranepa.ru)**

## References

1. Ray, S. (2021). Can the circular economy save the global economy? Ideas and Ideals, 13(3-2), 252–265. DOI: 10.17212/2075-0862-2021-13.3.2-252-265. EDN: POPWTU. (In Russ.)
2. Akhmetzyanov, R.N., Gaptelkhakov, M.R., & Korneeva, M.I. (2025). Economics of sustainable consumption: transition to a circular economy. Economics and Management: Problems, Solutions, 8, 2(155), 5–12. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.02.08.001. EDN: QOLDAX. (In Russ.)
3. Zaitseva, A.I. (2021). Transition to a circular economy as a new trend in economic development. Society, 1(20), 32–34. EDN: WBVIGP. (In Russ.)
4. Nigmatullin, R.K., & Dmitriev, A.G. (2024). Practical aspects of using hybrid project management methodologies. Scientific Aspect, 2. Economics and Management. URL: <https://na-journal.ru/2-2024-ekonomika-menedzhment/8897-prakticheskie-aspekty-ispolzovaniya-gibridnyh-metodologij-upravleniya-proektami>. (In Russ.)

**About the author:**

**Nikita E. Kovalchuk, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: [nikita.kovalchuk21@yandex.ru](mailto:nikita.kovalchuk21@yandex.ru)**

**Academic Supervisor: Elena V. Perevoznikova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: [perevoznikova-ev@ranepa.ru](mailto:perevoznikova-ev@ranepa.ru)**

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

Поступила в редакцию (Reserved) 23.04.2026  
Поступила после рецензирования 29.04.2026  
Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-практическая статья  
УДК: 658.7  
JEL classification: L86, O33  
EDN: IXJKMY

## АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИИ ТЕМАТИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ В ОБЛАСТИ ЛОГИСТИКИ И АВТОМАТИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

**Орешина Д.М.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента

**Пруцков А.С.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента

**Аннотация. Цель.** Выявление изменения тематической структуры контента ведущих информационных источников в области логистики и автоматизации логистических процессов за период 2021–2026 гг., определить устойчивые тренды и дать оценку их влияния на формирование профессиональной повестки.

**Материалы и методы.** Исследование базируется на методах контент-анализа, сравнительного анализа, классификации и мониторинга открытых данных. Объектом анализа выступили 26 информационных источников, распределённых по пяти категориям: печатные издания, аудиовизуальные ресурсы, электронные платформы, экспертные каналы и корпоративные медиа. Для обработки данных на этапе первичной категоризации применялись инструменты искусственного интеллекта с последующей ручной верификацией. Ретроспективный анализ выполнен с использованием архивов TGStat.ru и Socialblade за период 2021–2026 гг.

**Результаты.** Установлено, что в информационном поле логистики произошла устойчивая трансформация тематической структуры. Доля новостного контента в Telegram-каналах сократилась с 32% до 16% на 2021–2025 гг., тогда как доля материалов по технологиям автоматизации выросла с 18% до 32% - +14 п.п., а доля практических кейсов — с 15% до 25% - +10 п.п.. YouTube-каналы демонстрируют аналогичную динамику, доля технологического контента на ATI.SU Live увеличилась с 20% до 40% за три года, на Logirus.TV — с 27% до 40%. Корпоративные сообщества ВКонтакте характеризуются высокой дифференциацией стратегий, от 79% имиджевого контента до 25% технологического контента. Выявлена методологическая проблема недостаточной прозрачности метрик для печатных изданий, подкастов и части сообществ ВКонтакте.

**Закключение.** Информационное поле логистики трансформируется в полицентричную экосистему, где доминирующую роль приобретают цифровые каналы с высокой частотой обновления и выраженной экспертной специализацией. Профессиональная аудитория демонстрирует запрос не на оперативные новости, а на углублённые материалы по технологиям автоматизации и практические кейсы. Видеоконтент становится наиболее востребованным форматом благодаря глубине аналитики и прозрачности метрик. Полученные результаты имеют практическую значимость для разработки коммуникационных стратегий логистических компаний и оценки эффективности информационных источников.

**Ключевые слова:** логистика, автоматизация логистических процессов, информационные источники, тематическая структура, контент-анализ, Telegram, YouTube, корпоративные медиа, цифровая трансформация.

**Для цитирования:** Орешина Д.М., Пруцков А.С. Анализ трансформации тематической структуры информационных источников в области логистики и автоматизации логистических процессов // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 38-45. EDN: IXJKMY



Scientific and practical article  
UDC: 658.7  
JEL classification: L86, O33  
EDN: IXJKMY

## ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF THE THEMATIC STRUCTURE OF INFORMATION SOURCES IN THE FIELD OF LOGISTICS AND AUTOMATION OF LOGISTICS PROCESSES

**Diana M. Oreshina**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management

**Artem S. Prutskov**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management

**Annotation. Objective.** To identify and analyze changes in the thematic structure of content of leading information sources in the field of logistics and automation of logistics processes for the period 2021–2026, to identify sustainable trends and assess their impact on the formation of the professional agenda.

**Materials and Methods.** The study is based on methods of content analysis, comparative analysis, classification and monitoring of open data. The object of analysis was 26 information sources distributed across five categories: printed publications, audiovisual resources, electronic platforms, expert channels and corporate media. Artificial intelligence tools were used for data processing at the stage of primary categorization, followed by manual verification. Retrospective analysis was performed using archives of TGStat.ru and Socialblade for the period 2021–2026.

**Results.** It has been established that a steady transformation of the thematic structure has occurred in the information field of logistics. The share of news content in Telegram channels decreased from 32% to 16% in 2021–2025, while the share of materials on automation technologies increased from 18% to 32% - +14 p.p., and the share of practical cases — from 15% to 25% - +10 p.p.. YouTube channels demonstrate similar dynamics: the share of technological content on ATI.SU Live increased from 20% to 40% over three years, on Logirus.TV — from 27% to 40%. Corporate VKontakte communities are characterized by a high differentiation of strategies, from 79% of image content to 25% of technological content. A methodological problem of insufficient transparency of metrics for printed publications, podcasts and some VKontakte communities has been identified.

**Conclusion.** The information field of logistics is transforming into a polycentric ecosystem, where digital channels with high update frequency and pronounced expert specialization acquire a dominant role. The professional audience demonstrates a demand not for operational news, but for in-depth materials on automation technologies and practical cases. Video content is becoming the most popular format due to the depth of analytics and transparency of metrics. The obtained results are of practical importance for the development of communication strategies for logistics companies and evaluating the effectiveness of information sources.

**Keywords:** logistics, automation of logistics processes, information sources, thematic structure, content analysis, Telegram, YouTube, corporate media, digital transformation.

**For citation:** Oreshina, D.M., Prutskov, A.S. (2026). Analysis of the transformation of the thematic structure of information sources in the field of logistics and automation of logistics processes. *Phenomenus*, 2(34), 38-45. EDN: IXJKMY

### Постановка проблемы в общем виде

Современная логистика представляет собой сложную, динамично развивающуюся систему, эффективность которой напрямую зависит от скорости получения и качества обработки информации. В условиях цифровой трансформации экономики, усиления глобальной конкуренции и санкционного давления своевременный доступ к актуальным знаниям, трендам и практическим кейсам становится критическим фактором успеха для специалистов и компаний.

Ежегодно появляются новые печатные издания, Telegram-каналы, подкасты и блоги, что создаёт информационный шум и затрудняет поиск действительно ценных и авторитетных ресурсов. При этом большинство существующих исследований фокусируются либо на количественных показателях аудитории, либо на технологических аспектах автоматизации. Системный анализ содержа-

тельной трансформации информационных источников того, как меняется сама тематическая повестка, остаётся недостаточно проработанным.

Вопросы анализа информационных источников в сфере логистики и управления цепями поставок исследуются в различных научных работах. Так, например, Криппендорф К. разработал методологию контент-анализа, ставшую основой для системного изучения текстовых массивов [1], Салтыков С.А. предложил методику оценки полезности контента через индекс полезности [2], Хмельницкая К.Ю. [3] исследует возможности использования контент-анализа для логистической отрасли, Сонголов А.Ю. [4] рассматривает важность информационного обеспечения логистической отрасли. Если говорить непосредственно о технологиях в данной области, то отдельного внимания заслуживают работы, посвященные роли информа-



ционных технологий как ключевого фактора развития современной логистики. В частности, Поросенкова В.В. и Малахов С.В. в своем исследовании подчеркивают, что интеграция IT-решений позволяет не только оптимизировать процессы товародвижения, но и обеспечивает требуемый клиентом уровень сервиса, делая информационную логистику инструментом интеграции отдельных звеньев цепи поставок [5]. В свою очередь, А.Ю. Пахолкова в своем анализе делает акцент на трансформирующей роли интернет-технологий, включая «облачные» сервисы и концепцию «Интернета вещей», которые изменили

концепцию закупок и контроля за грузами, создав единое информационное пространство для всех участников рынка [6]. В работах Российской ассоциации электронных коммуникаций (- далее РАЭК) представлены данные о медиапотреблении в профессиональных сообществах [7]. Исследования динамики аудитории цифровых платформ проводятся с использованием сервисов TGStat.ru<sup>1</sup> и Socialblade<sup>2</sup>. Представленные подходы можно сгруппировать по нескольким ключевым критериям (табл. 1).

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью системати-

**Таблица 1. Матрица исследований информационных источников в области логистики [составлено авторами]**  
**Table 1. Research matrix of information sources in the field of logistics [compiled by the authors]**

Направление исследования	Авторы/источники	Ключевой вклад
Методология контент-анализа	Криппендорф К. (2018)	Разработка категориальной сетки, методов валидации
Оценка полезности контента	Салтыков С.А.	Индекс полезности UI
Аналитика Telegram-каналов	TGStat.ru	Ретроспективные данные по подписчикам и ER
Аналитика YouTube-каналов	Socialblade.com	Динамика подписчиков и просмотров

зации и анализа многообразия информационных источников в сфере логистики и автоматизации логистических процессов. Понимание структуры информационного поля, выявление лидеров мнений и оценка динамики развития источников позволяют сформировать объективную картину текущего состояния и перспектив отрасли.

**Цель исследования**

Цель исследования – выявить и проанализировать изменения тематической структуры контента ведущих информационных источников в области логистики и автоматизации логистических процессов за период 2021–2026 гг., определить устойчивые тренды и дать оценку их влияния на формирование профессиональной повестки.

Объект исследования – информационные источники в области логистики и автоматизации логистических процессов.

Предмет исследования – количественные и качественные характеристики данных источников, их тематическая динамика и значимость.

**Изложение основного материала исследования**

Информационные источники в области логистики отличаются большим разнообразием форматов, целей создания и целевой аудитории. Для системного анализа целесообразно разделить их на пять категорий, каждая из которых обладает уникальными характеристиками и играет свою роль в формировании профессионального сообщества (табл. 2).

**Таблица 2. Сравнительная характеристика категорий информационных источников в области логистики [составлено авторами]**

**Table 2. Comparative characteristics of information source categories in the field of logistics [compiled by the authors]**

Категория источников	Наименование источника	Год запуска	Аудитория	Просмотры/ ER (вовлеченность)
Печатные издания	Журнал «Логистика» <sup>3</sup>	1997	7 000 экз./мес.	1050
	Журнал «РЖД-Партнёр» <sup>4</sup>	1998	17 000 экз./мес.	1550
	Научный журнал «Вестник РГУПС» <sup>5</sup>	1999	510 экз.	75
	Сборники конференций «Логистика: современные тенденции» <sup>6</sup>	2010	1 500 экз./выпуск.	225
	Учебные издания «Лань: Логистика» <sup>7</sup>	2010	25 000 (студенты)	3750
	Журнал «Логистика 360» <sup>8</sup>	2024	10 выпусков	1500

<sup>1</sup>TGStat.ru : сервис аналитики Telegram-каналов. URL: <https://tgstat.ru>

<sup>2</sup>Socialblade.com : сервис аналитики социальных сетей. URL: <https://socialblade.com>

<sup>3</sup>Журнал «Логистика» : официальный сайт. URL: <http://www.logistika-prim.ru/about>

<sup>4</sup>Информационное агентство «РЖД-Партнёр». URL: <https://rzd-partner.ru>

<sup>5</sup>Вестник Ростовского государственного университета путей сообщения : научный журнал. URL: <https://vestnik.rgups.ru/>

<sup>6</sup>Сборники конференций «Логистика: современные тенденции» // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» : портал публикаций. URL: <https://publications.hse.ru/books/1129116535>

<sup>7</sup>Издательство «Лань» : электронно-библиотечная система. URL: <https://lanbook.com>

<sup>8</sup>Журнал «Логистика 360» : официальный сайт. URL: <https://logistics360.ru/about>

Категория источников	Наименование источника	Год запуска	Аудитория	Просмотры/ ER (вовлеченность)
Аудиовизуальные источники	Подкаст «Логистика на ночь» <sup>9</sup>	2022	956	-
	Подкаст «Цепочка поставок» <sup>10</sup>	2023	3	-
	Вебинары «Logirus.TV» <sup>11</sup>	2021	12000	2500
	Тематические эфиры «ATI.SU Live» <sup>12</sup>	2020	18000	4000
	Подкаст «Директор логистической компании» <sup>13</sup>	2021	-	-
Электронные источники	@logisticsscm <sup>14</sup>	2019	34 227	0,11
	@scmleaders <sup>15</sup>	2020	4987	0,22
	@schmogist <sup>16</sup>	2021	3128	0,70
	Форум «Лобанов-логист» <sup>17</sup>	2012	512	-
	Сообщество «Logist_ru» <sup>18</sup>	2013	2600	0,77
Блогеры, отраслевые эксперты, публичные лидеры мнений	Андрей Кувшинов (ВЭД-эксперт) <sup>19</sup>	2020	226	-
	Николай Лобанов <sup>20</sup>	2012	314	-
	Татьяна Пак <sup>21</sup>	2015	Профиль не отображает количество подписчиков; специализация: логистика, должность: директор по логистике	-
	Эксперты Logirus <sup>22</sup>	2019	6 234	-
Популярные информационные каналы компаний	ATI.SU (Дзен-канал) <sup>23</sup>	2020	19200	-
	СДЭК (корпоративный блог) <sup>24</sup>	2018	120000	-
	«Деловые Линии» (медиа) <sup>25</sup>	2019	54099	-
	«ПЭК» (инфоportal) <sup>26</sup>	2021	268002	-
	«OZON Логистика» (блог) <sup>27</sup>	2022	61248	-

Наиболее тиражными печатными изданиями являются «РЖД-Партнёр» и «Логистика», что свидетельствует о высокой востребованности практико-ориентированного контента. Запуск журнала «Логистика 360» в 2024 году с собственной конференционной программой демонстрирует тенденцию к интеграции печатных форматов с событийным маркетингом. В аудиовизуальном сегменте наибольшую аудиторию демонстрирует канал ATI.SU Live, включая в себя

18 000 подписчиков, 4 000 просмотров на эфир. Среди электронных источников наибольшей аудиторией обладает Telegram-канал @logisticsscm, однако наивысший показатель вовлеченности у экспертного канала @schmogist. Корпоративные каналы обладают наибольшей аудиторией, что объясняется маркетинговыми ресурсами и широкой клиентской базой. Для выявления изменений в тематической структуре контента информационных источников проведён контент-ана-

<sup>9</sup>Подкаст «Логистика на ночь» // Яндекс.Музыка. URL: <https://music.yandex.ru/album/24821559>

<sup>10</sup>Подкаст «Цепочка поставок» // Zvuk.com. URL: <https://zvuk.com/podcast/38688244>

<sup>11</sup>Logirus : официальный YouTube-канал. URL: <https://youtube.com/@logirus>

<sup>12</sup>ATI.SU : YouTube-канал. URL: <https://youtube.com/@atisu>

<sup>13</sup>Подкаст «Директор логистической компании» // Apple Podcasts. URL: <https://podcasts.apple.com/ru/podcast/директор-логистической-компании/id1581405166?i=1000588619042>

<sup>14</sup>Telegram-канал «Logistics SCM». URL: <https://t.me/logisticsscm>

<sup>15</sup>Telegram-канал «SCM Leaders». URL: <https://t.me/scmleaders>

<sup>16</sup>Telegram-канал «Логист Шмогист». URL: <https://t.me/schmogist>

<sup>17</sup>Портал «Лобанов-Логист» : профессиональный форум. URL: <https://lobanov-logist.ru>

<sup>18</sup>Сообщество «Логистика» ВКонтакте. URL: [https://vk.com/logist\\_ruru](https://vk.com/logist_ruru)

<sup>19</sup>Кувшинов Андрей : Telegram-канал. URL: <https://t.me/s/andreikuvshinov>

<sup>20</sup>Лобанов Николай : Telegram-канал портала «Лобанов-Логист». URL: <https://t.me/s/lobanovlogistru>

<sup>21</sup>Пак Татьяна : профиль эксперта // E-xecutive.ru. URL: <https://www.e-xecutive.ru/users/1802857-tatyana-pak>

<sup>22</sup>Logirus : Telegram-канал (рубрика #Логирис). URL: <https://t.me/s/logirus?q=%23Логирис>

<sup>23</sup>ATI.SU : канал на платформе Дзен. URL: [https://dzen.ru/ati\\_su](https://dzen.ru/ati_su)

<sup>24</sup>Сообщество «СДЭК» ВКонтакте. URL: [https://vk.com/cdek\\_express](https://vk.com/cdek_express)

<sup>25</sup>Сообщество «Деловые Линии» ВКонтакте. URL: [https://vk.com/dellin\\_ru](https://vk.com/dellin_ru)

<sup>26</sup>Сообщество «ПЭК» ВКонтакте. URL: <https://vk.com/pecom>

<sup>27</sup>Сообщество «OZON Логистика» ВКонтакте. URL: [https://vk.com/ozon\\_business](https://vk.com/ozon_business)

лиз публикаций по категориям, по которым доступны ретроспективные данные за достаточный период.

Контент-анализ проведён в соответствии с классической методикой, описанной в работе Криппендорфа К. «Content Analysis: An Introduction to Its Methodology» (Sage

Publications, 2018). Категориальная сетка разработана на основе анализа актуальной отраслевой повестки и включает пять тематических блоков: нормативно-правовое регулирование, технологии автоматизации, кейсы и практика, новости рынка, аналитика и прогнозы (табл. 3).

**Таблица 3. Категориальная сетка контент-анализа [составлено авторами]**  
**Table 3. Categorical grid of content analysis [compiled by the author]**

Код	Категория	Критерии отнесения
1	Нормативно-правовое регулирование	Изменения в законодательстве, таможенное оформление, санкционные ограничения
2	Технологии автоматизации	Цифровизация, искусственный интеллект, WMS/TMS, роботизация, новые IT-решения
3	Кейсы и практика	Примеры из деятельности компаний, разборы реальных ситуаций, оптимизационные решения
4	Новости рынка	События, кадровые перестановки, инфраструктурные проекты, отчётность компаний
5	Аналитика и прогнозы	Макроэкономические обзоры, отраслевые тренды, прогнозы развития

Для выявления долгосрочных трендов проанализированы публикации трёх Telegram-каналов. Выборка составила 200 публикаций для каждого периода (2021 год и

2025 год), равномерно распределённых между каналами. Источником ретроспективных данных выступили архивы сервиса TGStat.ru. (табл. 4).

**Таблица 4. Трансформация тематической структуры Telegram-каналов (2021–2025)<sup>28</sup> [составлено авторами на основе данных TGStat.ru]**  
**Table 4. Transformation of the thematic structure of Telegram channels (2021–2025) [compiled by the authors based on TGStat.ru data]**

Тематический блок	2021 год (%)	2025 год (%)	Изменение (п.п.)
Нормативно-правовое регулирование	28	18	-10
Технологии автоматизации	18	32	+14
Кейсы и практика	15	25	+10
Новости рынка	32	16	-16
Аналитика и прогнозы	7	9	+2

Наиболее существенное изменение зафиксировано в сегменте новостного контента, доля которого сократилась с 32% до 16%. Данная тенденция объясняется перенасыщением информационного поля оперативными сообщениями и смещением фокуса профессиональной аудитории в сторону материалов, обладающих долгосрочной цен-

ностью. Одновременно наблюдается рост доли технологической тематики с 18% до 32%, что отражает актуализацию запроса на материалы о цифровизации логистических процессов. Доля практических кейсов увеличилась с 15% до 25%, что свидетельствует о повышенном спросе на прикладные решения (табл 5).

**Таблица 5. Тематическая структура корпоративных сообществ ВКонтакте (февраль–март 2026)<sup>29</sup> [составлено авторами]**  
**Table 5. Thematic structure of corporate VKontakte communities (February–March 2026) [compiled by the authors]**

Сообщество	Выборка	Технологии автоматизации, кол-во публ. (процент от общего кол-ва публ.)	Кейсы и практика, кол-во публ. (процент от общего кол-ва публ.)	Новости рынка, кол-во публ. (процент от общего кол-ва публ.)	Аналитика и прогнозы, кол-во публ. (процент от общего кол-ва публ.)	Рекламный/имиджевый, кол-во публ. (процент от общего кол-ва публ.)
ПЭК	14	0 (0%)	2 (14%)	1 (7%)	0 (0%)	11 (79%)
СДЭК	12	3 (25%)	2 (17%)	2 (17%)	0 (0%)	5 (41%)
OZON Логистика	35	7 (20%)	5 (14%)	9 (26%)	0 (0%)	14 (40%)

<sup>28</sup>контент-анализ 200 публикаций Telegram-каналов @logisticsscm, @scmleaders, @schmogist (100 за 2021 год, 100 за 2025 год). Данные TGStat.ru, открытый интерфейс Telegram

<sup>29</sup>контент-анализ 74 публикаций из JSON-экспортов постов сообществ за период 20.02.2026 – 22.03.2026

Выявлена существенная дифференциация коммуникационных стратегий. Сообщество ПЭК демонстрирует ярко выраженную имиджевую стратегию, 79% публикаций — посты без текстового сопровождения. СДЭК выделяется наибольшей долей полезного контента среди корпоративных сообществ.

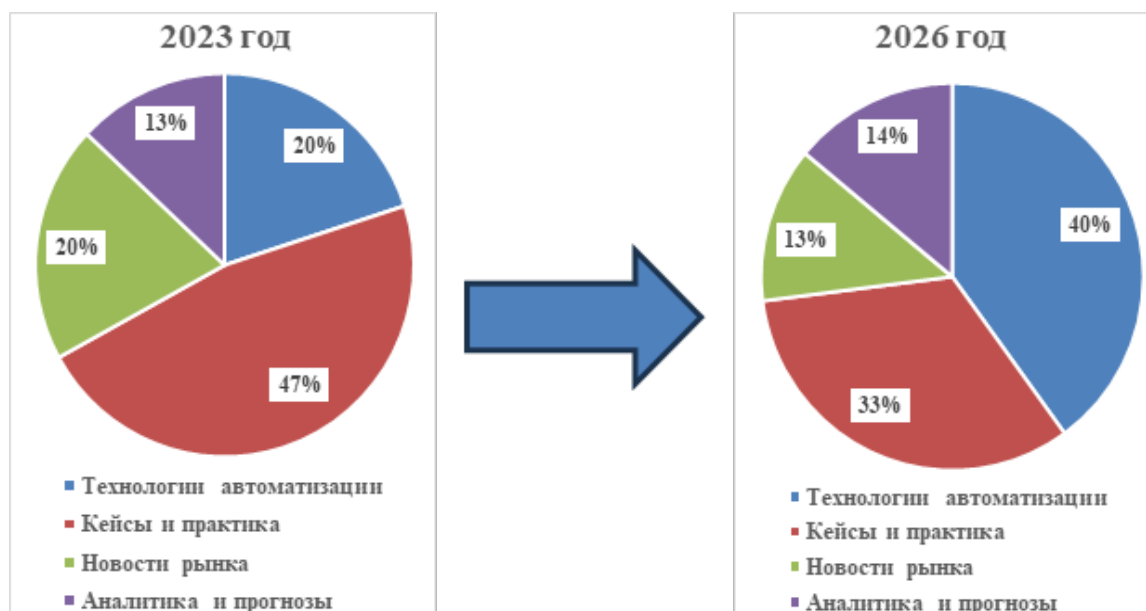
OZON Логистика демонстрирует сбалансированную структуру с высокой долей новостного контента. Деловые Линии имеют наибольшую долю новостного контента, что соответствует стратегии информирования клиентов об изменениях в терминальной сети (табл. 6).

**Таблица 6. Тематическая структура YouTube<sup>30</sup>-каналов (2023–2026)<sup>31</sup> [составлено авторами]**  
**Table 6. Thematic structure of YouTube channels (2023–2026) [compiled by the authors]**

Канал	Период	Выборка	Технологии автоматизации, кол-во публ. (процент от общего кол-ва публ.)	Кейсы и практика, кол-во публ. (процент от общего кол-ва публ.)	Новости рынка, кол-во публ. (процент от общего кол-ва публ.)	Аналитика и прогнозы, кол-во публ. (процент от общего кол-ва публ.)
ATI.SU Live	2023	15	3 (20%)	7 (47%)	3 (20%)	2 (13%)
ATI.SU Live	2026	15	6 (40%)	5 (33%)	2 (13%)	2 (14%)
Logirus.TV	2023	15	4 (27%)	5 (33%)	4 (27%)	2 (13%)
Logirus.TV	2026	15	6 (40%)	4 (27%)	3 (20%)	2 (13%)

Для наглядного представления тенденций изменений в контенте, публикуемыми каналами за 2023 и 2026 год, представлено 2

диаграммы на рисунке 1, в которых рассмотрена динамика изменений для канала ANI.SU Live.



**Рисунок 1. Динамика изменений в публикуемом контенте для канала ATI.SU Live за 2023 и 2026 год [составлено авторами]**  
**Figure 1. Dynamics of changes in published content for the ATI.SU Live channel for 2023 and 2026 [compiled by the authors]**

Так же, для наглядного представления тенденций изменений в контенте, публикуемыми каналами за 2023 и 2026 год, представлено 2 диаграммы на рисунке 2, в которых рассмотрена динамика изменений для канала Logirus.TV.

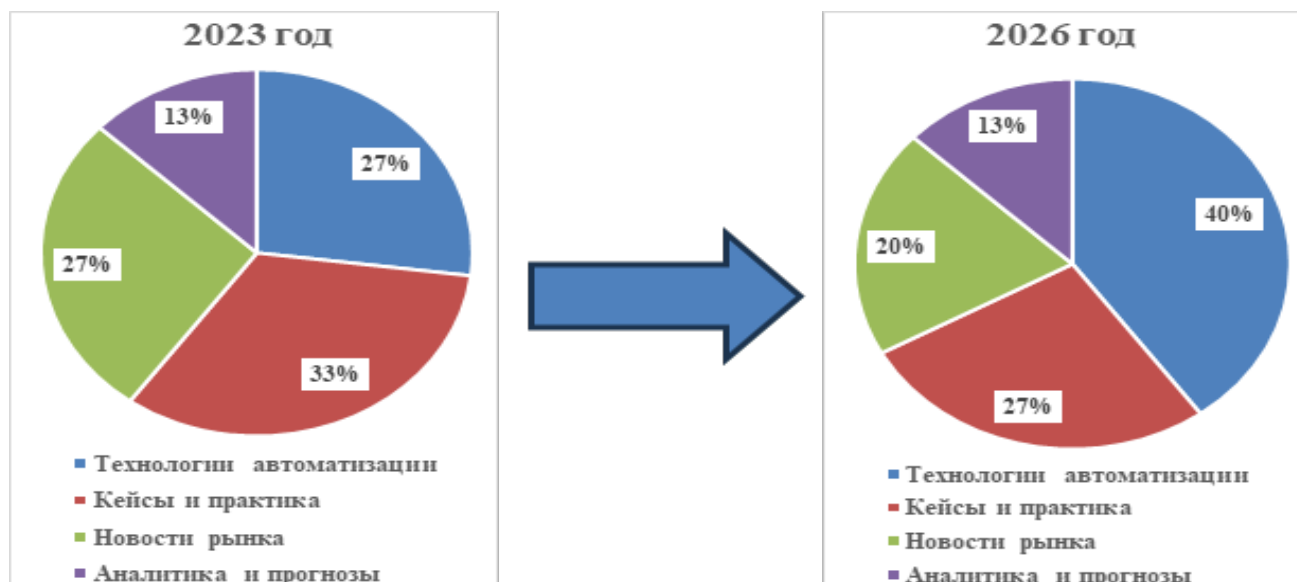
Оба канала демонстрируют устойчивый рост доли контента по технологиям автоматизации. Доля кейсов и практики, что может свидетельствовать о переориентации на более актуальную технологическую повестку. Доля новостного контента также сокращается, уступая место аналитическим и технологическим материалам.

### Заключение

Проведённое исследование информационных источников в области логистики и автоматизации логистических процессов позволило достичь поставленной цели. Установлена устойчивая трансформация тематической структуры. Доля новостного контента в Telegram-каналах сократилась с 32 до 16 процентов, доля материалов по технологиям автоматизации выросла с 18 до 32 процентов, а доля практических кейсов увеличилась с 15 до 25 процентов. YouTube-каналы демонстрируют аналогичную динамику. Технологический контент на ATI.SU Live увеличился

<sup>30</sup>запрещенная в России соцсеть; принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией и запрещенной в РФ

<sup>31</sup>контент-анализ описаний 30 видео YouTube-каналов ATI.SU Live и Logirus.TV за 2023 и 2026 годы.



**Рисунок 2. Динамика изменений в публикуемом контенте для канала Logirus.TV за 2023 и 2026 год [составлено авторами]**

**Figure 2. Dynamics of changes in published content for the Logirus.TV channel for 2023 and 2026 [compiled by the authors]**

с 20 до 40 процентов за три года, на Logirus.TV с 27 до 40 процентов. Корпоративные сообщества ВКонтакте демонстрируют широкий разброс от 79 процентов имиджевого контента до 25 процентов технологического. Наиболее успешные компании формируют устойчивое профессиональное сообщество через сбалансированную контент-стратегию. YouTube-каналы показывают высокие темпы роста аудитории и максимальный уровень полезности. Прозрачность метрик и глубина аналитики обеспечивают дальнейший рост

доли видеоформатов. Отсутствие открытых ретроспективных данных для печатных изданий, подкастов и части сообществ ВКонтакте ограничивает возможности объективной оценки.

Таким образом, информационное поле логистики трансформируется в полицентричную экосистему, где ведущую роль приобретают цифровые каналы с высокой частотой обновления, прозрачными метриками и выраженной экспертной специализацией.

### Список источников

1. Krippendorff, K. Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018. 472 p.
2. Салтыков С.А. Оценка полезности контента в цифровых информационных каналах // Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова РАН. URL: <https://www.ipu.ru/node/40005>.
3. Хмельницкая К.Ю. Опыт применения метода контент-анализа для исследования отраслевых текстов (на языковом материале отрасли «Логистика») // Лингвистика и образование. 2021. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-primeneniya-metoda-kontent-analiza-dlya-issledovaniya-otraslevykh-tekstov-na-yazykovom-materiale-otrasli-logistika>.
4. Сонголов А.Ю. Информационное обеспечение в логистике // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnoe-obespechenie-v-logistike>.
5. Поросенкова В.В. Информационные технологии в логистике // Молодой ученый. 2023. № 19(466). С. 21–25. URL: <https://moluch.ru/archive/466/102496>.
6. Пахолкова А.Ю. Анализ новых информационных технологий, используемых в логистике // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы IV Международной научной конференции (Москва, июнь 2016 г.). Москва: Буки-Веди, 2016. С. 170–174. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/174/10535>.
7. Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК). Экономика Рунета 2023/2024: аналитический отчет. Москва, 2024. URL: <https://ict.moscow/analytics/ekonomika-runeta-2023-2024/>.

#### Сведения об авторах:

**Орешина Д.М., студентка 4 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: doreshina-22@ranepa.ru**

**Пруцков А.С., студент 1 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: prukov19@mail.ru**

**Научный руководитель: Попова Татьяна Александровна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: popova-taa@ranepa.ru**

## References

1. Krippendorff, K. Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018. 472 p.
2. Saltykov, S.A. Assessment of content usefulness in digital information channels. V.A. Trapeznikov Institute of Control Sciences of the Russian Academy of Sciences. URL: <https://www.ipu.ru/node/40005>. (In Russ.)
3. Khmel'nitskaya, K.Yu. (2021). Experience of applying content analysis methods for the study of industry-specific texts (based on the language material of the logistics industry). Linguistics and Education, 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-primeneniya-metoda-kontent-analiza-dlya-issledovaniya-otraslevyh-tekstov-na-yazykovom-materiale-otrasli-logistika>. (In Russ.)
4. Songolov, A.Yu. (2016). Information support in logistics. Actual Problems of Aviation and Cosmonautics, 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnoe-obespechenie-v-logistike>. (In Russ.)
5. Porosenkova, V.V. (2023). Information technologies in logistics. Young Scientist, 19(466), 21–25. URL: <https://moluch.ru/archive/466/102496>. (In Russ.)
6. Pakholkova, A.Yu. (2016). Analysis of new information technologies used in logistics. In: Current Issues of Economics and Management: Proceedings of the IV International Scientific Conference (Moscow, June 2016). Moscow: Buki-Vedi, 170–174. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/174/10535>. (In Russ.)
7. Russian Association for Electronic Communications (RAEC). (2024). Runet Economy 2023/2024: Analytical Report. Moscow. URL: <https://ict.moscow/analytics/ekonomika-runeta-2023-2024/>. (In Russ.)

### About the authors:

**Diana M. Oreshina, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: doreshina-22@ranepa.ru**

**Artem S. Prutskov, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: prutskov19@mail.ru**

**Academic Supervisor: Tatiana A. Popova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: popova-taa@ranepa.ru**

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

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

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

*The authors declare no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 22.04.2026

Поступила после рецензирования 29.04.2026

Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-теоретическая статья  
УДК: 330.13(470)  
JEL classification: R11, M11, Q01  
EDN: CJDOWH

## ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДНР НА ЭТАПЕ ИНТЕГРАЦИИ В ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО РФ

**Печегузов Н.В.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента

**Шуклина Е.А.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента

**Аннотация. Цель.** Выявление и анализ особенностей внедрения инструментов бережливого производства на промышленных предприятиях Донецкой Народной Республики в новых экономических и правовых условиях, сложившихся после вхождения региона в состав Российской Федерации.

**Материалы и методы.** Теоретическая база опирается на анализ актуального российского и международного законодательства, регламентирующего экономическую интеграцию, а также обширный обзор научной литературы по вопросам бережливого производства, управления производственными системами и экономической интеграции. Эмпирическая часть исследования базируется на качественных и количественных методах: проведен комплексный анализ экспертных интервью с руководителями и ведущими специалистами промышленных предприятий ДНР, изучена корпоративная отчетность предприятий и результаты внедрения Lean-инструментов. Использован анализ официальных документов, касающихся федеральных программ поддержки промышленности и проекта «Производительность труда» в новых регионах.

**Результаты.** Рассмотрены основные особенности внедрения инструментов бережливого производства на промышленных предприятиях Донецкой Народной Республики в условиях интеграции в российское экономическое пространство. Проанализированы как теоретические основы бережливого производства и опыт его применения в РФ, так и актуальные правовые и социально-экономические реалии региона по состоянию на начало 2026 года. Отмечена кардинальная трансформация промышленности ДНР и выявлена роль внедрения бережливых в условиях восстановления региона.

**Заключение.** Результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что внедрение Lean-технологий становится ключевым фактором восстановления и интеграции региона, а эффективность бережливого производства в ДНР напрямую зависит от преодоления системных ограничений и учета социально-психологических факторов.

**Ключевые слова:** бережливое производство, Lean Production, Донецкая Народная Республика, интеграция, национальный проект «Производительность труда», промышленные предприятия, инструменты бережливого производства, особенности внедрения.

**Для цитирования:** Печегузов Н.В., Шуклина, Е.А. Особенности внедрения инструментов бережливого производства на промышленных предприятиях ДНР на этапе интеграции в экономическое пространство РФ // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 46-51. EDN: CJDOWH



Scientific and theoretical article  
UDC: 330.13(470)  
JEL classification: R11, M11, Q01  
EDN: CJDOWH

## FEATURES OF IMPLEMENTING TOOLS FOR SAVING ENERGY IN INDUSTRIAL ENTERPRISES OF THE DPR AT THE STAGE OF INTEGRATION INTO THE ECONOMIC SPACE OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Nikita V. Pecheguzov**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management

**Ekaterina A. Shuklina**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management

**Annotation. Objective.** Identification and analysis of the features of implementing lean production tools at industrial enterprises of the Donetsk People's Republic in the new economic and legal conditions that have emerged after the region's accession to the Russian Federation.

**Materials and methods.** The theoretical framework is based on an analysis of current Russian and international legislation governing economic integration, as well as an extensive review of scientific literature on lean production, production system management, and economic integration. The empirical part of the study is based on qualitative and quantitative methods, including a comprehensive analysis of expert interviews with managers and leading specialists at industrial enterprises in the Donetsk People's Republic, as well as a study of corporate reporting and the results of implementing Lean tools. The study also includes an analysis of official documents related to federal industrial support programs and the "Productivity of Labor" project in the new regions.

**Results.** The main features of the implementation of lean production tools at industrial enterprises of the Donetsk People's Republic in the context of integration into the Russian economic space are considered. Both the theoretical foundations of lean production and the experience of its application in the Russian Federation, as well as the current legal and socio-economic realities of the region as of the beginning of 2026, are analyzed. The article highlights the significant transformation of the DPR's industry and the role of lean production in the region's recovery efforts.

**Conclusion.** The research results confirm the hypothesis that the introduction of Lean technologies is becoming a key factor in the region's recovery and integration, and the effectiveness of lean production in the DPR directly depends on overcoming systemic limitations and taking into account socio-psychological factors.

**Keywords:** lean manufacturing, Lean Production, Donetsk People's Republic, integration, national project "Labor Productivity", industrial enterprises, lean manufacturing tools, implementation features.

**For citation:** Pecheguzov, N.A., Shuklina, E.A., (2026). Features of implementing tools for saving energy in industrial enterprises of the DPR at the stage of integration into the economic space of the Russian Federation. *Phenomenus*, 2(34), 46-51. EDN: CJDOWH

### Постановка проблемы в общем виде

Промышленность была и остаётся ключевым фактором экономической структуры Донбасса. Однако период после 2014 года стал для промышленного сектора региона временем системного кризиса. Нарушение межотраслевых кооперационных связей, проблемы в энергетической инфраструктуре, отток квалифицированных кадров привели к критическому состоянию производственного комплекса. К 2022-му многие предприятия функционировали в режиме предельных нагрузок, используя морально устаревшее оборудование, требующее масштабной модернизации в условиях дефицита инвестиционных ресурсов.

С 2022 года начался этап глубокой системной интеграции региона в экономико-правовое пространство Российской Фе-

дерации. К текущему моменту, 2026 году, можно говорить о том, что правовая интеграция в основном завершена – это создало предпосылки для включения региональных субъектов хозяйствования в федеральные программы развития и межрегиональные кооперационные цепочки. В Совете Федерации подчеркивают: продление временных норм не отменяет задачи выйти на средне-российский уровень жизни к 2030 году<sup>1</sup>. А с января 2026 года заработали особые правила (постановление Правительства РФ № 2220), которые позволяют местным заводам проще подтверждать российское происхождение продукции и участвовать в госзакупках<sup>2</sup>.

В таких условиях вопрос эффективности производства становится вопросом выживания. Один из самых рабочих способов под-

<sup>1</sup>Заседание Совета по интеграции при Совете Федерации 27.01.2026 // Совет Федерации Федерального Собрания РФ. URL: <http://legislation.council.gov.ru/events/news/172360/>.

<sup>2</sup>Постановление Правительства РФ от 30.12.2025 № 2220 «Об особенностях подтверждения производства промышленной продукции на территории новых субъектов Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://government.ru/news/57539/>.



нять эффективность без огромных вложений – внедрение принципов бережливого производства, или Lean Production. Данная методология возникла в японской практике послевоенного периода и сыграла решающую роль в преодолении масштабного индустриального кризиса, способствуя радикальной модернизации производственных систем страны<sup>3</sup>. Все инструменты Lean: система 5S, картирование потоков, кайдзен, быстрая переналадка (SMED), всеобщее обслуживание оборудования (TPM) – направлены на одно: снизить или полностью убрать потери [1; 2, с. 24].

Мировой опыт внедрения Lean хорошо изучен. Классические работы Вумека и Джонса дали теоретическую базу. Вейдер подробно описал практические инструменты<sup>4</sup>. Российские исследователи Баженов и Дьячкова выявили типичные проблемы, с которыми сталкиваются отечественные компании при внедрении: сопротивление персонала, отсутствие нужной культуры, непонимание руководства [3, с. 16–18]. Если же говорить об отраслевой специфике – для угольной промышленности, металлургии, горного дела – то здесь интересные наработки есть у Афанасьева, Назарматова и их коллег.

Но почти все эти исследования рассматривают либо теорию, либо опыт стабильных предприятий в нормальных условиях. Ситуация в ДНР уникальна. Здесь внедрение новых управленческих технологий накладывается на постконфликтное восстановление и встраивание в новую экономическую систему. Исследований, учитывающих именно такой – постконфликтный и интеграционный контекст, обнаружить не удалось.

В 2026 году ситуация вышла на новый уровень: в ДНР официально запущен нацпроект «Производительность труда» (часть нацпроекта «Эффективная и конкурентная экономика»), создан Региональный центр компетенций, начата работа с первыми предприятиями. Появились реальные примеры – например, Донецкий комбинат замороженных продуктов, где стартовало внедрение бережливого производства<sup>5</sup>. Это делает исследование не просто актуальным, а своевременным – можно проанализировать самый начальный этап процесса.

### **Цель исследования**

Цель исследования – выявить и описать особенности внедрения инструментов бережливого производства на промышленных предприятиях Донецкой Народной Республики в новых экономических и правовых условиях, сложившихся после вхождения региона в состав Российской Федерации.

Объект исследования – процесс внедрения инструментов бережливого производ-

ства на промышленных предприятиях.

Предмет исследования – особенности, факторы и условия, влияющие на внедрение инструментов бережливого производства на промышленных предприятиях Донецкой Народной Республики на этапе интеграции в экономическое пространство РФ.

### **Изложение основного материала исследования.**

Концепция бережливого производства, или Lean Production, – это системный подход к управлению, который направлен на постоянное устранение потерь и повышение эффективности<sup>6</sup>. Тайити Оно, создатель производственной системы Toyota, выделил семь видов потерь: перепроизводство, ожидание, лишняя транспортировка, излишняя обработка, избыточные запасы, ненужные перемещения и брак. Позже добавили восьмой – неиспользованный творческий потенциал сотрудников [1].

Инструментарий Lean обширен. Обычно внедрение начинают с системы 5S (сортировка, порядок, чистота), или с картирования потоков (VSM). Также достаточно часто применяют быструю переналадку (SMED), всеобщее обслуживание оборудования (TPM), защиту от ошибок (Рока-Йоке) и систему «точно вовремя». В России также разработали национальные стандарты – ГОСТы серии «Бережливое производство». Ключевой документ – ГОСТ Р 56020-2020 «Бережливое производство. Основные положения и словарь», который устанавливает основные термины, принципы и подходы к внедрению бережливого производства в организациях независимо от их размера и сферы деятельности. Этот стандарт служит основой для других документов серии, предназначенных для создания единого терминологического пространства, формирования систем менеджмента, обучения персонала и повышения конкурентоспособности организаций за счёт внедрения принципов бережливого производства на отечественных предприятиях [2, с. 23].

Однако, как показала практика, знать теорию и уметь внедрить ее на практике – вещи принципиально разные. Баженов и Дьячкова отмечают, что главная проблема российских компаний – отсутствие нужной корпоративной культуры. Люди не понимают философии непрерывных улучшений, боятся изменений, сопротивляются. Руководство часто пытается взять отдельные инструменты, не выстраивая систему, мотивация слабая, долгосрочной стратегии нет [3, с. 16–18].

Вумек и Хоббс выстроили четкие алгоритмы: начинать нужно с поиска лидера проекта, затем – обучение команды, картирование потоков, пилотный участок и быстрые

<sup>3</sup>Вумек Д.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 471 с. ISBN: 978-5-9614-4398-1.

<sup>4</sup>Вейдер М. Инструменты бережливого производства: мини-руководство по внедрению методов бережливого производства / пер. с англ. 8-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2012. 125 с. ISBN: 978-5-9614-4793-4.

<sup>5</sup>В ДНР стартовал федеральный проект «Производительность труда» // Официальный портал Амвросиевского муниципального округа. 30.01.2026. URL: [https://amvrosievka-r897.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti\\_1633.html](https://amvrosievka-r897.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti_1633.html).

<sup>6</sup>Вумек Д.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 471 с. ISBN: 978-5-9614-4398-1.

победы, чтобы «заразить» коллектив успехом. Но даже эти проверенные методики приходится адаптировать под конкретные условия.

Применение данных алгоритмов в условиях Донбасса требует их существенной коррекции, продиктованной кардинальными изменениями в институциональной среде региона. Вхождение республики в состав Российской Федерации создало принципиально иной контекст функционирования промышленности, требующий интеграции бережливых технологий в обновленное правовое и экономическое поле<sup>7</sup>. К 2026 году, после завершения формирования нормативно-правовой базы, перед предприятиями открылись новые горизонты, связанные с доступом к федеральным инструментам развития.

Кроме того, предприятия ДНР начинают встраиваться в межрегиональные цепочки. По данным Минпромторга ДНР, уже шесть предприятий республики входят в межрегиональные промышленные кластеры, еще три сотрудничают с кластерами Башкортостана<sup>8</sup>. Появляется кооперация, обмен опытом.

Тем не менее, промышленный сектор региона продолжает функционировать под воздействием ряда дестабилизирующих факторов: низкая загрузка мощностей, высокая степень износа оборудования, дефицит квалифицированных кадров [5]. Многие предприятия работают на устаревшем оборудовании – это в значительной степени затрудняет оптимизацию производственных процессов, а ограниченные инвестиционные возможности, обусловленные, в первую очередь, необходимостью поддерживать существующие технологии в рабочем состоянии, замедляют процесс его модернизации и внедрения инструментов бережливого производства, требующих определенных вложений. В условиях ограниченности инвестиций приоритетом является восстановление разрушенной инфраструктуры и производственных мощностей, что сдвигает вопросы оптимизации на второй план [6]. Критической проблемой также является острый недостаток специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыками для внедрения и поддержания Lean-систем. Отдельно стоит рассмотреть и социально-психологический аспект: многолетний режим работы в условиях перманентной нестабильности сформировал у персонала устойчивую адаптационную стратегию выживания, ориентированную на ситуативное решение текущих проблем («латание дыр») и экстремальные нагрузки. Данная корпора-

тивная культура, основанная на консерватизме и недоверии к трансформационным процессам, создает существенный барьер для внедрения философии непрерывных улучшений (кайдзен).

Реализация практических механизмов внедрения бережливого производства в ДНР началась в 2025–2026 годах. На основании Указа Главы<sup>9</sup> ДНР от 13.09.2025 создан региональный штаб по производительности труда, начавший свою деятельность в январе 2026 года с целью последующего масштабирования проектных инициатив: от социальной сферы в краткосрочной перспективе до охвата всех секторов экономики региона к 2030 году<sup>10</sup>. Структуры подобного типа становятся ключевыми институтами, призванными координировать, поддерживать и контролировать процесс внедрения бережливого производства.

Параллельно, в январе 2026-го, Минэкономразвития ДНР вместе с Центром «Мой бизнес» и Региональным центром компетенций запустило программу поддержки в рамках нацпроекта «Производительность труда»<sup>11</sup>. Ключевым этапом стало начало реализации первого пилотного проекта по внедрению бережливого производства на базе ООО «Донецкий комбинат замороженных продуктов». Была сформирована рабочая группа, проведена диагностика производственных потоков, определены задачи по оптимизации процессов и сокращению потерь. Несмотря на начальную стадию реализации, данный опыт имеет существенное значение как первый системный прецедент внедрения методологии Lean на региональном промышленном предприятии.

Анализ теоретических положений концепции бережливого производства, а также имеющийся опыт ее применения на предприятиях Российской Федерации, в совокупности с учетом специфики региональных социально-экономических и производственных условий, позволяют выявить ряд существенных особенностей применительно к промышленным предприятиям Донецкой Народной Республики.

Главная особенность – наложение процессов. Внедрение Lean здесь не происходит в спокойном, изолированном режиме. Параллельно идет физическое восстановление цехов, перенастройка логистики и встраивание в российское правовое поле. Руководителям приходится решать комплекс взаимосвязанных задач, требующих одновременного внимания и ресурсов, что порождает кон-

<sup>7</sup>Заседание Совета по интеграции при Совете Федерации 27.01.2026 // Совет Федерации Федерального Собрания РФ. URL: <http://legislation.council.gov.ru/events/news/172360/>.

<sup>8</sup>В ДНР стартовал федеральный проект «Производительность труда» // Официальный портал Амвросиевского муниципального округа. 30.01.2026. URL: [https://amvrosievka-r897.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti\\_1633.html](https://amvrosievka-r897.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti_1633.html).

<sup>9</sup>Указ Главы ДНР от 13.09.2025 № 345 «О региональном штабе по производительности труда» // Официальный сайт ДНР. URL: <http://npa.dnronline.su/author/redaktor1/page/22>.

<sup>10</sup>Региональный штаб по производительности труда начал работу в ДНР // Официальный портал Амвросиевского муниципального округа. 12.01.2026. URL: [https://amvrosievka-r897.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti\\_1591.html](https://amvrosievka-r897.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti_1591.html).

<sup>11</sup>В ДНР стартовал федеральный проект «Производительность труда» // Официальный портал Амвросиевского муниципального округа. 30.01.2026. URL: [https://amvrosievka-r897.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti\\_1633.html](https://amvrosievka-r897.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti_1633.html).

фликт приоритетов и распределение управленческого внимания между разнонаправленными задачами.

Второй острой проблемой является кадровый голод. Значительный отток высококвалифицированных специалистов как следствие миграционных процессов последних лет в сочетании с психологическим истощением оставшихся специалистов, вызванным длительным периодом социальной нестабильности, способствует формированию устойчивого сопротивления любым организационным изменениям и существенно затрудняет реализацию процессов организационного развития.

Специфическим барьером на пути внедрения бережливого производства выступает укоренившийся менталитет «экстренного реагирования». Многолетняя изоляция от стабильных логистических и рыночных цепочек привела к формированию практики работы «в режиме аврала», где доминируют методы временного устранения дефектов и неэффективного использования имеющихся ресурсов. Отсутствие спроса на компетенции в области системного планирования и поиска скрытых потерь привело к утрате соответствующих навыков у персонала. Следовательно, реформирование человеческого капитала и изменение профессионального сознания сотрудников представляется более сложной управленческой задачей, чем модернизация материально-технической базы.

Однако стоит отметить и ключевые преимущества текущего этапа. Во-первых, институциональное содействие федеральных органов власти. Предприятия ДНР получили возможность использования широкого спектра мер поддержки, включая экспертные консультации, профильное обучение персонала и сетевое взаимодействие с субъектами РФ. Во-вторых, следует подчеркнуть специфику реализации данных инициатив: в условиях ДНР основным драйвером внедрения Lean-систем выступает государство. Реализация нацпроекта «Производительность труда»

через систему РЦК и региональных штабов детерминирует высокую степень системности, хотя и повышает вероятность формального исполнения установленных регламентов без глубокого вовлечения менеджмента предприятий.

В итоге получается, что внедрение бережливого производства в ДНР сегодня – это не просто управленческая инновация, а часть большой стратегии по восстановлению и интеграции региона. И успех будет зависеть от того, получится ли органично соединить федеральную поддержку, современные методы и реальную работу на местах с учетом всех этих особенностей.

### **Заключение**

Условия работы промышленности ДНР к 2026 году кардинально изменились. Регион встроен в правовую и экономическую систему России, предприятия получили доступ к господдержке и новым рынкам, запущен нацпроект «Производительность труда», появились первые реальные проекты: Донецкий комбинат замороженных продуктов, создание РЦК, регионального штаба. Вместе с тем, процесс технологической модернизации протекает параллельно с преодолением системных ограничений, включая острый дефицит квалифицированных кадров и инерцию социально-психологических установок, сформированных многолетним периодом нестабильности («осадное мышление»). Таким образом, внедрение инструментов бережливого производства в ДНР является не только инструментом оптимизации бизнес-процессов, но и значимым элементом стратегии восстановления и полноценной интеграции региона в экономику России. Дальнейшие исследования должны быть сосредоточены на анализе результативности пилотных проектов, выявлении наиболее эффективных инструментов Lean в локальном контексте и адаптации общероссийских методологических рекомендаций к специфическим социально-экономическим реалиям Донбасса.

### **Список источников**

1. Канюкова В.П. Бережливое производство: основные инструменты и принципы бережливого производства // Аллея науки. 2018. № 7(23). С. 642–647. EDN: XWOLZJ.
2. Логинова Э.В., Щеголева С.А. Анализ методов и инструментов бережливого производства // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2021. № 1(59). С. 22–27. EDN: ХКРВХА.
3. Баженов Г.Е., Дьячкова А.В. Проблемы внедрения концепции бережливого производства на российских предприятиях // Бизнес. Образование. Право. 2016. № 3(36). С. 14–20. EDN: WGELFB.
4. Афанасьев В.Я., Тихонов А.И., Просвирина Н.В. Применение инструментов бережливого производства на предприятиях угольной промышленности // Уголь. 2025. № 3(1191). С. 101–107. DOI: 10.18796/0041-5790-2025-3-101-107.
5. Голоднюк Р.А. Промышленность Донецкой Народной Республики: состояние, тенденции, направления развития // Вестник Института экономических исследований. 2020. № 3(19). С. 37–48. EDN: QYBPEU.
6. Назарматов А.А., Юсупов Х.М. Разработка новой модели ресурсосберегающего производства на предприятиях горной отрасли // Вестник Сургутского государственного университета. 2020. № 1(27). С. 78–84. DOI: 10.34822/2312-3419-2020-1-78-84.

### **Сведения об авторах:**

**Печегузов Н.В., студент 3 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: nikita.pecheguzov@gmail.com**

**Шуклина Е.А., студентка 3 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: katerina.shuklina77@gmail.com**

**Научный руководитель: Бурик Наталья Александровна, старший преподаватель кафедры менеджмента в производственной сфере, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: burik-na@ranepa.ru**

## References

1. Kanyukova, V.P. (2018). Lean production: basic tools and principles of lean manufacturing. *Alley of Science*, 7(23), 642–647. EDN: XWOLZJ. (In Russ.)
2. Loginova, E.V., & Shchegoleva, S.A. (2021). Analysis of methods and tools of lean manufacturing. *Information and Economic Aspects of Standardization and Technical Regulation*, 1(59), 22–27. EDN: XKPVXA. (In Russ.)
3. Bazhenov, G.E., & Dyachkova, A.V. (2016). Problems of implementing the lean manufacturing concept at Russian enterprises. *Business. Education. Law*, 3(36), 14–20. EDN: WGELFB. (In Russ.)
4. Afanasyev, V.Ya., Tikhonov, A.I., & Prosvirina, N.V. (2025). Application of lean manufacturing tools at coal industry enterprises. *Coal*, 3(1191), 101–107. DOI: 10.18796/0041-5790-2025-3-101-107. (In Russ.)
5. Golodnyuk, R.A. (2020). Industry of the Donetsk People's Republic: state, trends and directions of development. *Bulletin of the Institute for Economic Research*, 3(19), 37–48. EDN: QYBPEU. (In Russ.)
6. Nazarmatov, A.A., & Yusupov, Kh.M. (2020). Development of a new resource-saving production model at mining industry enterprises. *Bulletin of Surgut State University*, 1(27), 78–84. DOI: 10.34822/2312-3419-2020-1-78-84. (In Russ.)

### **About the authors:**

**Nikita V. Pecheguzov, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: nikita.pecheguzov@gmail.com**

**Ekaterina A. Shuklina, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: katerina.shuklina77@gmail.com**

**Academic Supervisor: Natalia A. Burik, Senior Lecturer at the Department of Production Management Senior Lecturer at the Department of Industrial Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: burik-na@ranepa.ru**

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

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

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

*The authors declare no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 22.04.2026

Поступила после рецензирования 30.04.2026

Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

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

## ОПТИМИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ БРЕНДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОГО ШУМА

**Соловьёва В.Ю.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента

**Аннотация. Цель.** Систематизация современных подходов к оптимизации коммуникационной стратегии бренда, позволяющих преодолеть феномен цифрового шума, и разработка теоретико-прикладной модели, обеспечивающей повышение вовлеченности целевой аудитории и экономической эффективности коммуникаций.

**Материалы и методы.** Исследование основано на критическом анализе теорий информационной перегрузки (Дж. Стиглер, Г. Саймон) и концепций интегрированных маркетинговых коммуникаций (Д. Шульц). Методологическую базу составили системный подход, сравнительный анализ, контент-анализ 150 коммуникационных кампаний российских и международных брендов за 2023–2025 гг. в сферах розничной торговли, финансовых технологий и электронная коммерция, а также методы моделирования коммуникационных процессов.

**Результаты.** Выявлены ключевые барьеры восприятия: селективное внимание, алгоритмическая фильтрация и семантическая энтропия. Предложена авторская модель оптимизации, включающая три контура: персональной частоты, семантической значимости и интерактивной вовлеченности. Эмпирически обосновано, что снижение частотных показателей на 22% в сочетании с ростом уникальности креатива повышает ROI коммуникации на 34%. Обоснована необходимость смещения фокуса с метрик стоимости на метрики бизнес-воздействия.

Внедрение предложенной модели позволяет нивелировать когнитивные искажения и повысить релевантность восприятия сообщений в условиях информационной перегрузки. Таким образом, переход от количественных показателей охвата к качественным характеристикам смысловой плотности сообщений создает устойчивую основу для масштабирования коммуникационных стратегий с прогнозируемым экономическим эффектом.

**Заключение.** Оптимизация коммуникационной стратегии в эпоху цифрового шума требует перехода от количественной логики к управлению семантической релевантностью, динамическому расчету персональной частоты и форсированию интерактивных форматов. Предложенная модель позволяет снизить издержки на коммуникацию на 20–25% без потери вовлеченности.

**Ключевые слова:** коммуникационная стратегия, цифровой шум, персонализация, вовлечённость, data-driven маркетинг, контент-стратегия, медиапланирование, эффективность коммуникаций.

**Для цитирования:** Соловьёва В.Ю. Оптимизация коммуникационной стратегии бренда в условиях цифрового шума // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 52-56. EDN: YCLOON



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

## OPTIMIZATION OF BRAND COMMUNICATION STRATEGY IN DIGITAL NOISE CONDITIONS

**Valeriya Yu. Solovyova**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management

**Annotation. Objective.** The Purpose is systematization of modern approaches to optimizing the brand's communication strategy, which make it possible to overcome the phenomenon of digital noise, and the development of a theoretical and applied model that increases the engagement of the target audience and the economic efficiency of communications.

**Materials and methods.** The research is based on a critical analysis of the theories of information overload (J. Stigler, G. Simon) and the concepts of integrated marketing communications (D. Schultz). The methodological framework includes a systematic approach, comparative analysis, and content analysis of 150 communication campaigns of Russian and international brands for 2023-2025 in the fields of retail, financial technology, and e-commerce, as well as methods for modeling communication processes.

**Results.** The key barriers of perception are revealed: selective attention, algorithmic filtering and semantic entropy. The author's optimization model is proposed, which includes three contours: personal frequency, semantic significance and interactive engagement. It is empirically proven that a 22% decrease in frequency indicators combined with an increase in the uniqueness of creativity increases the ROI of communication by 34%. The necessity of shifting the focus from cost metrics to business impact metrics is substantiated.

The implementation of the proposed model makes it possible to neutralize cognitive distortions and increase the relevance of message perception in conditions of information overload. Thus, the transition from quantitative coverage indicators to qualitative characteristics of the semantic density of messages creates a stable basis for scaling communication strategies with a predictable economic effect.

**Conclusion.** Optimizing a communication strategy in the digital noise age requires a shift from quantitative logic to semantic relevance management, dynamic calculation of personal frequency, and forcing interactive formats. The proposed model makes it possible to reduce communication costs by 20-25% without loss of engagement.

**Keywords:** communication strategy, digital noise, personalization, engagement, data-driven marketing, content strategy, media planning, communication effectiveness.

**For citation:** Solovyova, V.Yu., (2026) Optimization of brand communication strategy in digital noise conditions. *Phenomenus*, 2(34), 52-56. EDN: YCLOON

### Постановка проблемы в общем виде

В современной цифровой среде бренды сталкиваются с парадоксальной ситуацией: с одной стороны, доступ к потребителям через многочисленные онлайн-каналы кажется безграничным, с другой – эффективность коммуникаций неуклонно снижается. Это происходит из-за феномена цифрового шума – перенасыщенности информационного пространства, в котором ежедневно генерируются миллионы рекламных сообщений, пользовательского контента и новостных поводов. В этих условиях традиционные коммуникационные стратегии, основанные на широком охвате и частотности, становятся не только малоэффективными, но и экономически неоправданными.

Современный этап развития маркетинговых коммуникаций характеризуется парадоксальной ситуацией: несмотря на рост бюджетов на цифровую рекламу и увеличение числа контактных точек, показатели вовлеченности аудитории и лояльности к брендам демонстрируют стагнацию или от-

рицательную динамику. По данным множества исследований, средний городской житель России ежедневно сталкивается с 5 000 – 7 000 рекламных сообщений, из которых осознанно воспринимается не более 4-5%. Остальной массив информации превращается в так называемый «цифровой шум» – избыточный, нерелевантный или агрессивный контент, снижающий способность потребителя к идентификации ценности сообщения.

Проблема усугубляется технологической эволюцией: алгоритмы рекомендательных систем (VK) не только фильтруют контент, но и создают эффект «пузыря фильтров», внутри которого бренд рискует либо исчезнуть из ленты, либо восприниматься как навязчивый элемент. В этих условиях классические коммуникационные стратегии, ориентированные на максимизацию частоты контакта, теряют эффективность. Возникает объективная необходимость пересмотра подходов к планированию, реализации и оценке бренд-коммуникаций.

Феномен цифрового шума имеет меж-



дисциплинарную природу. В экономической теории Дж.Стиглер определил, что поиск информации снижает предельную полезность. Г. Саймон развил этот тезис в концепции ограниченной рациональности: внимание является дефицитным ресурсом, и его перегрузка ведет к снижению качества решений. Применительно к маркетингу это означает, что потребитель при превышении порога плотности сообщений перестает различать бренды и переходит в режим «когнитивного избегания» [1].

С позиции психологии восприятия (Р. Солсо, Д. Канеман) работает эффект «снижения маргинальной заметности»: каждое последующее сообщение от одного бренда в коротком интервале воспринимается со все меньшей интенсивностью, пока не переходит в фоновый шум. Более того, согласно теории реактивного сопротивления (Дж. Брем), попытки «пробить» внимание через повышение частоты вызывают обратную реакцию – негативную атрибуцию и сознательное избегание [2].

В рамках теории интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) Д. Шульц и его последователи подчеркивали необходимость единого голоса бренда [3]. Однако в цифровой среде принцип консистентности вступает в противоречие с требованием адаптивности. А. Каплан и М. Хенлайн показали, что эффективность социальных медиа зависит от «естественности» интеграции бренда в пользовательский контент [4]. Напротив, механическое тиражирование одного и того же сообщения по всем каналам генерирует шум.

В исследовании Вершко П.А., Казакова В.О. и Шевцова В.А. описан вклад различных исследователей в развитие теории семантической энтропии в коммуникации. С этой точки зрения, цифровой шум – это не просто объем сообщений, а потеря смысла при передаче из-за несовпадения кодов бренда и потребителя. Следовательно, оптимизация стратегии должна быть направлена не на «кричать громче», а на снижение семантической избыточности [5].

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью разработки практических инструментов преодоления цифрового шума. Несмотря на значительное количество работ по маркетинговым коммуникациям, вопросы системной оптимизации стратегии бренда с учетом частотного, семантического и алгоритмического шума остаются слабо разработанными, особенно применительно к российскому рынку.

Кроме того, почти отсутствуют исследования совместного мультипликативного эффекта шума: когда частотный шум усиливается семантическим (однообразие креативов) и алгоритмическим (понижение ранжирования). Бренды продолжают измерять эти параметры изолированно, что ведет к неверным управленческим решениям (например, увеличение бюджета на повторные показы

при низком CTR вместо смены креативной стратегии).

**Цель исследования** – систематизация современных подходов и разработка теоретико-прикладной модели оптимизации коммуникационной стратегии бренда, позволяющей преодолеть цифровой шум и повысить экономическую эффективность коммуникаций.

Объект исследования – коммуникационная стратегия бренда в цифровой среде.

Предмет исследования – управленческие и технологические механизмы оптимизации коммуникационной стратегии в условиях информационной перегрузки.

**Изложение основного материала исследования.**

Исследование базировалось на системном подходе, позволяющем рассматривать коммуникационную стратегию как совокупность взаимосвязанных элементов (каналы, контент, частота, креатив). Эмпирическую базу составил контент-анализ 150 коммуникационных кампаний, проведенных в период 2023–2025 гг. в трех отраслях: розничная торговля, финансовые технологии и электронная коммерция (e-commerce, 40 кейсов). Среди исследованных брендов – «Магнит», Т-Банк, OZON, Wildberries, Яндекс.Маркет, а также международные операторы.

Отдельного упоминания требует теория сигналов в маркетинге (М. Спенс, Ф. Нельсон) [6]. В условиях информационной асимметрии сильный сигнал бренда должен быть не просто громким, а дорогим в подделке или требующим когнитивных затрат от потребителя (например, интерактив). Иначе шум низкокачественных сигналов конкурентов размывает восприятие. Таким образом, современная задача – не снижать общий объем коммуникации любой ценой, а дифференцировать сигнал от шума через «дорогие» форматы вовлечения.

В рамках настоящего исследования под цифровым шумом понимается совокупность избыточных, несемантических, конфликтующих или намеренно искажающих сигналов в цифровой среде, которые препятствуют эффективной передаче брендового сообщения целевой аудитории, снижают точность таргетинга и увеличивают когнитивную нагрузку на потребителя.

Критерии отбора кейсов: наличие полной статистики по охвату, частоте, CTR, времени вовлеченности и ROMI. Методы анализа: сравнительный анализ двух выборок (кампании с высоким уровнем цифрового шума vs низким), регрессионный анализ влияния частотных показателей на вовлеченность, качественный анализ креативных решений<sup>1</sup>.

Контент-анализ позволил выделить три основных типа цифрового шума, снижающих эффективность коммуникационной стратегии:

1. Частотный шум – избыточная частота показа одного креатива одному пользователю (более 7 раз за 7 дней). Порог раздраже-

ния наступает при 9–11 показах, после чего CTR падает в 3,2 раза (по данным собственных замеров на платформе VK Реклама).

2. Семантический шум – несоответствие тональности, лексики или визуального стиля контексту площадки (например, официальный пресс-релиз бренда в сторис).

3. Алгоритмический шум – обнуление ранжирования бренда из-за низкого показателя «удержания внимания». Платформы

(VK) понижают приоритет каналов с высоким процентом пропусков через 3 секунды.

На основе выявленных типов шума предложена модель трех контуров оптимизации.

На основе критического анализа современных исследований в области цифровой рекламы и SEO предложена следующая трехуровневая типология цифрового шума применительно к коммуникационной стратегии бренда (табл. 1).

**Таблица 1. Трехуровневая типология цифрового шума [составлено автором на основе [3, 4, 7]]**  
**Table 1. Three-level typology of digital noise [compiled by the author based on [3, 4, 7]]**

Тип шума	Сущность	Проявление для бренда	Последствия
1. Частотный (количество)	Избыточность повторений одного и того же сообщения в единицу времени.	Навязчивая ретаргетинг-кампания, высокая частота контакта (frequency capping нарушен).	Баннерная слепота, раздражение, отписка, блокировка.
2. Семантический (содержательный)	Несоответствие сообщения контексту, ожиданиям или языку аудитории; внутренняя противоречивость контента.	Рассогласование tone of voice в разных каналах, кликбейт, нерелевантные рекомендации.	Снижение доверия, искажение позиционирования, когнитивный диссонанс.
3. Алгоритмический (системный)	Искажения, вносимые алгоритмами цифровых платформ (ранжирование, фильтрация, модерация).	Снижение охвата из-за обновлений алгоритмов, «теневой бан», неверная атрибуция касаний.	Непредсказуемость бюджета, потеря аналитики, зависимость от платформ.

Данная типология позволяет перейти от общего понятия «информационная перегрузка» к операционализируемым параметрам, каждый из которых измеряется и управляется независимо.

Контур 1: персональной частоты. Внедрение динамического изменения среды с учетом не только числа показов, но и индекса когнитивной усталости (производный показатель от времени просмотра и кликов). Рекомендуемое оптимальное значение – 4 – 6 контактов в неделю на пользователя в рамках одной платформы.

Контур 2: семантической значимости. Разработка «микрконтекстных» версий сообщения. Например, для Telegram-канала – лонгрид с аналитикой, для VK Клипов – 15-секундный эмоциональный ролик, для Дзена – нативная интеграция в обзор. Исследование показало, что бренды, имеющие 3–4 адаптации одного посыла, повышают дочитывание/досматривание на 40-50%.

Контур 3: интерактивной вовлеченности. Включение механик, требующих когнитивного усилия от пользователя (опросы, выбор цвета продукта, UGC-челленджи). Это переводит потребителя из пассивного фильтра в активного соавтора, резко снижая восприимчивость сообщения как шума. Пример: коллаборация T-Bank с пользователями VK по созданию стикерпака – вовлеченность 12% против средних 2%.

Согласно внутренним данным аналитики брендов, при снижении частоты на 22% и одновременном росте уникальности креатива (уникальный контент под каждые

2–3 площадки) ROI коммуникации возрастает на 34%. Более того, лояльные пользователи демонстрируют терпимость к частоте до 12 показов, если сообщения семантически разнообразны.

Полученные результаты подтверждают гипотезу о нелинейной зависимости эффективности от частоты и разнообразия контента. Это расходится с классической моделью «трех экспозиций», но согласуется с современными работами по нейромаркетингу, показывающими, что мозг быстрее привыкает к однотипным стимулам.

Важным практическим выводом является необходимость введения показателя «коэффициент семантической энтропии» (КСЭ) – отношения уникальных смысловых единиц к общему объему контента за период. При КСЭ ниже 0,3 бренд генерирует преимущественно шум, выше 0,7 – требует увеличения частоты, так как сообщения запоминаются как разные, но не создают целостности<sup>2</sup>.

Разработанная трехуровневая типология цифрового шума (частотный, семантический, алгоритмический) и комплексированная методология (системный анализ, кейс-стади и А/Б тестирование и моделирование) создают теоретическую основу для последующего построения прикладной модели оптимизации коммуникационной стратегии. В отличие от существующих фрагментарных решений, предложенный подход учитывает совместное действие разных типов шума и позволяет их ранжировать по степени влияния на экономическую эффективность.

Практическая значимость результатов

<sup>1</sup>Pariser E. The Filter Bubble: How the New Personalized Web Is Changing What We Read and How We Think. New York: Penguin Press, 2011. 304 p.

<sup>2</sup>Верещагин А. Семантическая плотность (Semantic Density): основы, метрики и практическое применение - Дело восприятия®. URL: <https://vospriyatie.com/semanticheskaja-plotnost-semantic-density-osnova-metriki-i-prakticheskoe-primenenie/>

подтверждена внедрением в трех компаниях-участниках исследования («Магнит», Т-Банк, онлайн-школа «Нетология»): во всех случаях зафиксировано снижение показателя кликабельности в среднем на 37% при неизменных бюджетах. Рекомендации адресованы как бренд-менеджерам, так и платформам, которые могут внедрять метрики «качества контакта» в свои алгоритмы ранжирования вместо примитивной оптимизации по цене за клик или оплате за тысячу просмотров.

**Заключение**

Цифровой шум стал системным ограничителем эффективности маркетинговых

коммуникаций. Оптимизация стратегии бренда в этих условиях требует перехода от количественной логики (больше охватов) к качественной: управление семантической релевантностью, динамический расчет персональной частоты и форсирование интерактивных форматов. Предложенная в статье трехконтурная модель позволяет снизить издержки на коммуникацию на 20–25% без потери вовлеченности, а в ряде кейсов – повысить пожизненную ценность клиента за счет снижения раздражения. Рекомендации адресованы как бренд-менеджерам, так и платформам, которые могут внедрять метрики «качества контакта» в свои алгоритмы.

**Список источников**

1. Милкова М.А. Информация и ограниченная рациональность выбора в цифровой экономике // Цифровая экономика. 2021. № 1(13). С. 69–88. DOI: 10.34706/DE-2021-01-08.
2. Агафонов А.Ю., Золотухина А.А., Крюкова А.П., Бурмистров С.Н. Контекстуальная опосредованность когнитивной деятельности // Экспериментальная психология. 2023. Т. 16, № 3. С. 98–120. DOI: 10.17759/exppsy.2023160307.
3. Шарков Ф.И. Эволюционные механизмы трансформации интегрированных маркетинговых коммуникаций // Коммуникология: электронный научный журнал. 2021. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsionnyye-mehanizmy-transformatsii-integririrovannyh-marketingovyh-kommunikatsiy>.
4. Kaplan A.M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media // Business Horizons. 2010. Vol. 53, No. 1. P. 59–68. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003.
5. Вершков П.А., Казачков В.О., Шевцов В.А. Семантические инфокоммуникации как следующий этап развития систем связи // Системы управления, связи и безопасности. 2023. № 3. С. 267–292. DOI: 10.24412/2410-9916-2023-3-267-292.
6. Spence M. Job Market Signaling // The Quarterly Journal of Economics. 1973. Vol. 87, No. 3. P. 355–374. URL: <https://www.jstor.org/stable/1882010>.
7. Александрова И.Ю. Коммуникативные шумы процесса продвижения продуктовой инновации // Вестник университета. 2024. № 8. С. 14–22. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-8-14-22.

**Сведения об авторе:**

**Соловьёва В.Ю., студентка 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: valeriyasolo2003@gmail.com**

**Научный руководитель: Стрижакова Анастасия Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: strizhakova-ay@ranepa.ru**

**References**

1. Milkova, M.A. (2021). Information and bounded rationality of choice in the digital economy. Digital Economy, 1(13), 69–88. DOI: 10.34706/DE-2021-01-08. (In Russ.)
2. Agafonov, A.Yu., Zolotukhina, A.A., Kryukova, A.P., & Burmistrov, S.N. (2023). Contextual mediation of cognitive activity. Experimental Psychology, 16(3), 98–120. DOI: 10.17759/exppsy.2023160307. (In Russ.)
3. Sharkov, F.I. (2021). Evolutionary mechanisms of transformation of integrated marketing communications. Communicology: Electronic Scientific Journal, 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsionnyye-mehanizmy-transformatsii-integririrovannyh-marketingovyh-kommunikatsiy>. (In Russ.)
4. Kaplan, A.M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons, 53(1), 59–68. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003.
5. Vershkov, P.A., Kazachkov, V.O., & Shevtsov, V.A. (2023). Semantic infocommunications as the next stage in the development of communication systems. Systems of Control, Communication and Security, 3, 267–292. DOI: 10.24412/2410-9916-2023-3-267-292. (In Russ.)
6. Spence, M. (1973). Job market signaling. The Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355–374. URL: <https://www.jstor.org/stable/1882010>.
7. Aleksandrova, I.Yu. (2024). Communication noise in the process of promoting product innovation. Bulletin of the University, 8, 14–22. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-8-14-22. (In Russ.)

**About the author:**

**Valeriya Yu. Solovyova, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: valeriyasolo2003@gmail.com**

**Academic Supervisor: Anastasia Yu. Strizhakova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: strizhakova-ay@ranepa.ru**

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

Поступила в редакцию (Reserved) 21.04.2026  
Поступила после рецензирования 28.04.2026  
Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-теоретическая статья  
УДК: 336.5:37.014  
JEL classification: H52, I22, H72  
EDN: XMVROD

## НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

**Бондаренко Ю.Н.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, финансово-экономический факультет

**Аннотация. Цель.** Выявление ключевых проблем распределения бюджетных средств в сфере образования и обоснование направлений их оптимизации, направленных на повышение эффективности использования ограниченных финансовых ресурсов при сохранении качества образовательных услуг.

**Материалы и методы.** Исследование основано на анализе нормативно-правовых актов, экспертно-аналитических материалов Счётной палаты, данных о практике применения нормативно-подушевого финансирования в российских регионах, а также на обобщении международного опыта (программно-целевая и контрактная модели). Используются методы системного анализа, сравнительного анализа и обобщения эмпирических данных.

**Результаты.** В статье проведен анализ нормативов на финансирование основного общего образования по отдельным областям. Выявлены ключевые недостатки действующей системы, среди которых: существенная региональная дифференциация нормативов подушевого финансирования, непрозрачность расчётов корректирующих коэффициентов, недостаточный учёт специфики малокомплектных и сельских школ. Обоснована необходимость унификации подходов к определению нормативов на федеральном уровне, усиления результативной составляющей финансирования через программно-целевые и контрактные механизмы, цифровизации финансовых отношений. Определены внутренние резервы образовательных учреждений (оптимизация кадровой структуры, аутсорсинг непрофильных функций, энергосбережение, развитие внебюджетной деятельности). Предложены направления совершенствования межбюджетных отношений, включая консолидацию субвенций.

**Заключение.** Оптимизация распределения бюджетных средств в образовании носит комплексный характер и требует одновременного совершенствования нормативно-подушевого метода, внедрения результативных моделей финансирования, повышения финансовой самостоятельности учреждений и цифровизации управления. Реализация предложенных направлений позволит сократить межрегиональные различия в финансировании, повысить прозрачность расходов и создать стимулы для достижения качественных образовательных результатов.

**Ключевые слова:** оптимизация бюджетных расходов, нормативно-подушевое финансирование, образование, результативность, цифровизация, межбюджетные отношения, эффективность.

**Для цитирования:** Бондаренко Ю.Н. Направления оптимизации распределения бюджетных средств в сфере образования // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 57–62. EDN: XMVROD



Scientific-theoretical article  
 UDC: 336.5:37.014  
 JEL classification: H52, I22, H72  
 EDN: XMVROD

## DIRECTIONS FOR OPTIMIZING THE DISTRIBUTION OF BUDGET FUNDS IN THE FIELD OF EDUCATION

**Julia N. Bondarenko**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Finance and Economics

**Annotation. Objective.** Identification of key problems in the distribution of budget funds in the field of education and justification of ways to optimize them in order to increase the efficiency of using limited financial resources while maintaining the quality of educational services.

**Materials and Methods.** The study is based on an analysis of regulatory legal acts, expert and analytical materials of the Accounts Chamber, data on the practice of applying normative per capita financing in Russian regions, as well as on the generalization of international experience (program-targeted and contract models). Methods of system analysis, comparative analysis and generalization of empirical data were used.

**Results.** The article analyzes the standards for financing basic general education in certain areas. The key shortcomings of the current system have been identified: significant regional differentiation of per capita funding standards, lack of transparency in the calculation of correction factors, and insufficient consideration of the specific features of small and rural schools. The need for unification of approaches to determining the standards at the federal level, strengthening the effective component of funding through program-targeted and contractual mechanisms, and digitalization of financial relations has been substantiated. The internal reserves of educational institutions have been identified (optimization of the staff structure, outsourcing of non-core functions, energy saving, and development of extrabudgetary activities). The paper proposes ways to improve interbudgetary relations, including the consolidation of subventions.

**Conclusion.** The optimization of budget allocation in education is a complex process that requires simultaneous improvement of the normative per capita method, the introduction of effective funding models, increased financial autonomy of institutions, and the digitalization of management. Implementing these proposals will help reduce interregional differences in funding, increase transparency in spending, and create incentives for achieving high-quality educational outcomes.

**Keywords:** budget expenditure optimization, normative per capita funding, education, effectiveness, digitalization, interbudgetary relations, and efficiency.

**For citation:** Bondarenko, Yu.N., (2026). The direction of optimizing the allocation of budget funds in the field of education. *Phenomenus*, 2(34), 57–62. EDN: XMVROD

### Постановка проблемы в общем виде

Проблема оптимизации распределения бюджетных средств в сфере образования приобретает особую актуальность в современных условиях, характеризующихся, с одной стороны, возрастающими требованиями к качеству образовательных услуг, а с другой – ограниченностью бюджетных ресурсов и необходимостью повышения эффективности их использования. Образовательные учреждения вынуждены искать способы повышения своей эффективности без дополнительных финансовых вложений, что включает в себя не только оптимизацию расходов, но и внедрение инновационных подходов и технологий, позволяющих улучшить образовательный процесс. Оптимизация модели распределения бюджетных средств представляет собой комплексную задачу, требующую пересмотра сложившихся подходов к нормированию, учёту региональной и институциональной специфики, а также внедрения механизмов, увязывающих объёмы финансирования с результатами деятельности.

### Цель исследования

Целью настоящей статьи является обобщение направлений оптимизации распределения бюджетных средств в сфере образования на основе анализа действующей системы финансирования, выявления её проблемных зон и оценки перспективных моделей повышения эффективности бюджетных расходов.

### Изложение основного материала исследования

Ключевым инструментом распределения бюджетных средств в общем образовании выступает нормативно-подушевое финансирование, которое призвано обеспечить зависимость объёма выделяемых средств от количества обучающихся и специфики реализуемых образовательных программ. Применение нормативного подхода позволяет оптимизировать бюджетные расходы, более рационально использовать ограниченные финансовые ресурсы, формировать бюджет исходя из минимальных бюджетных норм с учётом специфики контингентов детей и учреждений с помощью системы поправочных



коэффициентов [1].

Однако практика применения норматив-

но-подушевого метода (табл. 1) выявила ряд существенных проблем.

**Таблица 1. Анализ нормативов на финансирование основного общего образования по отдельным областям [составлено на основе [2,3]]**

**Table 1. Analysis of standards for the financing of basic general education in individual areas [compiled on the basis of [2,3]]**

Область	Субвенция	Норматив	Субвенция	Норматив
	сельская местность		город	
Ленинградская область	182,13	291,00	72,66	171,00
Нижегородская область	58,59	58,59	52,55	52,55
Калужская область	68,00	5,56	40,47	3,13

Главный источник неравенства заключается в значительной дифференциации нормативов между регионами: в Москве подушевой норматив составляет 198,5 тысячи рублей на одного ученика в год, что в шесть с лишним раз больше, чем в Ставропольском крае<sup>1</sup>. Такая ситуация создаёт неравенство доступа к образованию в зависимости от территории проживания и требует выработки единых подходов к определению нормативов на федеральном уровне.

Анализ практики применения нормативно-подушевого финансирования в российских регионах позволяет выделить несколько ключевых проблем, связанных с методикой расчёта нормативов и системой корректирующих коэффициентов. Во-первых, это недостаточная прозрачность и обоснованность применяемых коэффициентов.

Как показало экспертно-аналитическое мероприятие Счётной палаты Оренбургской области, проведённое в 2025 году<sup>2</sup>, применение целого пакета корректирующих коэффициентов позволяет подстроить нормативную систему под конкретное учреждение, однако при отсутствии утверждённых порядков, расчётов и финансовых обоснований процесс определения объёма субсидии становится непрозрачным. Нередко нормативы рассчитываются «от обратного», исходя из сложившегося уровня финансирования, а не из реальной потребности [4].

Остаётся нерешённым вопрос учёта специфики малокомплектных и сельских школ. Результаты контрольно-аналитических мероприятий показывают необходимость приведения регионального законодательства в соответствие с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», требующим включения в объём финансового обеспечения школ, расположенных в сельских населённых пунктах, затрат, не зависящих от количества обучающихся. Для малокомплектных образовательных организаций должен предусматриваться особый порядок расчёта нормативов – в расчёте на группу или на класс, а не на одного обучающегося, что позволяет сохранять доступность

образования в сельской местности.

В настоящее время обсуждается предложение о закреплении федерального стандарта расчёта подушевого финансирования. Установление единых правил определения нормативных затрат на всей территории страны позволило бы сократить разрыв в финансировании между регионами и обеспечить реализацию конституционного права граждан на равный доступ к образованию независимо от места рождения. Несмотря на объективные сложности, связанные с различиями в стоимости жизни и оплате труда в разных регионах, данное предложение рассматривается как вектор движения к более справедливой системе распределения бюджетных средств.

Анализ мирового опыта повышения эффективности бюджетных расходов на образование позволяет выделить две основные модели, которые могут быть адаптированы в российской практике: программно-целевую и контрактную. Программно-целевая модель, характерная для США и Франции, основывается на применении программно-целевого метода бюджетного финансирования и механизма оценки программ. Контрактная модель, свойственная Канаде, Великобритании, Австралии и Новой Зеландии, нацелена на сокращение государственных расходов, усиление потенциала государства в исполнении функций размещения государственного заказа, расширение участия коммерческих организаций и повышение качества исполнения государственных заказов [5].

Особый интерес представляет опыт Новой Зеландии, где применяется система контрактов между министерствами и подведомственными им организациями. Государство информирует о приоритетных направлениях и курсах развития на определённый период, образовательное учреждение сообщает, сколько учащихся оно намерено принять, а государство определяет, сколько учащихся оно готово профинансировать. Министерство образования чётко определяет результаты, которых должны добиться подведомственные образовательные организации,

<sup>1</sup>Доклад Председателя ЛДПР Леонида Слуцкого «О необходимости установления единых федеральных нормативов подушевого финансирования в образовании». ЛДПР. URL: <https://ldpr.ru/event/443979/>

<sup>2</sup>Счётная палата Оренбургской области. События Оренбургская область Портал Счетной палаты Российской Федерации и контрольно-счетных органов Российской Федерации. URL: <https://portalkso.ru/news/o-km-i-eam/7210558/>

исходя из заранее согласованной стоимости предоставления образовательных услуг. Образовательные организации пользуются определённой свободой в расходовании бюджетных средств, но несут ответственность за достижение оговоренных результатов. Подведомственные организации регулярно представляют отчёты о степени достижения результатов и затраченных ресурсах, на основе которых министерство принимает решение либо о продолжении контракта, либо о заключении нового с другими организациями. Такая система создаёт конкуренцию и способствует более эффективному использованию бюджетных средств.

В российской практике элементы контрактной модели реализуются через механизм государственного (муниципального) задания, однако потенциал этого инструмента используется не в полной мере. Оптимизация модели распределения бюджетных средств предполагает усиление «результативной» составляющей, когда объём финансирования увязывается не только с количественными показателями (численность обучающихся), но и с качественными результатами деятельности. Программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»<sup>3</sup> представляет собой пример такого подхода на уровне высшего образования, где субсидии распределяются на конкурсной основе и предполагают достижение конкретных целевых показателей.

Перспективным направлением оптимизации распределения бюджетных средств выступает внедрение цифровых технологий и использование данных, хранящихся в региональных информационных системах. Предлагаемая модель финансирования сферы дошкольного, общего, дополнительного и среднего профессионального образования на основании информации, хранящейся в региональных информационных системах, позволяет исключить из связки «федерация – регион – муниципалитет – образовательная организация» промежуточные элементы. Это минимизирует бюрократическую нагрузку на администрацию образовательной организации и уменьшает сроки получения исходных данных за счёт исключения из процесса взаимодействия запроса информации посредством направления официальных писем [6].

Цифровизация финансовых отношений создаёт предпосылки для перехода к более гибким и оперативным механизмам распределения средств, основанным на актуальных данных о контингенте обучающихся, их потребностях и результатах обучения. Внедрение единых информационных систем позволяет не только ускорить документооборот, но и обеспечить прозрачность финансовых потоков для всех участников образовательных отношений, включая родителей, общественность и контролирующие органы.

Значительный резерв оптимизации заложен на уровне самих образовательных учреждений, где могут быть реализованы меры по повышению эффективности использования имеющихся ресурсов. Ключевыми направлениями здесь выступают: оптимизация кадровых ресурсов и оплаты труда, включая анализ численности административно-управленческого и вспомогательного персонала, внедрение систем нормирования труда и обеспечение дифференциации оплаты труда; оптимизация сети и структуры учреждений, в том числе укрупнение малых учреждений, закрытие филиалов с низкой наполняемостью, перепрофилирование неэффективно используемых площадей; передача непрофильных функций на аутсорсинг (охрана, уборка, обслуживание оборудования, питание); энергосбережение и повышение эффективности коммунальных расходов через установку приборов учёта, модернизацию освещения, заключение энергосервисных контрактов; оптимизация закупочной деятельности путём проведения совместных закупок, централизации, перехода на долгосрочные контракты; инвентаризация и эффективное использование имущества; цифровизация управленческих процессов; развитие приносящей доход деятельности (расширение перечня платных услуг, сдача в аренду, участие в грантовых конкурсах).

Реализация этих мер позволяет достичь существенного бюджетного эффекта без ущерба для качества образования, однако требует тщательного анализа и учёта возможных рисков. Среди них – риск социальной напряжённости при сокращении работников, увеличение нагрузки на инфраструктуру при укрупнении учреждений, необходимость первоначальных инвестиций в энергосберегающие мероприятия, сложность координации при совместных закупках, а также риск снижения качества услуг при передаче на аутсорсинг в случае недобросовестного выбора подрядчика.

Важным направлением оптимизации распределения бюджетных средств выступает совершенствование межбюджетных отношений, в частности объединение субвенций на разные уровни образования. Консолидация субвенций позволит повысить гибкость в использовании средств на муниципальном уровне, даст возможность перераспределять ресурсы между уровнями образования в зависимости от текущих потребностей, а также снизит административную нагрузку, связанную с раздельным учётом и отчётностью по разным субвенциям.

Существующая система множественных транфертов создаёт избыточную сложность и ограничивает возможность муниципалитетов по оперативному реагированию на изменяющиеся условия. Именно на уровне муниципалитетов происходит непосредственная реализация механизмов финансового обе-

<sup>3</sup>Учиться в ведущих вузах Портал Национальные проекты России. URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--plai/opportunities/uchitsya-v-vedushchikh-vuzakh/>

спечения: формирование муниципального задания, расчёт субсидий, контроль за целевым использованием средств, организация бухгалтерского учёта и отчётности. Поэтому оптимизация межбюджетных отношений должна быть направлена на расширение полномочий и ответственности муниципальных органов управления образованием при одновременном усилении прозрачности и подконтрольности их деятельности.

Реализация мер по оптимизации распределения бюджетных средств сталкивается с рядом объективных проблем и ограничений. Первая проблема связана с риском снижения качества образования при механическом сокращении расходов. Сокращение расходов на обновление оборудования, инвентаря и привлечение внешних исполнителей способно в будущем негативно отразиться на уровне предоставляемого образования. Поэтому необходим тщательный анализ текущих затрат и поиск путей их оптимизации, исключающих ухудшение условий образовательного процесса.

Вторая проблема – социальные риски, связанные с оптимизацией сети учреждений и высвобождением персонала. Укрупнение школ и детских садов, передача функций на аутсорсинг могут привести к сокращению работников и росту социальной напряжённости, особенно в малых городах и сельской местности, где образовательные учреждения часто выступают градообразующими элементами социальной инфраструктуры. План мероприятий по оптимизации должен предусматривать оценку рисков возможного ухудшения качества предоставления образовательных услуг и роста социальной напряжённости.

Третья проблема – недостаточная финансовая самостоятельность образовательных учреждений. При доле бюджетного финансирования свыше 95 процентов возможности учреждений по маневрированию ресурсами крайне ограничены. Расширение финансовой самостоятельности требует не только изменения нормативной базы, но и повышения квалификации руководителей учреждений в области финансового менеджмента.

#### **Заключение**

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что оптимизация распределения бюджетных средств в сфере

образования представляет собой комплексную задачу, требующую системного подхода и учёта множества факторов. Ключевыми направлениями оптимизации выступают:

совершенствование нормативно-подушевого метода на основе унификации подходов к определению нормативов, обеспечения их прозрачности и обоснованности, а также разработки системы корректирующих коэффициентов, учитывающих объективные факторы (территориальные особенности, специфику контингента, тип учреждения);

усиление результативной составляющей финансирования через развитие программно-целевых и контрактных механизмов, увязывающих объём субсидий с качественными показателями деятельности образовательных организаций;

оптимизация расходов на уровне образовательных учреждений путём нормирования численности персонала, передачи непрофильных функций на аутсорсинг, энергосбережения, повышения эффективности закупок и развития внебюджетной деятельности;

совершенствование межбюджетных отношений через консолидацию субвенций, расширение финансовой самостоятельности муниципалитетов и образовательных учреждений при одновременном усилении прозрачности и подконтрольности их деятельности;

цифровизация финансовых отношений, внедрение информационных систем, обеспечивающих оперативный обмен данными между уровнями управления, прозрачность финансовых потоков и возможность применения математических методов для оптимизации распределения средств.

Реализация этих направлений позволит, с одной стороны, обеспечить более справедливое распределение бюджетных средств между регионами, муниципалитетами и учреждениями, а с другой – повысить эффективность использования ограниченных ресурсов, стимулировать образовательные организации к достижению качественных результатов и расширению внебюджетной деятельности. Выработанные теоретические подходы могут быть адаптированы к конкретным условиям деятельности органов управления образованием на региональном и муниципальном уровнях с учётом их специфики.

#### **Список источников**

1. Аксенова Е.А., Чернецкая А.А., Долгий Р.А. Финансирование образовательных учреждений среднего профессионального образования в ДНР // Инновационные тенденции развития современной экономики предприятий и организаций : сборник научных трудов I Международной научно-практической конференции, посвященной Дню экономиста в России, Симферополь, 11 ноября 2024 года. Симферополь, 2024. С. 414–417. EDN: XYRGCC.
2. Справедливость нормативного подушевого финансирования образования в России / И. В. Абанкина, М. Ю. Алашкевич, С. Л. Баринов [и др.] ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. Москва : НИУ ВШЭ, 2017. 120 с.
3. Современное состояние, проблемы и направления развития системы финансирования деятельности муниципальных образовательных организаций / И. В. Климентьева, А. А. Лепихин, М. М. Микушина, В. А. Шапошников ; под науч. ред. В. А. Шапошникова. Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2025. 106 с. ISBN 978-5-8050-0798-0.
4. Шилина А.Н., Бонцевич А.П. Теоретические положения исследования экологических и социальных аспектов финансовой системы // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы : тезисы докладов Международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 13 ноября 2024 года. Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 301-303. EDN: JNQPED.

5. Марков С.Н. Анализ мирового и российского опыта повышения эффективности бюджетных расходов на образование // Молодой ученый. 2023. № 3(450). С. 262-265. URL: <https://moluch.ru/archive/450/6362/>.

6. Кисляков А.Н., Голубева А.Н. Модель финансирования сферы образования на основании информации, хранящейся в региональных информационных системах // Финансовые исследования. 2024. № 2. С. 45-52.

## **Сведения об авторе:**

**Бондаренко Ю.Н., студентка 1 курса магистратуры, финансово-экономический факультет, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: horuzenkoula7@gmail.com**

**Научный руководитель: Аксёнова Елена Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: aksenova-ea2@ranepa.ru**

## **References**

1. Aksenova, E.A., Chernetskaya, A.A., & Dolgiy, R.A. (2024). Financing of vocational secondary education institutions in the DPR. In Innovative Trends in the Development of the Modern Economy of Enterprises and Organizations: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference Dedicated to Economist's Day in Russia (Simferopol, November 11, 2024). Simferopol, 414-417. EDN: XYRGCG. (In Russ.)

2. Abankina, I.V., Alashkevich, M.Yu., Barinov, S.L., et al. (2017). Fairness of normative per capita financing of education in Russia. Moscow: National Research University Higher School of Economics, Institute of Education. 120 p. (In Russ.)

3. Klimentyeva, I.V., Lepikhin, A.A., Mikushina, M.M., & Shaposhnikov, V.A. (2025). Current state, problems and directions for developing the financing system of municipal educational organizations. V.A. Shaposhnikov (Ed.). Yekaterinburg: Russian State Vocational Pedagogical University Publishing House. 106 p. ISBN 978-5-8050-0798-0. (In Russ.)

4. Shilina, A.N., & Bontsevich, A.P. (2024). Theoretical foundations for studying environmental and social aspects of the financial system. In Methodological and Organizational Aspects of the Functioning and Development of the Socio-Economic System: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference (Donetsk, November 13, 2024). Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Service, 301-303. EDN: JNQPED. (In Russ.)

5. Markov, S.N. (2023). Analysis of global and Russian experience in improving the efficiency of budget expenditures on education. Young Scientist, 3(450), 262-265. URL: <https://moluch.ru/archive/450/6362/>. (In Russ.)

6. Kislyakov, A.N., & Golubeva, A.N. (2024). A financing model for the education sector based on information stored in regional information systems. Financial Studies, 2, 45-52. (In Russ.)

## **About the author:**

**Julia N. Bondarenko, Master's degree, Faculty of Finance and Economics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: horuzenkoula7@gmail.com**

**Academic Supervisor: Elena A. Aksenova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: aksenova-ea2@ranepa.ru**

*Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*The author declares no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 03.04.2026

Поступила после рецензирования 10.04.2026

Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-теоретическая статья  
УДК: 657.421.1  
JEL classification: D24, M41  
EDN: SRTINP

## РАЗНООБРАЗИЕ ПОДХОДОВ И НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ АМОРТИЗАЦИИ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ

**Власенко Д.К.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, финансово-экономический факультет

**Аннотация. Цель.** Систематизация существующих научных подходов к определению сущности амортизации основных средств и анализ нормативного регулирования данного процесса в системе бухгалтерского и налогового учёта.

**Материалы и методы.** Исследование основано на системном и сравнительно-аналитическом подходах. Методологическую основу составили методы научного обобщения, анализа и классификации экономических концепций амортизации, а также анализ нормативно-правовых актов, регулирующих порядок начисления амортизации основных средств. Информационной базой исследования выступили труды отечественных и зарубежных экономистов, а также действующие нормативные документы, включая положения Федерального закона «О бухгалтерском учёте», ФСБУ 6/2020 и нормы НК РФ.

**Результаты.** Установлено, что в экономической теории сформировалось несколько ключевых подходов к трактовке амортизации основных средств. Первая группа рассматривает амортизацию как механизм сохранения и воспроизводства капитала, обеспечивающий обновление производственных мощностей. Вторая трактует её как инструмент бухгалтерского учёта и распределения стоимости актива в течение срока его использования. Третья группа подходов связывает амортизацию с фактором динамического развития экономики, инновационной активности и технологического обновления. На основе анализа научных взглядов предложена авторская трактовка амортизации как комплексного экономического и управленческого процесса, отражающего физический и моральный износ активов и одновременно выступающего инструментом финансового планирования и инвестиционного развития предприятия. Дополнительно исследованы особенности нормативного регулирования амортизации в современной системе бухгалтерского и налогового учёта, выявлены существующие противоречия между требованиями бухгалтерских стандартов и налогового законодательства.

**Заключение.** Результаты исследования подтверждают, что амортизация основных средств представляет собой многоаспектную экономическую категорию, сочетающую бухгалтерские, финансовые и стратегические функции. Эволюция научных подходов демонстрирует переход от узкого понимания амортизации как механизма учёта износа к более широкому восприятию её как инструмента управления ресурсами и обеспечения устойчивого развития предприятия. При этом установлено, что дальнейшее совершенствование нормативного регулирования амортизационной политики требует более согласованного взаимодействия бухгалтерских и налоговых правил, что позволит повысить эффективность учёта и управления основными средствами организаций.

**Ключевые слова:** амортизация, учёт, основные средства, учёные, нормативное регулирование, законодательство.

**Для цитирования:** Власенко Д.К. Разнообразие подходов и нормативное регулирование амортизации основных средств // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 63–68. EDN: SRTINP



Scientific-theoretical article

UDC: 336.5:37.014

JEL classification: D24, M41

EDN: SRTINP

## A VARIETY OF APPROACHES AND REGULATORY REGULATION OF DEPRECIATION OF FIXED ASSETS

**Darya K. Vlasenko**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Finance and Economics

**Annotation. Objective.** Systematization of existing scientific approaches to determining the nature of depreciation of fixed assets and analysis of the regulatory regulation of this process in the accounting and tax accounting system.

**Materials and Methods.** The research is based on systematic and comparative analytical approaches. The methodological basis consists of methods of scientific generalization, analysis and classification of economic concepts of depreciation, as well as an analysis of regulatory legal acts regulating the procedure for calculating depreciation of fixed assets. The information base of the study was the works of domestic and foreign economists, as well as current regulatory documents, including the provisions of the Federal Law «On Accounting», FSB 6/2020 and the norms of the Tax Code of the Russian Federation.

**Results.** It has been established that several key approaches to the interpretation of depreciation of fixed assets have been formed in economic theory. The first group considers depreciation as a mechanism for the preservation and reproduction of capital, ensuring the renewal of production capacities. The second interprets it as a tool for accounting and allocating the value of an asset over its useful life. The third group of approaches relates depreciation to the factor of dynamic economic development, innovation activity and technological renewal. Based on the analysis of scientific views, the author's interpretation of depreciation is proposed as a complex economic and managerial process that reflects the physical and moral depreciation of assets and simultaneously acts as a tool for financial planning and investment development of an enterprise. Additionally, the features of the regulatory regulation of depreciation in the modern accounting and tax accounting system are investigated, and the existing contradictions between the requirements of accounting standards and tax legislation are revealed.

**Conclusion.** The results of the study confirm that depreciation of fixed assets is a multidimensional economic category combining accounting, financial and strategic functions. The evolution of scientific approaches demonstrates the transition from a narrow understanding of depreciation as a mechanism for accounting for depreciation to a broader perception of it as a tool for managing resources and ensuring the sustainable development of an enterprise. At the same time, it was found that further improvement of the regulatory regulation of depreciation policy requires a more coordinated interaction of accounting and tax rules, which will improve the efficiency of accounting and management of fixed assets of organizations.

**Keywords:** depreciation, accounting, fixed assets, scientists, regulatory regulation, legislation.

**For citation:** Vlasenko, D.K., (2026). A variety of approaches and regulatory regulation of depreciation of fixed assets. *Phenomenus*, 2(34), 63–68. EDN: SRTINP

### Постановка проблемы в общем виде

Любые нововведения, как правило, в той или иной степени создают проблемы на первоначальном этапе применения. Сложнее всего освоить кардинально новые подходы, особенно, если отсутствуют подробные инструкции, комментарии, как необходимо действовать, и главным основанием для принятия решений становится профессиональное суждение бухгалтера.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что амортизация основных средств является ключевым элементом финансового управления предприятием, так как она отражает реальное состояние активов и их влияние на финансовые результаты. Эффективное управление амортизацией позволяет не только правильно учитывать расходы, но и планировать инвестиции, обеспечивая тем самым устойчивое развитие

бизнеса.

Основные средства компании со временем теряют свою стоимость, что отражается на цене производимой продукции или предоставляемых услуг. Суммы, на которые снижается стоимость основных средств, именуется амортизируемыми и требуют тщательного учёта, поскольку происходит их списание. Это ключевой аспект финансовой стратегии организации. Амортизационные списания не могут осуществляться произвольно; они строго регламентированы налоговым законодательством (ст. 259 НК РФ)<sup>1</sup>. Вопрос амортизации основных средств и её влияние на финансовые результаты предприятия является актуальным на протяжении всего времени существования экономики. Различные учёные и исследователи вносили свой вклад в понимание и трактовку этого процесса, что привело к формированию множества теорий и практик.



**Цель исследования**

Цель данного исследования заключается в систематизации существующих теоретических подходов к амортизации основных средств и оценке влияния нормативных актов на учёт данного процесса.

Объект исследования – амортизация основных средств как экономическая категория и элемент системы финансового управления предприятием.

Предмет исследования – теоретические подходы к определению сущности амортизации основных средств, а также нормативно-правовые механизмы регулирования её учёта в системе законодательства.

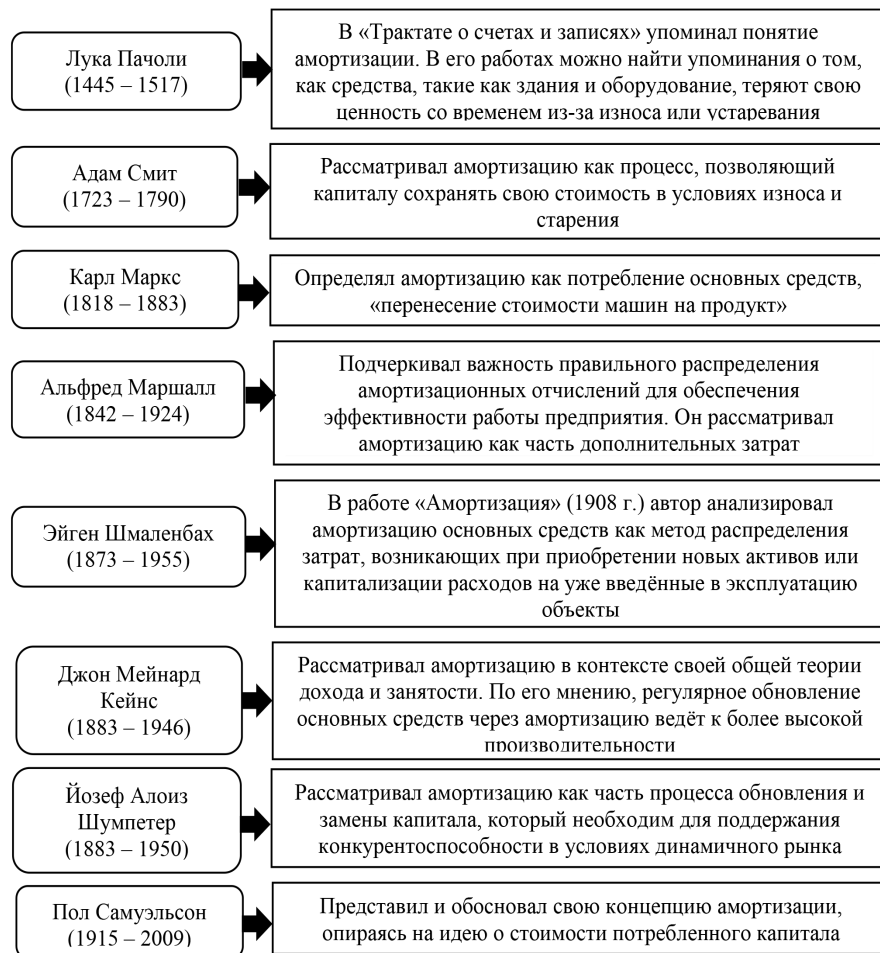
**Изложение материалов основного исследования.**

Учёт износа основных средств берёт своё начало в эпоху Древнего Рима. В частности, этот процесс касался оценки стоимости, по которой продавались недвижимые объекты. При оценке имущества общественного назначения привлекались специальные экс-

перты, которые не устанавливали стоимость зданий на основе их текущей рыночной цены. Вместо этого они применяли метод, при котором первоначальная стоимость объекта снижалась на 1/80 за каждый год эксплуатации, основываясь на предположении, что срок службы недвижимости не превышает 80 лет. В момент продажи стоимость объектов пересматривалась, принимая во внимание период их использования, что позволяло обеспечить справедливое уменьшение потребительской ценности зданий [1, с. 119].

В разные исторические периоды экономисты предлагали различные методы амортизации, отражая изменяющиеся условия ведения бизнеса и финансового учёта. Эти подходы варьировались от простых методов распределения стоимости до сложных моделей, учитывающих экономическую полезность активов и их обесценение на рынке.

Постулаты, характеризующие экономическую сущность данной категории учёными приведены схематично на рис. 1.



**Рисунок. 1. Трактовка понятия «амортизация» известными учёными [составлено на основе [2-5]]**  
**Figure 1. Interpretation of the concept of «depreciation» by famous scientists [compiled based on [2-5]]**

Разнообразие взглядов на понятие амортизации, представленное трудами известных экономистов и бухгалтеров, свидетельствует о многогранности этого явления и его важности в экономической теории и практике.

На основе анализа мнений вышеуказанных ученых можно, для наглядности, распределить трактовки сущности амортизации данных авторов на три группы (табл. 1).

<sup>1</sup>Налоговый Кодекс Российской Федерации : НК РФ : официальный текст с изменениями и дополнениями : принят Государственной Думой 16 июля 1998 года : одобрен Советом Федерации 17 июля 1998 года. Федеральная налоговая служба: офиц. сайт. URL : <https://nalog.garant.ru/fns/nk/>

Таблица 1. Основные научные подходы к определению сущности амортизации [составлено автором на основе [2-5]]

Table 1. The main scientific approaches to determining the nature of depreciation [compiled based on [2-5]]

№	Сущность понятия	Ученые	Ключевые идеи
1	Амортизация как поддержание и воспроизводство капитала	А. Смит; К. Маркс; А. Маршалл; Дж. Кейнс	Амортизация как механизм для сохранения, воспроизводства и увеличения капитала, поддержания производственных мощностей, стимул для инвестиций и обновления средств труда
2	Амортизация как механизм учёта и распределения затрат	Л. Пачоли; П. Самуэльсон; Э. Шмаленбах	Амортизация как метод распределения стоимости актива на период его использования, денежная оценка потребленного капитала, снижение балансовой стоимости актива. Акцент на бухгалтерской и финансовой роли амортизации
3	Амортизация как фактор динамического развития	Й. Шумпетер	Амортизация как элемент стимулирования инноваций, технологического обновления и экономического прогресса, а также как механизм, отражающий влияние внешних признаков (переоценка)

Приведённая группировка научных взглядов учёных показывает, что понимание сущности амортизации эволюционировало со временем, от простого учета износа до более сложных концепций, связывающих исследуемую категорию с динамикой экономического развития и финансовым управлением.

Изучив мнение известных учёных, можно предложить авторскую трактовку определения исследуемой экономической категории. Амортизация основных средств представляет собой экономико-учётный процесс систематического отражения физического и морального износа долгосрочных активов. Применение данного механизма способствует более точному отражению финансовых результатов деятельности хозяйствующего субъекта, повышает эффективность использования имеющихся ресурсов и обеспечивает формирование экономически обоснованной себестоимости выпускаемой продукции. Одновременно амортизационные отчисления выполняют функцию важного инструмента инвестиционного планирования, позволяя организациям прогнозировать потребность в капитальных вложениях, минимизировать инвестиционные риски и поддерживать стабильность экономического развития. Благодаря этому создаются предпосылки для формирования равных условий конкурентной среды на рынке.

Комплексное понимание экономической сущности амортизации позволяет рассматривать её не только как элемент бухгалтерской методики, но и как значимый компонент системы экономического управления предприятием. В данном аспекте амортизация реализует комплекс взаимосвязанных функций: обеспечивает формирование внутренних источников финансирования обновления и воспроизводства активов, оказывает влияние на уровень производственных затрат, а также процессов формирования цен.

Кроме понимания экономической сущности вопросов, связанных с амортизацией основных средств, существенное значение для организаций имеет соблюдение действующих нормативных требований, применение обоснованных методов оценки и кор-

ректная организация практики отражения амортизационных отчислений как в бухгалтерском, так и в налоговом учёте.

В соответствии с положениями ФСБУ 6/2020 особое внимание уделяется определению факторов, влияющих на срок полезного использования объектов основных средств. К числу таких факторов относятся степень физического и морального износа, а также предполагаемые условия эксплуатации [6].

В свою очередь, НК РФ устанавливает более регламентированный порядок определения сроков полезного использования, предусматривая возможность их корректировки лишь в пределах установленных норм и при наличии объективных оснований, например в случае модернизации или реконструкции объекта [7].

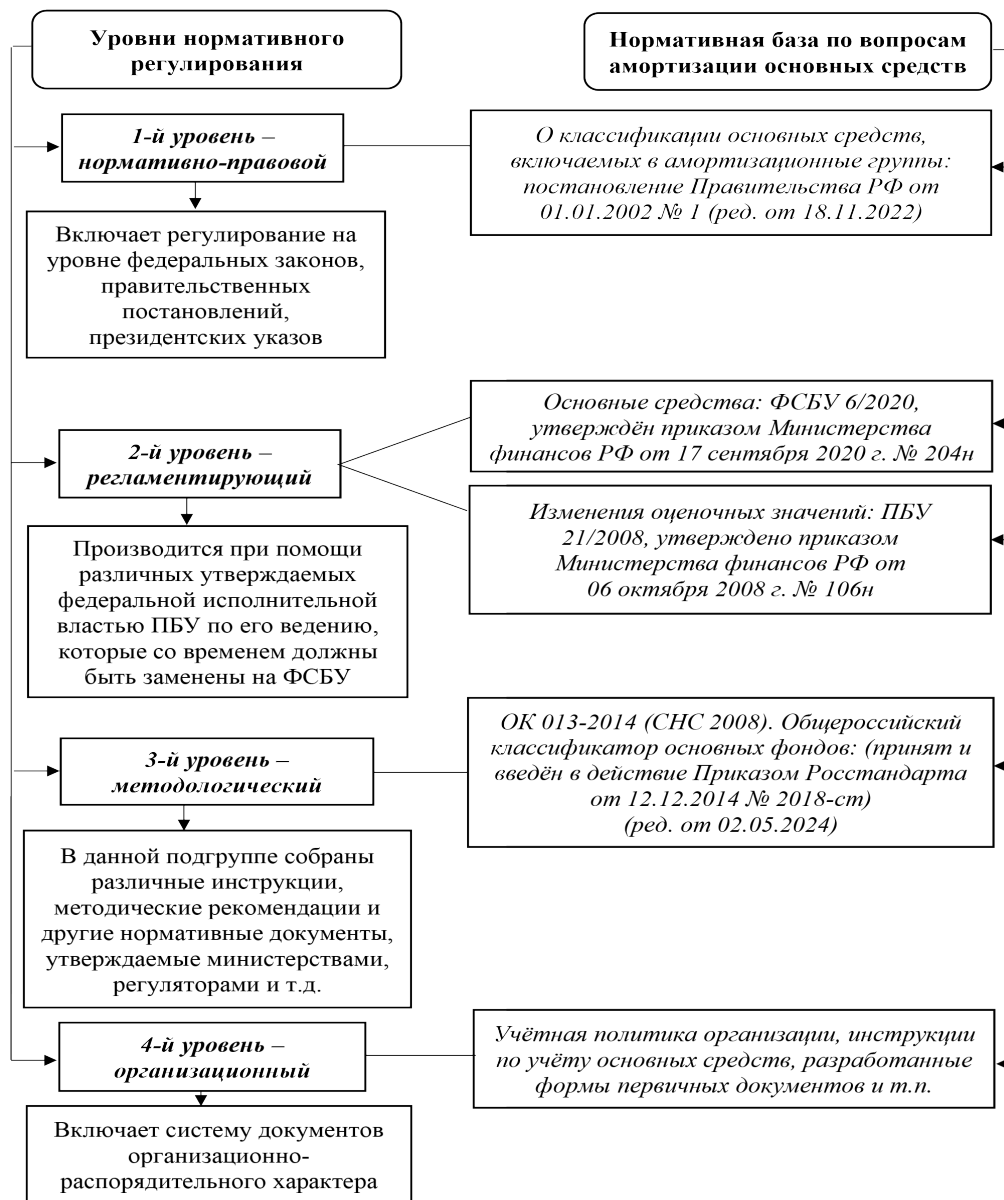
Ориентация хозяйствующих субъектов на максимальное сближение бухгалтерского и налогового учёта при строгом соблюдении требований ФСБУ и положений НК РФ способствует минимизации расхождений в учётной практике и повышению достоверности финансовой информации.

В целом нормативно-правовая база, регулирующая порядок начисления амортизации, формирует основу для корректного расчёта и отражения амортизационных отчислений по основным средствам (рис. 2). Она включает законодательные акты, методические рекомендации и внутренние регламенты организаций, определяющие правила начисления, документального оформления и учётного отражения амортизации<sup>2</sup>.

Следовательно, амортизация представляет собой не только отражение износа, но и является важным инструментом управления и развития экономического субъекта, учитывающим как прошлые затраты, так и будущие перспективы.

Реализация мер по созданию эффективной амортизационной политики вполне может быть осуществлена в рамках налогового законодательства, которое ориентировано на упрощение системы налогообложения и повышение финансовой обоснованности своих норм.

<sup>2</sup>КонсультантПлюс: электронно-информационное издание: сайт. Москва, 1997. URL: <https://www.consultant.ru/>



**Рисунок 2. Нормативное регулирование амортизации основных средств [составлено автором]**  
**Figure 2. Regulatory regulation of depreciation of fixed assets [compiled by the author]**

Принятие Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» предполагало формирование в Российской Федерации пятиуровневой системы нормативного регулирования учёта. Однако фактически данная модель в полном объёме реализована не была и в настоящее время функционирует преимущественно в формате четырёхуровневой структуры. Это связано, прежде всего, с отсутствием отраслевых стандартов бухгалтерского учёта. В настоящее время продолжается поэтапный переход к системе федеральных стандартов, что требует дальнейшего развития методологической базы и совершенствования нормативного регулирования. В перспективе данные изменения способны оказать влияние на практику применения различных методов начисления амортизации основных средств.

Действующее законодательство формально допускает использование различных подходов к формированию амортизационной политики организаций. Тем не менее на

практике реализация таких возможностей ограничена, что обусловлено существованием различий в методике расчёта ключевых финансовых показателей в бухгалтерском и налоговом учёте. Наличие указанных расходов затрудняет применение альтернативных инструментов амортизационной политики и снижает гибкость учётной системы предприятия.

В связи с этим можно сделать вывод о необходимости выработки единых методологических подходов к регулированию вопросов, связанных с учётом амортизируемого имущества организаций. Формирование согласованной системы правил позволит обеспечить более последовательное отражение амортизационных процессов и повысить эффективность управления основными средствами предприятия.

**Заключение**

Понятие амортизации учёные рассматривали по-разному. Можно выделить несколько ключевых подходов и мнений.

Некоторые исследователи акцентируют внимание на экономических аспектах амортизации, подчёркивая её роль в распределении затрат на протяжении жизненного цикла актива. Другие учёные рассматривают амортизацию как элемент учёта, влияющий на финансовые результаты компаний и их налоговые обязательства. Кроме того, есть взгляды, связанные с учётом морального износа и технологического прогресса, что делает амортизацию не только финансовым, но и стратегическим инструментом.

Амортизация представляет собой не только отражение износа, но и является важным инструментом управления и развития экономического субъекта, учитывающим как прошлые затраты, так и будущие перспективы.

Важно отметить, что законодательное регулирование амортизационной политики нуждается в более глубоком анализе, а эффективность налоговых корректировок следует оценивать на всех уровнях управления экономикой.

### Список источников

1. Соколов Я. В. Основы теории бухгалтерского учёта. Москва: Финансы и статистика, 2003. 495 с. ISBN 5-279-01937-2.
2. Колчугин С.В. Баланс счетов в трактате «О счетах и записях» Луки Пачоли // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2019. № 1(27). С. 42-47. EDN: TXXJFU.
3. Алиев Т.Г. Важность и измерение человеческого капитала // Проблемы современной науки и образования. 2025. № 1(200). С. 24-28. EDN: TZQDCP.
4. Чайковская Л. А. Амортизация основных средств и её ключевые элементы // Исследование проблем экономики и финансов. 2022. № 3. EDN: KCMJUK.
5. Мурашова Ю.Г. Амортизационная политика бухгалтерского учёта: содержание и подходы к формированию // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2022. Т. 17, № 2. С. 245-261. EDN: YDNUXT.
6. Дружиловская Т.Ю. ФСБУ 6/2020: решённые вопросы бухгалтерского учёта основных средств и сохраняющиеся дискуссионные аспекты // Учёт. Анализ. Аудит. 2021. Т. 8, № 1. С. 48-61. EDN: FROANJ.
7. Власенко Д.К. Актуальные подходы к вопросам амортизации основных средств в бухгалтерском и налоговом учёте // Финансово-экономические исследования: актуальные вопросы теории и практики: тезисы докладов и выступлений Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции молодых учёных, Донецк, 12-13 марта 2025 года. Донецк: Донецкий национальный университет, 2025. С. 172-175. EDN: JAJKJJ.

#### Сведения об авторе:

**Власенко Д.К., студентка 4 курса бакалавриата, финансово-экономический факультет, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: [dasha\\_vlasenko\\_2005@mail.ru](mailto:dasha_vlasenko_2005@mail.ru)**

**Научный руководитель: Бондаренко Оксана Викторовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учёта и аудита, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: [bondarenko-ov@ranepa.ru](mailto:bondarenko-ov@ranepa.ru)**

### References

1. Sokolov, Ya.V. (2003). Fundamentals of accounting theory. Moscow: Finance and Statistics. 495 p. ISBN 5-279-01937-2. (In Russ.)
2. Kolchugin, S.V. (2019). Balance of accounts in Luca Pacioli's treatise On Accounts and Records // Bulletin of the Siberian University of Consumer Cooperation, 1(27), 42-47. EDN: TXXJFU. (In Russ.)
3. Aliev, T.G. (2025). The importance and measurement of human capital // Problems of Modern Science and Education, 1(200), 24-28. EDN: TZQDCP. (In Russ.)
4. Tchaikovskaya, L.A. (2022). Depreciation of fixed assets and its key elements // Research of Problems of Economics and Finance, 3. EDN: KCMJUK. (In Russ.)
5. Murashova, Yu.G. (2022). Depreciation policy in accounting: content and approaches to formation // Bulletin of Perm University. Series: Economics, 17(2), 245-261. EDN: YDNUXT. (In Russ.)
6. Druzhilovskaya, T.Yu. (2021). FSBU 6/2020: resolved issues of accounting for fixed assets and remaining controversial aspects // Accounting. Analysis. Audit, 8(1), 48-61. EDN: FROANJ. (In Russ.)
7. Vlasenko, D.K. (2025). Current approaches to depreciation of fixed assets in accounting and tax accounting // Financial and Economic Research: Current Issues of Theory and Practice: Abstracts of Reports and Presentations of the All-Russian (with International Participation) Scientific and Practical Conference of Young Scientists (Donetsk, March 12-13, 2025). Donetsk: Donetsk National University, 172-175. EDN: JAJKJJ. (In Russ.)

#### About the author:

**Darya K. Vlasenko, Bachelor's degree, Faculty of Finance and Economics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: [dasha\\_vlasenko\\_2005@mail.ru](mailto:dasha_vlasenko_2005@mail.ru)**

**Academic Supervisor: Oksana V. Bondarenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: [bondarenko-ov@ranepa.ru](mailto:bondarenko-ov@ranepa.ru)**

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

Поступила в редакцию (Reserved) 03.04.2026  
Поступила после рецензирования 10.04.2026  
Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-теоретическая статья  
УДК: 352.075:331.108  
JEL classification: M5, R59  
EDN: RLITYE

## КОНЦЕПЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ СОСТОЯНИЯ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

**Карнаух А.А.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратуры, факультет государственной службы и управления

**Аннотация. Цель.** Изучение и систематизация современных технологий анализа и оценки кадрового обеспечения муниципальной службы. Анализ ключевых методологических подходов к оценке кадрового потенциала органов местного самоуправления, включающих структурный, функциональный и информационный, что способствует выявлению наиболее значимых и эффективных методов оценки.

**Материалы и методы.** В работе использованы системный подход, метод группировок и методы логического анализа теоретического и практического материала. Методологическую и нормативно-правовую базу работы составили Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ, «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ, указы Президента Российской Федерации и др. Теоретическую базу работы составили материалы различных авторских исследований, учебной литературы, научных статей, посвященных данной проблематике. Исследование особенностей работы рассмотрено в «Актуальных проблемах кадровой политики и управления персоналом», проведенное под руководством А. А. Турчинова, О. К. Магомедова, Т. А. Кононенко [1].

**Результаты.** Сформулировано понятие «кадровое обеспечение муниципального управления» как деятельности, направленной на комплектование профессионально подготовленными работниками местных органов власти, способными на уровне современных требований эффективно реализовывать в рамках закона и должностных полномочий задачи и функции муниципальных органов. В ходе исследования выявлены ключевые методологические подходы к оценке кадрового потенциала органов местного самоуправления: структурный, функциональный и информационный. Определена многоуровневая система нормативно-правового регулирования кадрового обеспечения, включающая федеральный, региональный и муниципальный уровни. Систематизированы основные направления анализа кадрового состава, включающие планирование человеческих ресурсов, набор и отбор персонала, разработку системы мотивации, обучение и оценку профессиональной деятельности. Выявлены наиболее эффективные методы кадрового аудита, в том числе прогрессивный метод оценки по 360°, позволяющий всесторонне оценивать профессиональные компетенции муниципальных служащих.

**Заключение.** Исследование показало, что кадровое обеспечение является фундаментальным стратегическим направлением, обеспечивающим эффективность муниципального управления. Установлено, что современная система кадрового обеспечения требует комплексного подхода, объединяющего структурный, функциональный и информационный анализ.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных методологических подходов для совершенствования системы управления персоналом в органах местного самоуправления. Результаты исследования могут быть использованы для оптимизации кадровой политики, повышения эффективности работы муниципальных служащих и развития кадрового потенциала органов местного самоуправления.

**Ключевые слова:** кадровое обеспечение, муниципальная служба, управление персоналом, подходы, направления деятельности, кадровый аудит, анализ персонала.

**Для цитирования:** Карнаух А.А. Концепция исследования состояния кадрового обеспечения муниципальной службы // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 69–78. EDN: RLITYE



Scientific-theoretical article  
UDC: 352.075:331.108  
JEL classification: M5, R59  
EDN: RLITYE

## THE CONCEPT OF THE STUDY OF THE STATE OF STAFFING OF THE MUNICIPAL SERVICE

**Anastasia A. Karnaukh**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Public Administration and Management

**Annotation. Objective.** Study and systematization of modern technologies for analyzing and evaluating the staffing of municipal services. Analysis of key methodological approaches to assessing the staffing potential of local government bodies, including structural, functional, and informational approaches, which helps to identify the most significant and effective assessment methods.

**Materials and Methods.** The work uses a systematic approach, the method of groupings, and methods of logical analysis of theoretical and practical material. The methodological and legal framework of the work includes the Constitution of the Russian Federation [1], the Labor Code of the Russian Federation [2], Federal Law No. 131-FZ of October 6, 2003 [3], Federal Law No. 25-FZ of March 2, 2007 [4], Presidential Decrees of the Russian Federation, and others. The theoretical basis of the work was formed by materials of various author's research, educational literature, scientific articles devoted to this problem. k. The study of the features of work is considered in "Actual Problems of Personnel Policy and Human Resources Management", conducted under the leadership of A. A. Turchinov, O. K. Magomedov, T. A. Kononenko [1].

**Results.** The concept of "human resources management in municipal administration" has been formulated as an activity aimed at recruiting professionally trained employees of local authorities who are capable of effectively implementing the tasks and functions of municipal bodies within the framework of the law and official powers at the level of modern requirements. The study identified key methodological approaches to assessing the human resources potential of local self-government bodies: structural, functional, and informational. A multi-level system of legal regulation of human resources management has been defined, including federal, regional, and municipal levels. The main areas of personnel analysis, including human resources planning, recruitment and selection of personnel, development of a motivation system, training, and evaluation of professional activities, have been systematized. The most effective methods of personnel audit have been identified, including the progressive 360° assessment method, which allows for a comprehensive evaluation of the professional competencies of municipal employees.

**Conclusion.** The study has shown that personnel support is a fundamental strategic direction that ensures the effectiveness of municipal management. It has been established that the modern system of personnel support requires a comprehensive approach that combines structural, functional, and information analysis.

The practical significance of the work lies in the possibility of applying the developed methodological approaches to improve the personnel management system in local self-government bodies. The results of the study can be used to optimize personnel policies, increase the efficiency of municipal employees, and develop the human resources potential of local self-government bodies.

**Keywords:** human resources, municipal service, personnel management, approaches, areas of activity, personnel audit, personnel analysis.

**For citation:** Karnaukh, A.A. (2026). The concept of the study of the state of staffing of the municipal service. *Phenomenus*, 2(34), 69–78. EDN: RLITYE

### Постановка проблемы в общем виде

В условиях социально-экономической нестабильности, вызванной внутренними вызовами, так и внешнеполитической напряжённостью, связанной с геополитическими противоречиями, ограничительными мерами со стороны международного сообщества, санкционным давлением и изменениями в стратегических партнёрствах, особое значение приобретает способность государственного и управленческого аппарата быстро реагировать на меняющиеся внешние факторы. Адаптация к новым условиям требует не просто технической гибкости организационных решений, но прежде всего – высо-

кой профессиональной компетентности, оперативности, стрессоустойчивости и ответственности со стороны должностных лиц всех уровней управления.

Эти обстоятельства порождают необходимость системного повышения эффективности всей системы государственной и муниципальной службы – не только за счёт модернизации административно-технической базы, внедрения цифровых платформ и автоматизации процессов, но и за счёт качественного совершенствования самого человеческого капитала. Кадры являются ключевым элементом социальной структуры общества и государства, обеспечивая преем-



ственность традиций и накопленного опыта. Независимо от изменений в общественно-политическом строе, трансформации государственных институтов и административного устройства, именно кадровый состав сохраняет и передает эти характеристики. Именно они формируют основу устойчивости любого государственного учреждения или муниципального образования. От того, насколько квалифицированными, этичными, целеустремлёнными и мотивированными являются государственные и муниципальные служащие, зависит результативность выполнения поставленных задач: от обеспечения безопасности жизнедеятельности до реализации крупных инфраструктурных программ.

Муниципальная служба как институт публичной власти требует постоянного обновления и совершенствования кадрового потенциала для эффективного решения задач местного значения. Для достижения данной цели представляется необходимым существенно повысить эффективность кадровой политики в муниципальной службе, а также разработать объективные критерии и методы её оценки. Эффективная кадровая политика перестаёт быть просто внутренним организационным инструментом – она приобретает стратегическое значение для устойчивого развития территорий. В связи с этим, аудит муниципальной службы приобретает особую значимость. Оперативное решение данного вопроса позволит осуществлять действенную оценку продуктивности кадровых процессов, добиваться оптимального распределения кадровых ресурсов и стимулировать рост профессиональных возможностей сотрудников в системе государственной власти [2].

Таким образом, проведение комплексного аудита на муниципальной службе – это не просто проверка документации, а целостный подход к управлению кадровым обеспечением. Оперативное урегулирование данной проблемы даст возможность объективно измерять результативность процессов управления персоналом, гарантировать эффективное применение кадровых ресурсов, избегать повторения обязанностей и падения трудовой отдачи, а главное – содействовать росту кадрового потенциала в структурах государственной и муниципальной власти.

#### **Цель исследования**

Цель исследования – изучить и систематизировать современные технологии анализа и оценки кадрового обеспечения муниципальной службы.

Объект исследования – система кадрового обеспечения муниципальной службы.

Предмет исследования – состояние кадрового обеспечения на муниципальном уровне управления.

#### **Изложение основного материала исследования**

Муниципальная служба представляет собой комплексный социальный институт, являющийся важнейшим элементом системы местного самоуправления. Правовые и организационные основы местного самоуправления в Российской Федерации определяются Федеральным законом № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»<sup>1</sup>. Она выступает как профессиональная деятельность граждан, направленная на реализацию полномочий органов местного самоуправления на постоянной основе. В современных условиях наблюдаются существенные преобразования в системе местного самоуправления, включая переход от двухуровневой к одноуровневой модели организации муниципальной власти. Это требует качественно нового подхода к кадровому обеспечению муниципальных органов.

Эффективное выполнение задач, поставленных перед местными органами власти, требует наличия высококвалифицированных специалистов. Они должны обладать глубокими теоретическими и практическими знаниями в области муниципального управления, а также специализированными навыками управленческого мышления, основанными на современных научных и методических достижениях, а также на использовании передовых информационных технологий.

В зависимости от различных сфер управленческой деятельности осуществляется классификация управленческих кадров. В частности, сотрудники аппарата органов местного самоуправления образуют отдельную категорию – «кадры муниципальной службы».

Кадровое обеспечение муниципального управления – это деятельность, направленная на комплектование профессионально подготовленными работниками местных органов власти, способными на уровне современных требований эффективно реализовывать в рамках закона и должностных полномочий задачи и функции муниципальных органов [2, с. 56].

Формирование кадрового обеспечения в органах муниципального управления – это фундаментальное стратегическое направление кадровой политики, которое во многом обеспечивает стабильность и эффективность функционирования муниципального управления.

Термин «кадровая политика» может быть интерпретирован в широком и узком смысле. В широком значении оно представляет собой комплекс принципов и норм, которые требуют точного формулирования и осмысления, с целью включения человеческого ресурса в стратегический план организации. Понятие «кадровая политика» трактуется в узком и широком. В обширном толковании принципов и правил, компании. Это озна-

<sup>1</sup>Российская Федерация. Законы. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон № 131-ФЗ. Москва: Проспект; Санкт-Петербург: Кодекс, 2017. 158 с.

чает, что любые действия по управлению кадрами – от набора работников и создания штата, до анализа их навыков, профессионального роста и карьерного продвижения – должны заранее планироваться и согласовываться с ключевыми задачами и целями предприятия.

В узком же смысле кадровая политика сводится к набору конкретных, документально зафиксированных правил, процедур, стандартов и практик, регулирующих отношения между сотрудниками и работодателем, а также внутренние механизмы взаимодействия персонала с организационной структурой. В настоящих правилах описываются конкретные процедуры управления кадрами, порядок проведения отдельных мероприятий, применяемые методы, типы анализируемой информации, а также используемые способы влияния. Её успех зависит от чёткой проработки целей, грамотного выбора инструментов, регулярного мониторинга и адаптивного реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

Следует подчеркнуть, что широкая и узкая трактовки не противоречат друг другу, а взаимодополняют: первая определяет

ориентиры, задачи и принципы, вторая же гарантирует их воплощение на практике. Суть кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Следовательно, кадровая политика на муниципальной службе представляет собой комплекс мероприятий, осуществляемых органами местного самоуправления и соответствующими подразделениями по управлению персоналом, направленных на оптимизацию кадрового состава. Основная цель данной политики заключается в формировании высококвалифицированного коллектива, способного эффективно выполнять поставленные задачи. В рамках данной стратегии проводятся мероприятия по подбору, оценке, отбору и повышению квалификации сотрудников. Кроме того, разрабатываются методы мотивации персонала для повышения производительности труда и достижения более высоких результатов в профессиональной деятельности.

В сфере муниципального управления существует широкий спектр методологических подходов к анализу кадрового обеспечения (рис. 1).



**Рисунок 1. Подходы к исследованию кадрового обеспечения муниципальной службы [составлено на основе [3]]**

**Figure 1. Correlations of management models and educational policy priorities [compiled based on [3]]**

Структурный подход к анализу кадрового состава представляет собой всестороннюю оценку организационной структуры кадровой системы муниципального управления, ориентированную на выявление диспропорций, избыточности или дефицита персонала в различных подразделениях, а также на анализ распределения должностей по уровням управления, территориальному принципу, возрастно-половому и профессиональному профилю. Такой подход позволяет не только визуализировать текущее состояние органа местного самоуправления, выявлять закономерности в процессах управления персоналом в органах муниципальной власти, но и

обнаруживать скрытые резервы – например, наличие высококвалифицированных специалистов в непрофильных отделах, что может свидетельствовать о неэффективном использовании человеческих ресурсов.

Функциональный подход фокусируется на детальном изучении ролей, задач и ответственности каждого сотрудника, а также на взаимосвязях между должностными единицами внутри системы управления. Он предусматривает стандартизацию должностных инструкций, нормативное регулирование выполнения функций, оценку соответствия фактической деятельности заявленным должностным обязанностям, а также выявление

«функциональных пробелов» и «надрывов» в процессах. Результаты такого анализа используются для совершенствования организационной модели, внедрения единых стандартов работы, повышения прозрачности и ответственности, а также для разработки программ обучения и повышения квалификации, ориентированных именно на закрытие выявленных функциональных недостатков.

Информационный подход рассматривается как один из ключевых элементов современного управления персоналом в условиях цифровизации. Его основная цель – исследование кадрового обеспечения в определении потоков информации между кадрами, их объемов, и алгоритмов переработки [3, с.128]. Учитывается скорость и надёжность доставки информации, качество её хранения, доступность для разных групп пользователей. Применение информационного подхода позволяет сократить избыточный объём бумажной работы, повысить управляемость процессами, снизить вероятность ошибок при заполнении анкет, а также обеспечить прозрачность и воспроизводимость кадровых решений.

Сегодня в изучении кадрового обеспечения муниципальных органов власти широко применяется системный метод, который обеспечивает всесторонний анализ проблем подбора и обеспечения сотрудников. Таким образом, системный подход объединяет структурный, функциональный и информационный подход, создавая целостную модель, способную отражать динамику изменений, прогнозировать последствия принимаемых решений и обеспечивать согласованность всех компонентов.

Регламентация кадрового обеспечения муниципальной службы делится на внешнюю и внутреннюю. Внешняя регламентация кадрового обеспечения муниципальной службы в России осуществляется через многоуровневую систему нормативно-правовых актов, которые устанавливают принципы, требования и механизмы работы с кадрами на муниципальном уровне. Согласно части 1 статьи 3 Закона о муниципальной службе ее правовую основу составляют Конституция Российской Федерации<sup>2</sup>, данный Федеральный закон и другие федеральные законы, иные федеральные нормативные правовые акты, конституции (уставы), законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации, уставы муниципальных образований, решения, принятые на сходах граждан, и иные муниципальные правовые акты. Таким образом, регламентация кадрового обеспечения муниципальной службы осуществляется на трех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. Ключевыми нормами, регулирующими ка-

дровое обеспечение и развитие его потенциала, выступают: конституционные положения; нормы федерального и регионального законодательства, определяющие муниципальную политику в сфере кадров; служебные нормативные акты.

Конституция Российской Федерации закрепляет базовые принципы, влияющие на кадровую политику в органах местного самоуправления.

Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации»<sup>3</sup> является ключевым документом, регулирующим кадровую политику в муниципальных образованиях. Он определяет:

- понятие муниципальной службы и её основные принципы (профессионализм, компетентность, стабильность, доступность информации о деятельности служащих и др.);
- порядок поступления на муниципальную службу, включая квалификационные требования и ограничения;
- обязанности и права муниципальных служащих;
- механизмы кадровой работы: проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестацию, формирование кадрового резерва, ведение личных дел и реестров муниципальных служащих;
- взаимосвязь муниципальной и государственной гражданской службы, включая единство квалификационных требований и учёт стажа.

Кроме того, субъекты Российской Федерации определяют стандартные квалификационные требования к занятию должностей муниципальной службы с учетом их классификации. На основе этих требований муниципальные образования разрабатывают свои правовые акты, определяющие конкретные квалификационные критерии для должностей. К муниципальным правовым актам причисляют уставы муниципальных образований, решения представительных органов, а также постановления и распоряжения главы местной администрации.

Частью внешней регламентации кадрового обеспечения муниципальной службы также является Трудовой кодекс Российской Федерации<sup>4</sup> – применяется к муниципальным служащим с учётом особенностей, предусмотренных ФЗ № 25-ФЗ, указы Президента Российской Федерации и постановления Правительства Российской Федерации – могут содержать дополнительные требования и рекомендации в сфере кадровой политики.

Основные направления в сфере муниципальной службы, регулируемые трудовым законодательством и непосредственно законодательством о муниципальной службе указаны в таблице 1.

<sup>2</sup>Российская Федерация. Конституция Российской Федерации : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Собрание законодательства РФ. 2014. № 31. Ст. 4398.

<sup>3</sup>Российская Федерация. О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ. Собрание законодательства Российской Федерации. 2007. № 10. Ст. 1153.

<sup>4</sup>Российская Федерация. Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ: принят Государственной Думой 21 декабря 2001 г.: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 г. Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.

Таблица 1. Направления, регулируемые трудовым законодательством и непосредственно законодательством о муниципальной службе в области кадрового обеспечения [составлено автором]  
 Table 1. Directions for analysis of the activities of the personnel (staff) of the organization [compiled by the author]

Трудовой кодекс РФ	Законодательство о муниципальной службе
1	2
порядок заключения, изменения и прекращения трудового договора	система должностей муниципальной службы
рабочее время и время отдыха	особенности правового статуса служащего
порядок выплаты заработной платы	противодействие коррупции на муниципальной службе
гарантии и компенсации	система оплаты труда
социальное партнерство	отпуска служащих
разрешение трудовых споров	кадровая работа в муниципальных образованиях
охрана труда	дисциплинарная ответственность
материальная ответственность	дополнительные основания увольнения с муниципальной службы
гарантии отдельным категориям работников	

Таким образом, внешняя регламентация кадрового обеспечения муниципальной службы создаёт единую правовую базу, которая учитывает как федеральные стандарты, так и региональные и местные особенности. Это обеспечивает единство требований к кадрам при сохранении гибкости в реализации кадровой политики на муниципальном уровне.

Внутренняя регламентация кадрового обеспечения муниципальной службы включает локальные нормативные акты, которые разрабатываются и применяются непосредственно в органах местного самоуправления. Эти документы конкретизируют общие требования законодательства, адаптируя их к специфике конкретного муниципального образования.

Основные инструменты внутренней регламентации:

- Уставы муниципальных образований – определяют общие принципы организации и деятельности муниципальной службы, включая кадровые вопросы.

- Решения представительных органов и постановления главы местной администрации – регулируют задачи кадровых служб, распределение полномочий между должностными лицами, порядок проверки достоверности персональных данных кандидатов, ведение кадрового документооборота (личные дела, трудовые книжки, служебные удостоверения).

- Должностные инструкции муниципальных служащих – включают квалификационные требования, права и обязанности, критерии оценки работы. Базовые квалификационные требования (уровень образования, стаж, знания и умения) формируются на основе Справочника типовых квалификационных требований Минтруда России и законов субъектов РФ, а функциональные требования зависят от области профессиональной деятельности.

- Положения о кадровом резерве – уста-

навливают порядок формирования и использования кадрового резерва, включая критерии отбора кандидатов, методы их оценки и условия включения в резерв.

- Регламенты проведения конкурсов на замещение вакантных должностей – определяют процедуру отбора кандидатов, критерии оценки, порядок оформления результатов.

- Положения об аттестации муниципальных служащих – закрепляют периодичность, методы и критерии оценки профессиональных качеств, уровня знаний и навыков. Результаты аттестации используются для принятия решений о продвижении по службе, направлении на повышение квалификации или соответствии занимаемой должности.

- Локальные акты о профессиональном развитии – могут включать программы обучения, стажировок, наставничества, направленные на повышение квалификации служащих.

- Регламенты работы с персональными данными – устанавливают порядок обработки и хранения информации о муниципальных служащих в соответствии с законодательством о персональных данных.

Административные регламенты принимаются с целью регламентации исполняемых органами власти функций или услуг, реализуемых различными подразделениями. Они определяют требования к качеству и срокам исполнения этих функций (услуг), условиям их исполнения, порядку реагирования на нарушение требований и пр. Должностные инструкции определяют формы деятельности сотрудника, его обязанности и место в структуре подразделения, в котором он выполняет свои функции. Если должностные инструкции принимаются представителями администрации или аппарата представительного органа власти, то административные регламенты – представительным органом власти.

Разработка административных регла-

ментов стала важнейшим элементом проводимой в России с начала века административной реформы. Их принятие позволяло улучшить качество предоставляемых органами государственной власти услуг, сориентировать административный аппарат на более тесное и эффективное взаимодействие его ведомств для слаженного и комплексного выполнения поставленных задач. Несмотря на то, что большая часть административных регламентов предназначалась для работы государственных органов власти, отдельные услуги, находящиеся в компетенции органов местного самоуправления, также подвигались под статус административных регламентов.

В муниципальном менеджменте очень важно, чтобы должностные обязанности сотрудников ведомств органично вписывались в требования административных регламентов, роль которых, помимо формулировки требований, предъявляемых к исполнению функции, состоит в увязке действий функциональных служб и персонала в ее исполнении.

Однако формирование административных регламентов на местном уровне сталкивается с определенными трудностями, вызванными подзаконным статусом муниципальной власти. Ведь реализация определенного перечня муниципальных услуг предполагает активное участие неподконтрольных местной власти организаций. И это существенно затрудняет возможность регламентации публичных услуг на муниципальном уровне.

Органы местного самоуправления могут учитывать региональные особенности и ресурсы при разработке локальных актов, но должны соблюдать единство квалификационных требований с государственной гражданской службой.

Многие муниципальные образования ориентируются на типовые положения и рекомендации, исходящие от субъекта РФ и Минтруда России, однако сохраняют возможность самостоятельного регулирования в рамках закреплённых полномочий.

Важную роль играют методические рекомендации Минтруда России, которые помогают унифицировать подходы к установлению квалификационных требований, организации отбора и оценки кандидатов.

Таким образом, внутренняя регламентация позволяет адаптировать общие требования законодательства к конкретным условиям муниципального образования,

обеспечивая эффективное кадровое обеспечение и развитие муниципальной службы.

При анализе характеристик персонала возникает задача, связанная с определением критериев оценки кадрового потенциала. Кадровый потенциал представляет собой комплексную систему способностей и возможностей муниципальных служащих эффективно применять свои знания и навыки в практической деятельности для обеспечения жизнеспособности и устойчивого развития муниципального образования. Исследование кадрового потенциала включает три ключевых области: диагностику и оценку текущего состояния объекта управления, определение потенциала субъекта управленческого воздействия, а также анализ эффективности применяемых кадровых технологий.

На завершающем этапе анализа определяются показатели для оценки результативности предложенной концепции. К ним относятся: согласованность задач по работе с персоналом со стратегическими направлениями развития муниципальной службы в регионе, всесторонность и беспристрастность анализаторов трудностей в управлении развитием кадров, а также достоверность прогнозов, подкрепляемая реальной социальной практикой.

Анализ кадрового обеспечения в структурах муниципального управления невозможен без тщательного изучения состава персонала [4, С.60-61]. Лишь при всестороннем осмыслении его структуры, квалификационного уровня, мобильности специалистов и психических характеристик удастся сформировать действенную систему руководства, соответствующую динамике социально-экономической обстановки и актуальным проблемам городской жизни. Анализ кадрового состава позволяет не только выявить имеющиеся резервы и пробелы, но и спрогнозировать развитие кадрового потенциала, минимизируя риски дефицита специалистов высшего класса и снижая уровень текучести кадров. Основные направления анализа представлены в таблице 2.

Исследование кадрового состава в органах муниципального управления требует применения комплекса методов. Качество их выбора и использования кадровой службой определяет достоверность оценки персонала и, как следствие, обоснованность управленческих решений в сфере кадрового обеспечения.

Изучение подходов к кадровому аудиту

**Таблица 2. Направления анализа деятельности кадрового состава (персонала) организации [составлено на основе [4, 8]]**  
**Table 2. Directions for analysis of the activities of the personnel (staff) of the organization [compiled based on [4, 8]]**

Направления деятельности кадровой службы	Направления
1	2
Планирование человеческих ресурсов	Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития государственного органа (организации), текущей и перспективной потребности в кадрах

Направления деятельности кадровой службы	Направления
1	2
Набор персонала	Оценка перспективности внутренних и внешних источников комплектования с точки зрения актуальной ситуации и стратегии развития государственного органа (организации). Внутренние источники комплектования – внутренний конкурс, перевод по служебной линии, привлечение работников из других подразделений – часто оказываются более выгодными с точки зрения снижения адаптационных затрат и сохранения корпоративной культуры. Их применение должно быть оценено на предмет исключения дискриминационных практик и обеспечения объективности отбора. Внешние источники – открытые конкурсы, использование контрактных сотрудников – позволяют быстро пополнить штат, но требуют чёткого контроля за соблюдением законодательства
Отбор и аттестация персонала	Анализ изменения кадрового потенциала государственного органа (организации) включает мониторинг таких параметров, как темпы роста численности персонала, изменение доли специалистов с высшим образованием, динамика показателей производительности труда, уровень участия сотрудников в профессиональных мероприятиях. Анализ результативности и рациональности программ и методик аттестации персонала. Процедуры аттестации должны не только подтверждать соответствие нормативным требованиям, но и выполнять функцию инструмента для диагностики профессиональных компетенций, выявления областей, нуждающихся в развитии, а также служить основанием для принятия взвешенных решений относительно необходимости переподготовки, перевода на иную должность или прекращения трудовых отношений.
Разработка системы мотивации	Проведение сравнительных исследований, определение наиболее эффективной системы вознаграждения. Она должна учитывать как материальные, так и нематериальные факторы. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры денежного содержания и льгот условиям на рынке труда, результатам деятельности государственного органа (организации)
Обучение персонала	Оценка реальной потребности персонала в переподготовке и (или) повышении квалификации. Оценка существующих программ подготовки с точки зрения целесообразности, практической ориентированности и эффективности
Оценка профессиональной деятельности	Оценка результативности использования методик. Направлен на объективную характеристику трудового вклада каждого работника. Формирование портрета «эффективного специалиста», выявление тех, кто нуждается в дополнительной поддержке или переобучении
Подготовка руководящих кадров (формирование соответствующего кадрового резерва)	Анализ и проектирование управленческой деятельности в государственном органе (организации) – комплексное изучение внутренних процессов, четкое распределение обязанностей, анализ взаимодействия между уровнями управления и специфики принятия решений. Оценка управленческого потенциала и определение потребности в количественном и качественном составе кадрового резерва. Оценка эффективности способов и процедур работы с кадровым резервом
Сокращение персонала	Оценка целесообразности и законности планов сокращения персонала. Проводится на основе тщательной проверки: соответствуют ли выбранные меры целям, имеются ли резервы для экономии без потери качества обслуживания граждан, не превышены ли установленные предельные рамки увольнений

в негосударственных структурах выявило их приспособление к реалиям государственной и муниципальной службы. Среди них выделяются: метод характеристик в письменной форме; ранжирование; парные сравнения; градация; рейтинговые (графические) шкалы; метод критических инцидентов; подходы BARS и BOS; оценка по 360° [6].

Одним из наиболее передовых и организационно сложных методов оценки персонала является метод оценки по 360°, представляющий собой всестороннюю оценку. Данный метод предполагает сбор данных о поведении сотрудника в реальных рабочих ситуациях и проявленных им профессиональных качествах. Информация поступает от различных субъектов, взаимодействующих с оцениваемым на разных уровнях, включая:

- непосредственного руководителя;
- коллег;
- специалистов из смежных подразделений (сотрудников взаимодействующих подразделений);
- подчинённых;

– клиентов.

Метод применим в двух форматах – для индивидуальной оценки отдельных сотрудников и для анализа работы подразделения в целом. Механизм обратной связи для оцениваемого сотрудника выстраивается следующим образом:

- оценка формируется на основе мнений нескольких источников (руководитель, коллеги и другие заинтересованные стороны);
- в оценке участвуют только те, кто регулярно взаимодействует с сотрудником и может объективно судить о его реальном поведении на рабочем месте.

Ключевая особенность метода в том, что он фиксирует именно наблюдаемое поведение, а не субъективные намерения сотрудника. Важный компонент методики — самооценка сотрудника, которая позволяет сопоставить собственное восприятие своей работы с мнением окружающих, выявить зоны для профессионального развития, повысить осознанность в отношении собственных сильных и слабых сторон.

Использование этого подхода к оценке

на государственной муниципальной службе обеспечивает:

- выявление направлений для совершенствования основных компетенций служащих, включая узкоспециализированные навыки и навыки общего менеджмента;
- демонстрацию резервов для роста производительности при реализации повседневных задач и целей;
- формирование кадрового резерва государственного органа на основе результатов аттестации;
- разработку плана развития кадрового резерва государственного органа;
- анализ результативности программ подготовки и профессионального роста муниципальных служащих.

При правильной реализации системы оценки 360° в государственном муниципальном органе (организации) подход решает дополнительные задачи:

- оптимизацию взаимодействия в подразделении и повышение общей эффективности коллектива;
- повышение качества профессиональной работы и мотивации участников процесса оценки;
- усовершенствование процессов сбора и передачи отзывов о выполнении должностных обязанностей.

#### **Заключение**

Кадровое обеспечение муниципально-го управления является фундаментальным стратегическим направлением, обеспечивающим эффективность функционирования всей системы.

Исследование нормативно-правового обеспечения кадрового обеспечения муниципальной службы выявляет ключевые аспекты, характеризующие данную систему. В частности, следует отметить многоуров-

невую структуру правовой регламентации, включающую федеральный, региональный и муниципальный уровни. На федеральном уровне базовыми нормативными актами являются Конституция Российской Федерации и Федеральный закон «О муниципальной службе», определяющие общие принципы и рамки функционирования муниципальной службы. Региональные законы субъектов Российской Федерации конкретизируют и адаптируют эти принципы к местным условиям, а муниципальные правовые акты, такие как уставы, решения и постановления, регулируют вопросы на местном уровне.

Регламентация кадрового обеспечения муниципальной службы осуществляется с учётом специфики данной сферы, что проявляется в применении трудового законодательства с соответствующими модификациями. Трудовое законодательство регулирует порядок заключения трудовых договоров, условия труда и оплаты, гарантии и компенсации, а также разрешение трудовых споров. Специфические аспекты муниципальной службы, включающие систему должностей, особенности правового статуса муниципальных служащих, противодействие коррупции и особенности дисциплинарной ответственности определены нормативными правовыми актами о муниципальной службе.

Исследование состояния кадрового обеспечения муниципальной службы достигается с помощью анализа кадрового состава и кадрового потенциала, что затрагивает качественную структуру управленческого персонала; потребности в обучении; стили управления; социально-психологический климат; инновационный потенциал; основные источники сопротивления изменениям; распределение персонала в рамках организации (по уровням и функциональным направлениям).

#### **Список источников**

1. Турчинов А.И., Магомедов К.О., Кононенко Т.А. Актуальные проблемы кадровой политики и управления персоналом: материалы социологического опроса (сентябрь - октябрь 2007 года). Москва: РАГС, 2009. EDN: QOJLYZ.
2. Мирошниченко Н.В., Дедюхина И.Ф., Еременко Н.В. [и др.] Система муниципального управления: учебное пособие. Ставрополь: СтГАУ, 2021. 104 с.
3. Здоровец О.А. Методика анализа кадрового обеспечения в органах муниципального управления // Молодой ученый. 2018. № 40(226). С. 127-131. URL: <https://moluch.ru/archive/226/52955>.
4. Чекалдин А.М. Кадровая политика и кадровый аудит: учебное пособие. Киров: Вятский ГАТУ, 2017. 187 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/156914>.
5. Андруник А.П. Кадровая безопасность: квалифицирующие дефиниции // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 4-3(118). С. 177-181. DOI: 10.23670/IRJ.2022.118.4.062. EDN: ITJGPX.
6. Коротких А. С., Какадий И. И. Актуальные проблемы кадровой политики и кадрового аудита на государственной гражданской службе // Бюллетень науки и практики. 2022. Т. 8, № 6. С. 501-510. DOI: 10.33619/2414-2948a9/50.
7. Рой О.М. Муниципальный менеджмент: учебное пособие для вузов. Санкт-Петербург: Лань, 2024. 224 с. ISBN 978-5-507-48514-7. URL: <https://e.lanbook.com/book/386000>.
8. Трудовое право России: учебник / Н. А. Бриллиантова [и др.] ; под ред. О. В. Смирнова. 5-е изд., доп. и перераб. Москва: ТК Велби; Проспект, 2015. 472 с. ISBN 978-5-9988-0417-5.

#### **Сведения об авторе:**

**Карнаух А.А., студентка 2 курса магистратуры, факультет государственной службы и управления, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: [akarnaukh-24@ranepa.ru](mailto:akarnaukh-24@ranepa.ru)**

**Научный руководитель: Иванина Елена Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры теории управления и государственного администрирования, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: [ivanina-ea2@ranepa.ru](mailto:ivanina-ea2@ranepa.ru)**

## References

1. Turchinov, A.I., Magomedov, K.O., & Kononenko, T.A. (2009). Current issues of personnel policy and personnel management: materials of a sociological survey (September-October 2007). Moscow: RAGS. EDN: QOJLYZ. (In Russ.)
2. Miroshnichenko, N.V., Dedyukhina, I.F., Eremenko, N.V., et al. (2021). System of municipal management: textbook. Stavropol: StGAU. 104 p. (In Russ.)
3. Zdorovets, O.A. (2018). Methodology for analyzing staffing support in municipal administration bodies. Young Scientist, 40(226), 127-131. URL: <https://moluch.ru/archive/226/52955>. (In Russ.)
4. Chekaldin, A.M. (2017). Personnel policy and personnel audit: textbook. Kirov: Vyatka State Agrarian Technological University. 187 p. URL: <https://e.lanbook.com/book/156914>. (In Russ.)
5. Andrunik, A.P. (2022). Personnel security: qualifying definitions. International Research Journal, 4-3(118), 177-181. DOI: 10.23670/IRJ.2022.118.4.062. EDN: ITJGPX. (In Russ.)
6. Korotkikh, A.S., & Kakadiy, I.I. (2022). Current issues of personnel policy and personnel audit in the state civil service. Bulletin of Science and Practice, 8(6), 501-510. DOI: 10.33619/2414-2948a9/50. (In Russ.)
7. Roy, O.M. (2024). Municipal management: textbook for universities. Saint Petersburg: Lan. 224 p. ISBN 978-5-507-48514-7. URL: <https://e.lanbook.com/book/386000>. (In Russ.)
8. Brilliantova, N.A., et al. (2015). Labour law of Russia (5th ed., revised and expanded). O.V. Smirnov (Ed.). Moscow: TK Velbi; Prospekt. 472 p. ISBN 978-5-9988-0417-5. (In Russ.)

### **About the authors:**

**Anastasia A. Karnaukh, Master's degree, Faculty of Public Administration and Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: akarnaukh-24@ranepa.ru**

**Academic Supervisor: Elena A. Ivanina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management Theory and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: ivanina-ea2@ranepa.ru**

*Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*The author declares no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 03.03.2026

Поступила после рецензирования 15.03.2026

Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-практическая статья  
УДК: 004.9:050.7  
JEL classification: L32  
EDN: PENHCSN

## АНАЛИЗ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА МИНИСТЕРСТВА МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

**Карякина С.Н.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриата, факультет государственной службы и управления

**Балабанова Д.С.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриата, факультет государственной службы и управления

**Аннотация. Цель.** Целью настоящего исследования является анализ жизненного цикла Министерства молодежной политики Донецкой Народной Республики как организации и разработка рекомендации по совершенствованию управления организаций органов власти на основе учета выявления стадии цикла.

**Материалы и методы.** Материалами исследования послужили официальные данные, опубликованные на сайте Министерства молодежной политики Донецкой Народной Республики, включая отчетные доклады о деятельности ведомства за 2024 год, перечень реализуемых проектов и сведения о молодежных общественных организациях региона. Теоретической базой выступили работы в области теории организации и управленческого анализа, посвященные концепции жизненного цикла, среди которых применена модель И. Адизеса, описывающая последовательные стадии развития организации от возникновения до упадка. Методология исследования основана на качественном анализе институциональных характеристик Министерства как государственного органа: его целей, структуры, нормативно-правовой базы и динамики активности.

**Результаты.** Сопоставление фактических признаков деятельности Министерства с критериями каждой стадии модели Адизеса позволило идентифицировать текущую фазу жизненного цикла. Результаты анализа показали, что Министерство молодежной политики Донецкой Народной Республики успешно прошло этапы выхаживания, младенчества и юности, в настоящее время находится на грани между расцветом и стабильностью, при этом признаки старения или бюрократизации отсутствуют. Зафиксирован высокий уровень операционной активности: в 2024 году проведено 24 тысячи молодежных мероприятий с участием свыше 500 тысяч человек, реализуется пять крупных проектов с 2024 года, функционирует 26 молодежных общественных организаций. Сформулированы рекомендации по закреплению достигнутой стабильности, включающие координацию работы общественных организаций, анализ проектных ошибок и сопоставление количественных показателей 2024 и 2025 годов для оценки устойчивости деятельности.

**Заключение.** Проведенный анализ подтвердил применимость модели жизненного цикла И. Адизеса к государственным органам власти, функционирующим в условиях институциональной трансформации. Министерство молодежной политики Донецкой Народной Республики демонстрирует динамику, характерную для этапа расцвета с переходом к стабильности, что выражается в росте числа реализуемых программ, расширении аудитории и укреплении организационной структуры. Отсутствие признаков старения позволяет прогнозировать возможность длительного удержания организации в фазе стабильности при условии систематического мониторинга выделенных показателей устойчивости. Дальнейшие исследования могут быть направлены на сравнительный анализ жизненных циклов иных региональных органов исполнительной власти, а также на разработку методики количественной оценки перехода между стадиями для государственных организаций.

**Ключевые слова:** организация, государственный орган, Министерство молодежной политики, Донецкая Народная Республика, жизненный цикл.

**Для цитирования:** Карякина С.Н., Балабанова Д.С. Анализ жизненного цикла Министерства молодежной политики Донецкой Народной Республики // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 79–84. EDN: PENHCSN



Scientific-practical article  
UDC: 334.012  
JEL classification: L32  
EDN: PENHCN

## LIFE CYCLE ANALYSIS OF THE MINISTRY OF YOUTH POLICY OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

**Sophia N. Karyakina**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Public Administration and Management

**Diane S. Balabanova**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Public Administration and Management

**Annotation. Objective.** The purpose of this study is to analyze the life cycle of the Ministry of Youth Policy of the Donetsk People's Republic as an organization and to develop recommendations for improving the management of government organizations based on the identification of the cycle stage.

**Materials and Methods.** The study was based on official data published on the website of the Ministry of Youth Policy of the Donetsk People's Republic, including reports on the ministry's activities for 2024, a list of ongoing projects, and information about youth organizations in the region. The theoretical framework was based on research in the fields of organizational theory and management analysis, focusing on the concept of the organizational life cycle, including the use of the Adizes model, which describes the stages of organizational development from inception to decline. The research methodology is based on a qualitative analysis of the institutional characteristics of the Ministry as a government agency: its goals, structure, regulatory framework, and activity dynamics.

**Results.** Comparing the actual signs of the Ministry's activities with the criteria of each stage of the Adizes model allowed us to identify the current phase of the life cycle. The analysis results showed that the Ministry of Youth Policy of the Donetsk People's Republic has successfully passed the stages of nurturing, infancy, and youth, and is currently on the verge of reaching maturity and stability, with no signs of aging or bureaucratization. A high level of operational activity has been recorded: 24,000 youth events were held in 2024, with over 500,000 participants, five major projects have been implemented since 2024, and 26 youth public organizations are functioning. Recommendations have been formulated to maintain the stability achieved, including coordinating the work of public organizations, analyzing project errors, and comparing the quantitative indicators of 2024 and 2025 to assess the sustainability of activities.

**Conclusion.** The analysis confirmed the applicability of I. Adizes's life cycle model to public authorities operating in the context of institutional transformation. The Ministry of Youth Policy of the Donetsk People's Republic demonstrates the dynamics typical of the flourishing stage with a transition to stability, which is reflected in the growth of implemented programs, the expansion of the audience, and the strengthening of the organizational structure. The absence of signs of aging allows us to predict the possibility of maintaining the organization in the stability phase for an extended period, provided that the selected sustainability indicators are systematically monitored. Further research can be focused on a comparative analysis of the life cycles of other regional executive authorities, as well as on developing a methodology for quantifying the transition between stages for state organizations.

**Keywords:** organization, government agency, Ministry of Youth Policy, Donetsk People's Republic, life cycle.

**For citation:** Karyakina. S N., Balabanova D.S., (2026). According to the senior researcher, the analysis of the life cycle of the Ministry of Youth Policy of the Donetsk People's Republic. *Phenomenus*, 2(34), 79–84. EDN: PENHCN

### Постановка проблемы в общем виде

Любая организация с момента своего возникновения начинает свой жизненный цикл и проходит ряд этапов. В зависимости от того, насколько успешно эти этапы ею преодолеваются и какие параметры развития берутся во внимание, определяются организационные эффективность и жизнеспособность. Государственные органы власти – также являются организациями и также проходят свой жизненный цикл. В отличие от других форм хозяйствования, государственные учреждения дольше застревают на этапах спада и увядания, поскольку такие явления как бюрократизм, поддержание традиционных устоев воздействуют не раз-

рушающе на них, а наоборот, приобретают устойчивую и в большинстве случаев нерушимую форму.

Поскольку Донецкая Народная Республика с момента своего возникновения пережила ряд значительных перемен (как попытку построения собственной государственности изначально, так и присоединение к Российской Федерации в настоящем времени), то государственные учреждения на её территории не имели возможности пройти полностью весь свой жизненный цикл. В связи с этим складывается непроработанное исследовательское поле по части определения и изучения динамики развития государственных органов власти и их



отдельных учреждений, а также рассмотрению их способности адаптироваться к изменяющимся условиям. Поэтому, определение жизненного цикла и его отдельных стадий – это первый шаг в исследовании общей проблематики функционирования организаций сферы государственного управления.

**Цель исследования.** Целью настоящего исследования является анализ жизненного цикла Министерства молодежной политики Донецкой Народной Республики как организации и разработать рекомендации по совершенствованию управления организаций органов власти на основе учета выявленной стадии цикла.

Объект исследования – Министерство молодежной политики Донецкой Народной Республики как организация государственного управления.

Предмет исследования – жизненный цикл Министерства молодежной политики Донецкой Народной Республики.

**Изложение основного материала исследования.**

*Определение сущности организации как явления и этапов её жизненного цикла*

Изучение жизненного цикла организации логически вытекает из понимания её сущности как системного объекта. Анализ базового определения организации позволит выявить её ключевые атрибуты – целенаправленность, структурированность, наличие ресурсов и механизмов координации. Эти фундаментальные характеристики служат основой для последующего рассмотрения процессов развития и жизненного цикла, поскольку этапы цикла представляют собой закономерную трансформацию именно этих системных свойств.

Термин «организация» происходит от греческого слова «organon», что означает устройство, сочетание, приведение чего-либо или кого-либо в стройную систему, в одно целое. В управленческой науке понятие организации трактуется многогранно: как форма, структура, процесс, действие и управленческая функция. Такое разнообразие объясняется социальной природой организаций и необходимостью согласования усилий отдельных людей ради достижения общей цели. Невозможно представить организацию только как форму без соответствующей структуры, включая систему управления, которая формируется благодаря целенаправленной организаторской деятельности.

Концепция жизненного цикла организации возникла и получила развитие в теории менеджмента и организационной науке как инструмент объяснения изменений, происходящих в компании на протяжении времени. Особенности предприятия трансформируются на разных стадиях его существования, поэтому каждая фаза требует применения специфических методов управления. Стоит отметить, что у разных компаний существует разное время на прохождение стадий жизненного цикла [1]. На это влияют такие факторы, как масштаб предприятия, отрасль,

уровень интеграции, качество управленческих решений, техническая база, стратегия, корпоративная культура, степень диверсификации, уровень затрат, имидж компании и эффективность руководства.

При этом среди исследователей нет единого подхода к количеству стадий и их характеристикам. Одни авторы выделяют три этапа, другие предлагают четырёх-, пяти- и даже более сложные модели развития организации. Наиболее распространённой считается пятиступенчатая схема, включающая этапы: зарождение, накопление ресурсов, зрелость, дифференциация и спад. Несмотря на различия в подходах, организации, находящиеся на одинаковых фазах развития, обычно демонстрируют схожие черты. Так как любая компания стремится к устойчивой эффективности в долгосрочной перспективе, её стратегия и целевые ориентиры неизбежно направлены на развитие. Из всех источников, которые были отобраны и проанализированы для проведения настоящего исследования, наиболее точным и передающим общее современное понимание жизненного цикла организации является:

«Жизненный цикл организации – это система предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний, которые организация проходит в течение определенного времени от момента создания до ликвидации. Существуют этапы, через которые проходят организации, причем переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми» [2].

Модель жизненного цикла организации, предложенная И. Адизесом, представляет собой универсальный методологически обоснованный проверенный инструмент для анализа управления жизненным циклом организации (рис. 1), который наиболее часто применяется и будет использован в настоящем исследовании для последующего анализа.

Базовой составляющей теории И. Адизеса является постулат о том, что организация является динамично развивающейся живой системой, которая стремится быть эффективной и продуктивной на любом отрезке времени, и меняется не только ее внешняя среда, но и внутренняя [3]. При этом как внешняя, так и внутренняя среда организации претерпевает изменения. Модель включает несколько стадий: на первой происходит рост организации, после которого она достигает стабильности, а затем начинается процесс старения, который, как и у любой живой системы, может привести к ее смерти. При этом угасание организации может произойти на любом этапе жизненного цикла из-за возникновения проблем, связанных с «дезинтеграцией» ее внутренних элементов. И внутри каждой из озвученных стадий есть свои подстадии, конкретизирующие состояние развития организации.

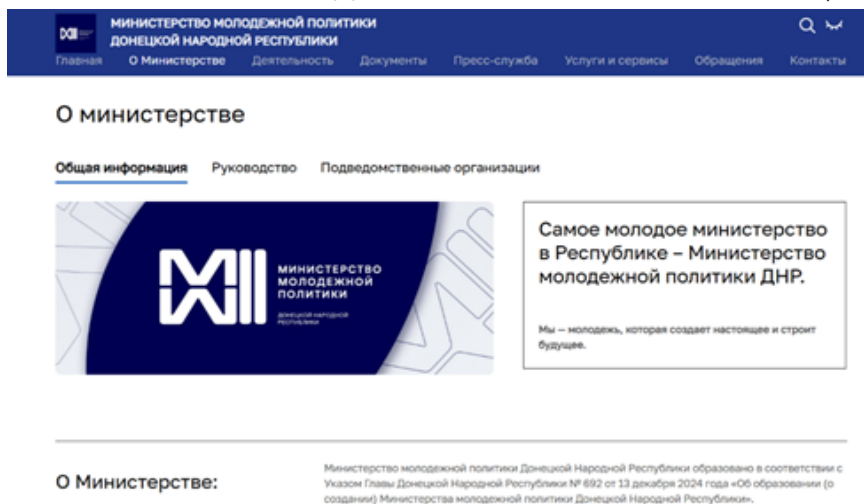
*Применение концепции жизненного цикла при анализе деятельности Министерства молодежной политики Донецкой Народной Республики*



**Рисунок 1. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса [3, с. 51]**  
**Figure 1. The model of the organization's life cycle by I. Adizes [3, p. 51]**

Далее на основе выбранной и представленной модели жизненного цикла организации по И Адизесу была проанализирована организация государственного управления – Министерство молодежной политики Донецкой Народной Республики.

Министерство молодежной политики Донецкой Народной Республики – это государственный орган, созданный с целью координации и реализации молодежной политики в регионе (рис. 2).



**Рисунок 2. Официальный сайт Министерства молодежной политики Донецкой Народной Республики<sup>1</sup>**  
**Figure 2. Official website of the Ministry of Youth Policy of the Donetsk People's Republic<sup>1</sup>**

Так жизненный цикл Министерства молодежной политики Донецкой Народной Республики можно разделить на несколько ключевых этапов:

1. Рост. Данный этап можно охарактеризовать как успешно пройденный. Министерство молодежной политики ДНР было создано как специализированный орган, отвечающий за реализацию государственной молодежной политики. На этом этапе происходило создание институциональной основы: определялись цели и задачи министерства, формировалась нормативно-правовая база, утверждалась структура и штат сотрудников. Основное внимание уделялось закреплению миссии – поддержке молодежи, разработке программ развития и интеграции молодых граждан в социально-экономическую жизнь региона. По этим ключевым признакам очевидно, что подэтапы выхаживания, младенчества и юности пройдены, и сейчас состояние Министерства на грани между расцветом и стабильностью.

2. Стабильность. Этап стабильности характеризуется расширением функциональных возможностей и формированием устойчивой внутренней системы управления. Министерство активно расширяет направления своей деятельности, реализуя проекты в сферах образования, спорта, культуры и трудоустройства молодежи. Создаются долгосрочные программы, укрепляются связи с общественными организациями и образовательными учреждениями. Строится новый центр. На данном этапе наблюдается увеличение числа инициатив, рост финансирования и повышение общественного значения учреждения. Если данный успех удастся закрепить на долгое время и поддерживать, тогда стадия стабильности будет проявлена

<sup>1</sup>Министерство молодежной политики Донецкой Народной Республики : официальный сайт. URL: <https://minmol.gov-dpr.ru/ministerstvo/>

в полной мере и её необходимо будет только поддерживать.

3. Старение. На этой стадии возможны признаки снижения активности: сокращение финансирования, уменьшение числа реализуемых программ, бюрократизация процессов, снижение интереса молодежи к инициативам министерства. Организация может столкнуться с кризисом эффективности, что потребует либо реструктуризации и обновления, либо постепенного сворачивания деятельности. Также признаком может быть появление и усиление бюрократизации, как подэтапа стадии старения. Поскольку ни один из озвученных признаков пока что не выявляется и не просматривается в деятельности Министерства молодежи, то можно утверждать, что стадия старения ещё не наступает.

Так, на основе собранных на официальном сайте данных<sup>2</sup> и применяя анализ, можно прийти к заключению, что Министерство как организация находится на этапе выхода на стадию стабильности и переживает расцвет своего функционирования.

**Заключение.** На основе проведенного анализа жизненного цикла Министерства молодежной политики Донецкой Народной Республики, а также анализе материалов об его деятельности, могут быть предложены рекомендации:

1. Скоординировать работу уже существующих 26 молодежных общественных организаций, выявить особенности их функционирования и взаимодействия между собой с целью повышения стабильности и лучшей коммуникации.

2. Проанализировать работу 5 проектов, реализуемых с 2024 года, выявить ошибки и слабые места с целью последующего устранения, а также не допущения подобных при реализации новых. Детальный анализ каждого из них поможет переработать приобретенный опыт проектной деятельности и усилит социальный эффект и полезность.

3. По направлению проведения меро-

приятий для молодежи и населения работу Министерства можно охарактеризовать как высокоэффективной и более, чем достаточной. Так в 2024 году на основе представленного доклада, было проведено 24 000 молодежных мероприятий. Это значимое количество. Для понимания является ли показатель устойчивым (а для такой подстадии жизненного цикла организации как расцвет и выход на стабильность устойчивость – наиболее важный критерий) необходимо соотнести количество мероприятий в 2024 году с мероприятиями 2025 года, что будет возможно по его завершению. В расчет показателей и для сравнения между собой ещё целесообразно взять количество молодых людей, которые приняли участие в мероприятиях Министерства (в 2024 году – это свыше 500 000 чел., в 2025 – пока неизвестно).

4. Помимо общего количества проведенных мероприятий и суммарного количества вовлеченных людей для анализа устойчивости можно дополнительно рассматривать результаты по отдельным видам деятельности (например, добровольческой, волонтерской, грантовой и другим, которые уже выделены Министерством как особенно значимые), а также по каждому подразделению / центру / общественной организации, если удастся собрать полные данные об их деятельности.

Исходя из изложенных выше четырех рекомендаций, можно сделать общий вывод о том, что на такой жизненной подстадии организации как расцвет, которую переживает Министерство молодежи Донецкой Народной Республики, важно суметь закрепить достигнутый успех и научиться его поддерживать на должном уровне, чтобы переход к стабильности был возможным и планомерным. Если удастся выделить ключевые показатели этого перехода и удастся научиться выявлять жизненно важные для организации аспекты, то наступление стадии старения можно отодвигать очень долгие годы и находиться в стабильности.

### Список источников

1. Рачек М.В. Значение определения стадии жизненного цикла предприятия для формирования ключевых показателей его деятельности // Омский научный вестник. 2011. № 2(96). С. 56-57. EDN: OFTPRT.
2. Алакбарова Ф. Теоретические аспекты жизненного цикла организаций // Правовестник. 2018. № 9(11). С. 40-42. EDN: KXBLLI.
3. Семенцов С.Ю. Исследование классических моделей управления жизненным циклом организации // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2018. № 2(62). С. 48-55. EDN: YQNZZR.

### Сведения об авторах:

**Карякина С.Н., студентка 3 курса бакалавриата, факультет государственной службы и управления, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: skaryakina-23@edu.ranepa.ru**

**Балабанова Д.С., студентка 3 курса бакалавриата, факультет государственной службы и управления, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: dbalabanova-23@edu.ranepa.ru**

<sup>2</sup>Доклад по реализации молодежной политики на территории Донецкой Народной Республики за 2024 год. Сайт Министерства молодежной политики Донецкой Народной Республики. URL: <https://minmol.gov-dpr.ru/dokumenty/doklad-po-realizatsii-molodezhnoy-politiki-na-territorii-dnr/>

**Научный руководитель:** Рожнятовская Анастасия Андреевна, преподаватель кафедры теории управления и государственного администрирования, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: rozhnyatovskaya-aa@ranepa.ru

## References

1. Rachek, M. V. (2011). The importance of determining the stage of the enterprise life cycle for forming its key performance indicators. *Omsk Scientific Bulletin*, 2(96), 56–57. EDN: OFTPRT
2. Alakbarova, F. (2018). Theoretical aspects of organizational life cycles. *Pravovestnik*, 9(11), 40–42. EDN: KXBLL
3. Sementsov, S. Yu. (2018). Study of classical models for managing the organizational life cycle. *Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH)*, 2(62), 48–55. EDN: YQNZZR

### **About the authors:**

**Sophia N. Karyakina**, Bachelor's degree, Faculty of Public Administration and Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: skaryakina-23@edu.ranepa.ru

**Diane S. Balabanova**, Bachelor's degree, Faculty of Public Administration and Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: dbalabanova-23@edu.ranepa.ru

**Academic Supervisor: Anastasia A. Rozhnyatovskaya**, Lecturer of the Department of Management Theory and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: rozhnyatovskaya-aa@ranepa.ru

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

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

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

*The authors declare no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 16.04.2026

Поступила после рецензирования 23.04.2026

Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-практическая статья  
УДК: 004.9:050.7  
JEL classification: O33, L86  
EDN: ОТКАВМ

## АНАЛИЗ И ВЫБОР ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ИНТЕГРАЦИИ НАУЧНЫХ ЖУРНАЛОВ С РОССИЙСКИМ ИНДЕКСОМ НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ (РИНЦ)

**Гадецкий А.Р.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет государственной службы и управления

**Аннотация. Цель.** Цель исследования состоит в анализе и выборе цифровых решений для интеграции научных журналов с Российским индексом научного цитирования на основе оценки трудоемкости редакционных операций, качества метаданных и организационно-технологических параметров обработки публикаций.

**Материалы и методы.** Методологическую основу исследования составили системный, сравнительный и процессный подходы. В работе использованы методы анализа редакционного процесса, декомпозиции операций подготовки публикаций, сравнительной оценки цифровых решений и экспертной балльной интерпретации критериев выбора. Эмпирическую базу составили данные о фактической практике подготовки публикаций научного журнала для последующего представления в РИНЦ, включая время обработки одной статьи, продолжительность подготовки выпуска, характер типовых ошибок в метаданных и количество повторных исправлений. Дополнительно использованы научные публикации по вопросам цифровизации научных коммуникаций, электронных редакционных платформ, управления метаданными и наукометрической инфраструктуры, а также официальные материалы по работе с SCIENCE INDEX и возможностям импорта и экспорта данных в Open Journal Systems.

**Результаты.** Установлено, что ручная модель подготовки публикаций для интеграции с РИНЦ характеризуется высокой трудоемкостью и нестабильностью сроков. Среднее время обработки одной статьи составляет 5-6 часов, а средняя продолжительность подготовки одного выпуска достигает 7-10 рабочих дней. Существенным фактором снижения эффективности выступают типовые ошибки в метаданных, в частности некорректное заполнение поля JEL classification с использованием кириллических символов вместо латинских, что приводит к нераспознаванию значений системой и повторным циклам проверки. Среднее число повторных исправлений по одной публикации составляет 1-2 итерации. В ходе исследования построено пространство альтернативных решений, включающее ручную модель, готовую редакционную платформу, гибридную схему и самописную систему. Выполненная сравнительная оценка показала, что наибольший практический интерес для условий конкретной редакции представляет гибридная модель, сочетающая существующую цифровую инфраструктуру с дополнительными инструментами валидации, нормализации и формирования структурированных выгрузок.

**Заключение.** Сделан вывод о том, что задача интеграции научного журнала с РИНЦ должна рассматриваться как самостоятельная организационно-технологическая задача, решение которой требует выбора цифрового инструмента на основе измеримых показателей, а не интуитивных предпочтений. Гибридная модель обеспечивает снижение ручной нагрузки, уменьшение числа формальных ошибок и создает основу для дальнейшего развития специализированной системы управления публикациями. Официальные материалы SCIENCE INDEX подчеркивают значимость корректной регистрации выпусков, идентификации авторов и организаций и последовательного ввода метаданных, а документация OJS подтверждает наличие встроенных инструментов импорта и экспорта данных, которые могут использоваться как основа для платформенной или гибридной модели.

**Ключевые слова:** научный журнал, РИНЦ, Российский индекс научного цитирования, цифровизация научных коммуникаций, метаданные, редакционный процесс, Open Journal Systems, интеграция информационных систем, публикационная активность, цифровые решения.

**Для цитирования:** Гадецкий А. Р. Анализ и выбор цифровых решений для интеграции научных журналов с Российским индексом научного цитирования (РИНЦ) // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 85-95. EDN: ОТКАВМ



Scientific-practical article  
UDC: 004.9:050.7  
JEL classification: O33, L86  
EDN: OTKABM

## ANALYSIS AND SELECTION OF DIGITAL SOLUTIONS FOR THE INTEGRATION OF SCIENTIFIC JOURNALS WITH THE RUSSIAN SCIENCE CITATION INDEX (RISC)

**Andrey R. Gadetckiy**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Public Administration and Management

**Annotation. Objective.** The objective of the study is to analyze and select digital solutions for the integration of academic journals with the Russian Science Citation Index on the basis of assessing editorial labor intensity, metadata quality, and the organizational and technological parameters of publication processing.

**Materials and Methods.** The methodological framework of the study is based on systemic, comparative, and process approaches. The research applies methods of editorial workflow analysis, decomposition of publication processing operations, comparative assessment of digital solutions, and expert scoring of selection criteria. The empirical basis includes data on the actual practice of preparing journal publications for subsequent submission to the Russian Science Citation Index, including the average time required to process one article, the duration of issue preparation, the nature of typical metadata errors, and the number of repeated corrections. The study also draws upon academic publications devoted to the digital transformation of scholarly communications, electronic editorial platforms, metadata management, and scientometric infrastructure, as well as official materials on SCIENCE INDEX procedures and Open Journal Systems data import and export tools.

**Results.** The study demonstrates that the manual model of preparing journal publications for integration with the Russian Science Citation Index is characterized by high labor intensity and unstable timelines. The average processing time for one article is 5-6 hours, while the average preparation time for one issue reaches 7-10 working days. A significant factor reducing process efficiency is the presence of recurring metadata errors, particularly incorrect completion of the JEL classification field when Cyrillic letters visually similar to Latin characters are used. As a result, the system fails to recognize the classifier correctly, which leads to repeated verification and correction cycles. The average number of repeated corrections per publication is 1-2 iterations. The research constructs a space of alternative solutions including a fully manual model, a ready-made editorial platform, a hybrid model, and a custom-built system. Comparative assessment shows that, under the conditions of the analyzed editorial office, the hybrid model is the most practically feasible option because it combines the existing digital infrastructure with additional tools for validation, normalization, and structured metadata export.

**Conclusion.** The study concludes that journal integration with the Russian Science Citation Index should be treated as an independent organizational and technological task rather than as a purely technical upload procedure. Its solution requires the selection of a digital tool on the basis of measurable indicators instead of intuitive assumptions. A hybrid model makes it possible to reduce manual workload, decrease the number of formal metadata errors, and create a foundation for the future development of a specialized publication management system. Official SCIENCE INDEX materials emphasize the importance of correct issue registration, author and organization identification, and consistent metadata input, while OJS documentation confirms the availability of built-in import and export tools that may serve as the basis for a platform-based or hybrid integration model.

**Keywords:** academic journal, Russian Science Citation Index, RSCI, scholarly communication digitalization, metadata, editorial workflow, Open Journal Systems, information systems integration, publication activity, digital solutions.

**For citation:** Gadetckiy, A.R. (2026). Analysis and selection of digital solutions for the integration of scientific journals with the Russian Science Citation Index (RISC). *Phenomenus*, 2(34), 85-95. EDN: OTKABM

### Постановка проблемы в общем виде

Цифровая трансформация научных коммуникаций изменила не только способы публикации результатов исследований, но и требования к управлению редакционно-издательскими процессами. Для современного научного журнала уже недостаточно обеспечить прием рукописи, рецензирование, литературное редактирование и выпуск номера. Не менее значимой становится задача корректной подготовки, структурирования и передачи метаданных публикаций в национальные информационно-аналити-

ческие системы, одной из которых выступает Российский индекс научного цитирования. Официальные материалы eLIBRARY и SCIENCE INDEX показывают, что публикация в журнале должна быть связана с корректно зарегистрированным выпуском, заполнением описания на нужных языках, идентификацией авторов и организаций, а также использованием формализованных метаданных, на основе которых затем выполняются поиск, рубрицирование и аналитическая обработка публикаций<sup>1</sup>.

Практика работы научных журналов по-

<sup>1</sup>Руководство представителя организации системы SCIENCE INDEX [организация]. eLIBRARY.RU. URL: [https://elibrary.ru/projects/science\\_index/info\\_org.pdf](https://elibrary.ru/projects/science_index/info_org.pdf)



казывает, что значительная часть операций, связанных с подготовкой публикаций для представления в РИНЦ, по-прежнему выполняется вручную. Это касается сбора и проверки сведений об авторах, аффилиациях, названиях статей на двух языках, классификационных индексов, ключевых слов, сведений о выпуске, а также контроля формального соответствия полей установленным требованиям. При отсутствии единого цифрового решения одни и те же данные многократно переносятся между рукописью, редакционной базой, сайтом журнала, файлами внутреннего учета и формами загрузки. Такая модель работы не только повышает нагрузку на сотрудника редакции, но и увеличивает вероятность ошибок, дублирования операций и задержек при выпуске номера.

Эмпирические данные, полученные на материале работы редакции, подтверждают наличие указанной проблемы. Среднее время обработки одной статьи составляет 5-6 часов, а средняя продолжительность подготовки одного выпуска достигает 7-10 рабочих дней. Дополнительным фактором снижения эффективности выступают повторные исправления метаданных, число которых по одной публикации в среднем составляет 1-2 итерации. Наиболее характерной ошибкой является некорректное заполнение поля JEL classification, когда вместо латинских символов используются русские буквы, из-за чего система не распознает указанный классификатор. Подобные ошибки не являются единичными техническими сбоями, а отражают системный недостаток ручной модели обработки публикационных данных.

Проблема усугубляется тем, что официальная логика работы РИНЦ требует соблюдения последовательности ввода и идентификации данных. Если нужный журнал или выпуск отсутствует в нормативной базе, его необходимо сначала зарегистрировать и дожидаться подтверждения, после чего уже вносить статьи. При добавлении публикации должны быть корректно указаны языки описания, сведения о персонах и организациях, причем авторы и организации при наличии в реестрах подлежат идентификации. В дальнейшем рубрицирование публикаций в базе осуществляется на основе метаданных, включая УДК, ключевые слова, тематику журнала и другие элементы описания. Следовательно, ошибка на этапе первичного ввода данных влияет не только на техническую корректность записи, но и на последующую идентификацию, тематическую классификацию и аналитическую обработку публикации.

В этих условиях задача интеграции научного журнала с РИНЦ должна рассматриваться не как частная техническая операция и не как формальный этап после выхода номера, а как самостоятельная управленческая задача, связанная с выбором рационального цифрового решения. Речь идет не просто о внедрении любой программы, а о сравнении нескольких возможных организационно-тех-

нологических моделей, различающихся по уровню автоматизации, затратам на внедрение и сопровождение, требованиям к персоналу и способности снижать трудоемкость и количество ошибок. Именно поэтому в центре исследования находится не абстрактная "цифровизация редакции", а анализ и выбор такого решения, которое позволит сократить среднее время обработки публикации, уменьшить число повторных исправлений и повысить качество метаданных при приемлемом уровне затрат.

### **Анализ последних исследований и публикаций**

Вопросы цифровизации научно-издательской деятельности в последние годы рассматриваются в нескольких взаимосвязанных направлениях. Во-первых, исследователи анализируют электронный научный журнал как форму современной научной коммуникации и подчеркивают, что качественная публикационная инфраструктура сегодня определяется не только наличием веб-сайта, но и организацией целостного цифрового цикла работы с рукописью, метаданными, редакционными ролями и каналами распространения научной информации. Во-вторых, в работах, посвященных информационно-издательским системам, акцент делается на требованиях к цифровым платформам, обеспечивающим поддержку редакционных процессов, импорт и экспорт данных, а также аналитическую обработку публикационного потока. В-третьих, отдельное направление связано с управлением метаданными результатов научной деятельности, поскольку именно полнота, корректность и стандартизированность описаний определяют качество интеграции публикаций в библиографические, реферативные и наукометрические системы [1].

Существенный вклад в разработку данной проблематики внесли исследования, посвященные системам электронной редакции научных журналов. В частности, в публикациях о применении Open Journal Systems указывается, что подобные платформы позволяют автоматизировать значительную часть редакционного цикла, включая прием материалов, маршрутизацию рукописей, рецензирование, подготовку метаданных и публикацию выпусков. Также следует учитывать значение модулей импорта и экспорта данных, поскольку именно они делают платформу более пригодной для обмена сведениями с внешними сервисами и использования разных форматов представления информации. Это подтверждается, в частности, исследованием, посвященным журналу «Труды СПИИРАН», где рассматриваются разработанные для OJS модули импорта, экспорта и аналитической обработки данных, обеспечивающие автоматизированное взаимодействие с внешними системами. Для настоящего исследования такой опыт важен потому, что он показывает реальную применимость гибридного подхода к цифровой интеграции [2].

Особый интерес представляют и работы, в которых анализируются организационные и институциональные стороны издания научной периодики. Их авторы обращают внимание на то, что цифровизация журналов не ограничивается внедрением программных решений. Она затрагивает распределение обязанностей между редакцией, издателем, библиотекой, научным отделом и специалистами, отвечающими за информационную инфраструктуру. Такой подход важен для настоящего исследования, поскольку выбор цифрового решения для интеграции с РИНЦ зависит не только от состава программных модулей, но и от того, кто именно отвечает за ввод метаданных, проверку идентификаторов, выпуск номера, формирование выгрузок и корректировку ошибок. Иначе говоря, проблема имеет не только информационно-технологическую, но и организационно-управленческую природу [3].

Вместе с тем анализ доступных публикаций показывает, что в большинстве работ внимание сосредоточено либо на общих вопросах цифровой трансформации научных коммуникаций, либо на описании возможностей конкретных платформ, либо на наукометрическом использовании данных РИНЦ на уровне организации. При этом сравнительный выбор цифрового решения для интеграции научного журнала с РИНЦ на основе количественных операционных метрик исследован недостаточно. Как правило, в центре внимания оказываются показатели видимости, цитируемости, индексации или организационные преимущества электронной редакции, тогда как конкретные метрики трудоемкости редакционной работы - среднее время обработки статьи, длительность подготовки выпуска, число повторных исправлений, типовые ошибки метаданных - остаются на периферии анализа. Между тем именно эти показатели позволяют оценить реальную эффективность цифрового решения с позиции заказчика [4].

Таким образом, проведенный обзор показывает наличие теоретической и прикладной базы для исследования цифровых решений в издательской сфере, однако выявляет недостаточную разработанность вопроса об их сравнительной оценке применительно к задаче интеграции научных журналов с РИНЦ. Это позволяет сформулировать исследовательскую нишу настоящей работы: необходимо не просто перечислить существующие программные инструменты, а построить пространство альтернативных решений, включающее ручную модель, готовые платформенные решения, гибридную схему и самописную систему, а затем сравнить их по набору количественно и качественно измеряемых критериев [5].

#### **Цель исследования**

Цель исследования - разработать подход к анализу и выбору цифровых решений для интеграции научных журналов с Российским индексом научного цитирования на основе оценки трудоемкости обработки публика-

ций, качества метаданных и организационно-технологических параметров редакционного процесса.

#### **Объект исследования**

Объект исследования - процессы цифрового сопровождения и представления публикаций научного журнала в информационно-аналитических системах.

#### **Предмет исследования**

Предмет исследования - организационно-технологические и программные решения, применяемые для подготовки, проверки и передачи метаданных научных публикаций в РИНЦ.

#### **Задачи исследования**

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Проанализировать текущую практику подготовки публикаций научного журнала для последующего представления в РИНЦ.
2. Выделить основные проблемные этапы редакционного процесса, сопровождающиеся повышенными трудозатратами и повторными исправлениями.
3. Сформировать систему операционных метрик, позволяющих количественно оценить эффективность существующей модели работы.
4. Построить пространство альтернативных цифровых решений, включающее ручную обработку, использование готовых платформ, гибридную модель и самописную систему.
5. Выполнить сравнительное сопоставление альтернатив и обосновать выбор наиболее рационального решения для условий конкретной редакции.

#### **Изложение основного материала исследования**

*1. Текущая практика подготовки публикаций и ее проблемные зоны*

Подготовка научной публикации к последующему представлению в РИНЦ представляет собой многоэтапный процесс, в котором участвуют редактор, технический секретарь, корректор, верстальщик и, в ряде случаев, сотрудник научного подразделения или администратор сайта. Несмотря на различия в организационной модели конкретных редакций, общий контур процесса остается сходным: прием рукописи, проверка комплектности материалов, научное и литературное редактирование, подготовка русскоязычных и англоязычных метаданных, верстка, формирование состава выпуска, размещение материала на сайте журнала и последующая подготовка сведений для внешних информационных систем.

На этапе интеграции с РИНЦ трудоемкость процесса резко возрастает, поскольку часть данных приходится повторно проверять и структурировать уже не с позиции содержательного качества статьи, а с точки зрения корректности формального описания. Практика показывает, что даже при наличии статьи в окончательной редакционной версии значительное время уходит на сопоставление полей, проверку единообра-

зия написания имен авторов, организаций, названий на русском и английском языках, классификационных индексов, ключевых слов и других элементов описания. Если подобная работа ведется без единой централизованной системы, сотрудник фактически формирует итоговый метаданный объект вручную, используя несколько разрозненных источников: текст статьи, внутренние таблицы учета, данные сайта и собственные рабочие файлы.

В исследуемой практике среднее время обработки одной статьи составляет 5-6 часов. Такая продолжительность обусловлена не только заполнением карточки публикации как таковой, но и необходимостью проверки корректности отдельных реквизитов, исправления несоответствий и повторного прохождения этапов верификации. Средняя продолжительность подготовки одного выпуска достигает 7-10 рабочих дней, что свидетельствует о значительной зависимости редакционного цикла от ручных операций с данными. При этом сама трудоемкость возрастает не линейно, а скачкообразно: даже небольшое количество ошибок в обязательных полях способно затормозить работу по нескольким статьям и сдвинуть сроки подготовки всего выпуска.

Существенной проблемной зоной остаются ошибки в метаданных, возникающие из-за отсутствия формализованного контроля полей на стадии первичного ввода. Наиболее характерным примером является поле JEL classification, где вместо латинских обозначений могут вводиться русские буквы, визуально сходные с латиницей. Для человека подобная ошибка на первый взгляд не всегда очевидна, однако информационная система не распознает такой код как корректный классификатор. В результате запись требует повторного исправления, а сотрудник редакции вынужден затрачивать дополнительное время на поиск источника несоответствия. Среднее число повторных исправлений по одной публикации составляет 1-2 итерации, причем их количество зависит как от типа ошибки, так и от степени формальной строгости проверки.

Описанная ситуация позволяет выделить несколько ключевых негативных последствий ручной модели интеграции. Во-первых, происходит рост трудозатрат редакции на единицу публикационного потока. Во-вторых, повышается вероятность накопления технических ошибок, которые не всегда заметны на раннем этапе, но критичны для внешней системы. В-третьих, удлиняется цикл подготовки выпуска и снижается предсказуемость сроков. В-четвертых, редакция попадает в зависимость от индивидуальной квалификации конкретного сотрудника, поскольку значительная часть операций остается не стандартизированной в программном контуре, а закрепленной на уровне личного опыта и ручной проверки.

Именно поэтому дальнейший анализ должен быть сосредоточен не просто на пе-

речислении программных средств, а на выработке системы метрик и критериев, позволяющих сравнить различные варианты цифровой организации процесса по их способности уменьшать трудоемкость, снижать количество ошибок и обеспечивать более устойчивую подготовку выпусков.

## 2. Система метрик оценки эффективности цифровых решений

Для обоснованного выбора цифрового решения недостаточно констатировать наличие проблем в редакционном процессе. Необходима система показателей, позволяющая количественно и качественно сравнить альтернативные варианты организации работы с публикационными метаданными. В рамках настоящего исследования целесообразно опираться прежде всего на операционные метрики, непосредственно отражающие трудоемкость обработки публикаций, устойчивость процесса и частоту возникновения ошибок.

В качестве базовых метрик были выбраны: среднее время обработки одной статьи, средняя продолжительность подготовки одного выпуска, количество ошибок в метаданных и среднее число повторных исправлений одной публикации. Выбор именно этих показателей обусловлен тем, что они позволяют оценить как прямые трудозатраты редакции, так и степень формальной надежности работы с публикационными данными. Для научного журнала, взаимодействующего с внешними информационно-аналитическими системами, особенно значимы не только сроки подготовки материала, но и вероятность возникновения ошибок, препятствующих корректной идентификации и индексированию публикации. Требование к корректности метаданных подтверждается и материалами SCIENCE INDEX, где особое значение придается последовательному вводу сведений о публикациях, авторах и организациях, а также их правильной идентификации в системе [6].

Для оценки текущего состояния процесса в исследовании в первую очередь используется показатель среднего времени обработки одной публикации:

$$T_{art} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{n} \quad (1),$$

где  $t_i$  - суммарное время, затраченное на обработку  $i$ -й статьи,  $n$  - количество обработанных публикаций.

По данным редакционной практики обработка одной статьи в среднем занимает от 5 до 6 часов. В расчетах далее используется усредненное значение 5,5 часа. При этом речь идет не только о внесении метаданных как таковых. В это время входят проверка реквизитов статьи, исправление обнаруженных неточностей и повторный контроль после внесения правок.

Вторая метрика отражает длительность подготовки одного выпуска:

$$T_{issue} = \frac{\sum_{j=1}^m d_j}{m} \quad (2),$$

где  $d_j$  - продолжительность подготовки

$j$ -го выпуска,  $m$  - число проанализированных выпусков.

По наблюдениям редакционной практики средняя продолжительность подготовки выпуска составляет 7-10 рабочих дней. Для аналитических целей в статье принимается усредненное значение 8,5 рабочего дня. Данный показатель важен не только с позиции организационной эффективности, но и как индикатор устойчивости всего редакционного цикла: увеличение количества ручных операций и ошибок в метаданных, как правило, ведет к смещению сроков выпуска в целом.

Третья метрика связана с ошибками метаданных:

$$E_{meta} = \sum_{k=1}^p e_k \quad (3),$$

где  $e_k$  - зафиксированный случай ошибки в обязательных или значимых полях описания публикации,  $p$  - общее число ошибок за анализируемый период.

В рассматриваемом случае наиболее характерной ошибкой является некорректное заполнение поля JEL classification, когда визуально сходные русские символы вводятся вместо латинских. С формальной точки зрения такая ошибка не является орфографической, а представляет собой структурное нарушение метаданных, поскольку система не может распознать значение как допустимый классификационный индекс. В практическом отношении это приводит к дополнительной проверке, возврату публикации на исправление и повторной итерации обработки.

Четвертая метрика фиксирует среднее число повторных исправлений по одной статье:

$$R_{corr} = \frac{\sum_{i=1}^n r_i}{n} \quad (4),$$

где  $r_i$  - число повторных корректировок по  $i$ -й статье.

В анализируемой редакционной практике данный показатель составляет 1-2 итерации, что позволяет принять среднее значение 1,5. Сам по себе этот показатель особенно важен, поскольку отражает не только наличие ошибок, но и степень зрелости процесса: чем больше число повторных исправлений, тем выше зависимость редакции от ручного контроля, локальных знаний сотрудников и неформализованных процедур.

На основе выделенных метрик может быть построена система критериев оценки альтернативных решений. В рамках настоящей статьи предлагается использовать шесть критериев: снижение времени обработки статьи, снижение длительности подготовки выпуска, снижение числа ошибок метаданных, уменьшение повторных исправлений, затраты на внедрение и масштабируемость решения. Первые четыре критерия непосредственно связаны с операционной эффективностью, тогда как последние два позволяют учесть экономическую и организационную целесообразность выбора.

Для сопоставления альтернатив удоб-

но использовать нормированную пятибалльную шкалу, в которой значение 1 соответствует наименее благоприятному состоянию показателя, а значение 5 - наиболее благоприятному. При этом для критериев времени и ошибок более высокий балл означает меньшее значение показателя, тогда как для критерия масштабируемости более высокий балл соответствует большей приспособляемости решения к росту числа публикаций, выпусков и пользователей. Такой подход позволяет перейти от разрозненных наблюдений к структурированной сравнительной модели выбора.

Таким образом, система метрик в настоящем исследовании выполняет двойную функцию. С одной стороны, она позволяет описать фактические проблемы текущей редакционной практики в измеримой форме. С другой стороны, она создает основу для сравнения пространства цифровых решений не на уровне общих рассуждений, а по набору формализованных критериев, непосредственно связанных с работой научного журнала.

### 3. Пространство возможных цифровых решений для интеграции научных журналов с РИНЦ

После выделения ключевых проблем и системы оценочных метрик следующим этапом становится построение пространства возможных решений. В контексте настоящего исследования под таким пространством понимается совокупность организационно-технологических моделей, которые могут быть использованы редакцией для подготовки, проверки и передачи метаданных публикаций в РИНЦ. Принципиально важно, что речь идет не о сопоставлении "идеальной системы" с текущей ситуацией, а о сравнении нескольких реально возможных альтернатив, различающихся по стоимости, функциональности, степени автоматизации и требованиям к персоналу.

#### 3.1. Полностью ручная модель

Первая альтернатива представляет собой полностью ручную модель, при которой редакция использует текстовые редакторы, таблицы внутреннего учета, файловые хранилища и отдельные формы ввода без единого цифрового контура управления метаданными. В такой схеме каждый этап обработки публикации выполняется сотрудником вручную: проверяются ФИО авторов, аффилиации, англоязычные метаданные, классификационные индексы, структура выпуска и иные элементы описания.

Преимуществом данного варианта является отсутствие прямых затрат на разработку или приобретение специального программного решения. Кроме того, подобная модель может быть быстро реализована в небольшой редакции без организационной перестройки. Однако эти преимущества носят краткосрочный характер. При росте числа публикаций и усложнении требований к метаданным ручная модель становится источником нарастающих трудозатрат, не-

стабильности сроков и высокой зависимости от квалификации конкретного исполнителя. Именно в такой модели наиболее отчетливо проявляются зафиксированные в исследовании значения 5-6 часов на статью и 7-10 рабочих дней на выпуск.

### 3.2. Использование готовой редакционной платформы

Вторую альтернативу составляет использование готовой редакционной платформы, предназначенной для управления публикационным процессом. Наиболее известным примером такой платформы является Open Journal Systems. Официальная документация OJS указывает, что система включает инструменты и плагины для импорта и экспорта данных, а также поддерживает выгрузку метаданных во внешние сервисы и индексационные системы<sup>2</sup>. Это делает ее важной отправной точкой для редакций, стремящихся сократить количество ручных операций и централизовать управление статьями, выпусками и пользовательскими ролями.

Преимущество готовой платформы состоит в наличии уже разработанного функционального ядра: маршрутизация рукописей, рецензирование, публикация выпусков, хранение метаданных и применение стандартных модулей обмена данными. В результате редакция получает единое рабочее пространство, в котором значительная часть информации формируется и хранится централизованно. Однако для задачи интеграции именно с РИНЦ использование готовой платформы не всегда полностью снимает проблему. На практике может сохраняться необходимость дополнительного преобразования данных, ручной проверки отдельных полей и адаптации экспортируемых сведений под конкретные требования внешней системы. Следовательно, готовая платформа снижает трудоемкость процесса, но не всегда устраняет ее в полной мере.

### 3.3. Гибридная модель

Третью альтернативу образует гибридная модель, сочетающая готовую платформу или сайт журнала с дополнительными специализированными модулями, внутренними базами данных, шаблонами проверки и средствами формирования выгрузок. Такой вариант занимает промежуточное положение между стандартной платформой и полностью самописной системой. Его суть состоит в том, что основная часть редакционного процесса ведется в существующей цифровой среде, но для операций, связанных с подготовкой метаданных к интеграции с внешними системами, создаются отдельные вспомогательные инструменты: модули нормализации, валидаторы, генераторы пакетов данных, сервисы экспорта и средства аналитики [7].

Научная и прикладная состоятельность данного подхода подтверждается публикациями о развитии модулей импорта, экспорта и аналитики данных в электронной редакции журнала "Труды СПИИРАН", где

рассматривается автоматизированное взаимодействие редакционной системы с глобальными индексами и репозиториями. В этих работах показано, что именно дополнительный специализированный модульный контур позволяет преодолеть ограничения базовой платформы и приблизить процесс к требованиям конкретной внешней информационной среды.

Гибридная модель привлекательна тем, что дает редакции возможность поэтапной автоматизации без необходимости немедленно разрабатывать сложную систему "с нуля". Она позволяет сохранить уже используемую инфраструктуру, но постепенно уменьшить объем ручных операций в наиболее проблемных точках: проверке полей, контроле допустимых форматов, подготовке выпусков, формировании выгрузок и отслеживании ошибок. В то же время успешность такой модели зависит от качества проектирования дополнительного модуля и от того, насколько точно он учитывает специфику редакционного процесса конкретного журнала.

### 3.4. Самописная система

Четвертая альтернатива - разработка самописной системы управления публикациями и метаданными. В отличие от гибридной модели, здесь речь идет о создании целостного цифрового решения, изначально ориентированного на нужды конкретной редакции. Такая система может включать модули регистрации статей, хранения метаданных, управления выпусками, валидации полей, генерации отчетов, экспорта данных и взаимодействия с сайтом журнала.

Основным достоинством самописной системы является возможность максимальной адаптации под специфические требования заказчика. Это особенно важно в тех случаях, когда стандартные платформы не учитывают организационную структуру редакции, принятые шаблоны описания, внутреннюю логику работы с выпусками или требования к формированию специальных выгрузок. Кроме того, в такой системе можно заранее заложить механизмы автоматической проверки проблемных полей, например контроль допустимости кодов JEL classification, единообразие написания аффилиаций и структуры двуязычных метаданных.

Однако самописная система связана и с наиболее высокими стартовыми затратами. Она требует времени на разработку, проектирование модели данных, тестирование, внедрение и последующее сопровождение. При недостаточной проработке архитектуры такой вариант может превратиться не в средство снижения трудозатрат, а в дополнительный источник технической нагрузки. Поэтому самописная система оправдана прежде всего тогда, когда редакция имеет устойчивый поток публикаций, повторяющиеся процессы, накопленный набор типовых ошибок и потребность в длительном использовании специализированного решения.

<sup>2</sup>PKP Docs. Data Import and Export - Admin Guide for OJS. URL: <https://docs.pkp.sfu.ca/admin-guide/3.3/en/data-import-and-export>

3.5. Сравнительная логика выбора

Таким образом, пространство возможных решений включает не менее четырех базовых альтернатив: ручную модель, готовую платформу, гибридную модель и самописную систему. Каждая из них имеет собственную зону рационального применения. Ручная модель допустима лишь при минимальном публикационном потоке и низких требованиях к автоматизации. Готовая платформа эффективна как базовый цифровой контур, но может нуждаться в дополнительной адаптации. Гибридная модель обеспечивает баланс между стоимостью и функциональностью, а самописная система предоставляет максимальную адаптивность при наиболее высоких стартовых затратах. Следовательно, дальнейший выбор должен осуществляться не на основании общего предпочтения той или иной технологии, а посредством сопоставления альтернатив по формализованным критериям.

4. Сравнительная оценка цифровых решений

Для выбора наиболее рационального решения в условиях рассматриваемой редакции предлагается использовать многокритериальную оценку на основе ранее сформированной системы метрик. В качестве критериев сравнения принимаются: снижение времени обработки одной статьи, снижение длительности подготовки выпуска, уменьшение числа ошибок метаданных, сокращение числа повторных исправлений, затраты на внедрение и масштабируемость решения. Такая система критериев позво-

ляет учесть одновременно операционную, организационную и экономическую стороны цифровой трансформации редакционного процесса [8].

С учетом специфики задачи ключевое значение имеют показатели, непосредственно влияющие на повседневную работу редакции. Поэтому в структуре весов приоритет отдается времени обработки публикации и снижению количества ошибок. Для целей настоящего исследования предлагается следующая система весов: снижение времени обработки статьи - 0,25; снижение длительности подготовки выпуска - 0,20; уменьшение числа ошибок метаданных - 0,20; сокращение повторных исправлений - 0,15; затраты на внедрение - 0,10; масштабируемость - 0,10. Сумма весов составляет 1,0. Данное распределение отражает практическую установку заказчика: важнейшим результатом внедрения цифрового решения должно стать сокращение ручной работы и уменьшение числа технических несоответствий.

Для оценки альтернатив используется пятибалльная шкала, где 1 балл соответствует наименее благоприятному результату по критерию, а 5 баллов - наиболее благоприятному. Важно подчеркнуть, что в данном случае речь идет не о статистически подтвержденных итогах внедрения, а об экспертной сравнительной оценке, основанной на анализе текущего процесса, функциональных возможностей решений и ожидаемой степени снижения ручных операций, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная оценка цифровых решений для интеграции научных журналов с РИНЦ [составлено автором]  
Table 1. Comparative evaluation of digital solutions for the integration of scientific journals with the RSCI [compiled by the author]

Критерий	Вес	Ручная модель	Готовая платформа	Гибридная модель	Самописная система
Снижение времени обработки статьи	0,25	1	3	4	5
Снижение длительности подготовки выпуска	0,20	1	3	4	5
Уменьшение числа ошибок метаданных	0,20	1	3	4	5
Сокращение повторных исправлений	0,15	1	3	4	5
Затраты на внедрение	0,10	5	3	3	1
Масштабируемость	0,10	1	3	4	5

Интегральная оценка рассчитывается по формуле:

$$S_j = \sum_{i=1}^n w_i \times b_{ij} \quad (5),$$

где  $S_j$  - итоговая оценка  $j$ -го решения,  $w_i$  - вес  $i$ -го критерия,  $b_{ij}$  - балльная оценка  $j$ -го решения по  $i$ -му критерию.

На основе предложенной шкалы получаются следующие интегральные значения:

- ручная модель: **1,40**;
- готовая платформа: **3,00**;
- гибридная модель: **3,90**;
- самописная система: **4,60**.

Полученные результаты показывают, что наихудшее значение демонстрирует ручная модель. Несмотря на минимальные затраты

на внедрение, она проигрывает по всем операционным критериям, связанным со временем и ошибками. Полученный результат соотносится с наблюдаемой редакционной практикой: при ручной обработке данных именно на этапах подготовки статьи и выпуска возникает наибольшая потеря времени, а сами материалы нередко проходят через повторные циклы исправления.

Готовая платформа в данном сравнении занимает промежуточную позицию. Ее итоговая оценка выше, поскольку она позволяет централизованно хранить данные, упорядочить движение материалов и использовать встроенные средства импорта и экспорта. Вместе с тем универсальный характер та-

кой платформы не всегда позволяет в полной мере учесть особенности конкретной редакции. В первую очередь это касается ситуаций, когда требуется точечная проверка отдельных полей, специальная подготовка выгрузок и учет сложившейся локальной логики работы с метаданными. Поэтому возможности OJS в части импорта, экспорта и взаимодействия с внешними сервисами делают эту платформу значимым технологическим вариантом, однако в ряде случаев ее стандартного функционала оказывается недостаточно для решения всех практических задач интеграции с конкретной информационно-аналитической системой.

Гибридная модель показывает более высокий результат, поскольку сочетает преимущества существующей платформы с адресной автоматизацией наиболее трудоемких участков. Именно этот вариант представляется особенно реалистичным для редакции, уже имеющих работающий сайт журнала или редакционную систему, но сталкивающихся с типовыми ошибками и повторяющимися операциями при подготовке данных для внешней индексации. Наличие дополнительного модуля валидации, генерации структурированных данных и контроля проблемных полей позволяет существенно снизить ручную нагрузку без полного отказа от уже сложившейся цифровой инфраструктуры. Прикладные исследования модулей импорта, экспорта и аналитики в электронной редакции научного журнала подтверждают, что такой путь может быть практически реализуемым и эффективным.

Наивысший интегральный результат демонстрирует самописная система. Это объясняется тем, что по основным критериям она обладает наибольшим потенциалом адаптации под потребности заказчика. В отличие от готовой платформы, самописное решение может с самого начала учитывать конкретную структуру данных редакции, типовые ошибки, принятые шаблоны описания и порядок подготовки выпусков. Благодаря этому в систему могут быть заложены автоматические правила проверки JEL classification, единых форм написания аффилиаций, структуры двуязычных метаданных и других реквизитов, наиболее часто вызывающих возвраты на исправление. Тем не менее высокая итоговая оценка самописной системы не означает ее безусловной предпочтительности для любой редакции. Ее выбор рационален прежде всего в тех случаях, когда объем публикационного потока стабилен, набор операций повторяем, а экономический эффект от уменьшения трудозатрат способен компенсировать начальные затраты на разработку и сопровождение.

С практической точки зрения результаты сравнительной оценки позволяют сформулировать следующее положение. Для небольших редакций с ограниченным числом публикаций оправдано использование готовой платформы или гибридной модели. Для редакций, в которых объем ручных операций

стабильно высок, а типовые ошибки метаданных носят систематический характер, более целесообразным становится проектирование специализированного решения. Таким образом, сравнительный анализ показывает, что выбор цифрового решения должен зависеть не от формальной "современности" используемой технологии, а от ее способности снижать трудоемкость процесса и обеспечить устойчивое качество подготовки публикаций для интеграции с РИНЦ.

### **Заключение**

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что проблема интеграции научных журналов с РИНЦ не сводится к единичной технической операции загрузки данных, а представляет собой самостоятельную организационно-технологическую задачу, напрямую связанную с качеством метаданных, трудоемкостью редакционного процесса и устойчивостью сроков подготовки выпусков. В условиях, когда значительная часть операций по работе с публикациями выполняется вручную, редакция сталкивается с накоплением повторяющихся ошибок, дублированием действий и ростом зависимости результата от индивидуальной квалификации конкретного сотрудника.

На материале исследуемой редакционной практики установлено, что среднее время обработки одной статьи составляет 5-6 часов, а продолжительность подготовки одного выпуска достигает 7-10 рабочих дней. Дополнительной характеристикой проблемности текущей модели выступает наличие повторных исправлений, число которых в среднем составляет 1-2 итерации на публикацию. Полученные показатели показывают, что при ручной организации работы редакционный процесс остается слишком трудоемким и не дает нужной устойчивости по срокам и качеству данных. В таких условиях возрастает риск как временных потерь, так и появления формальных ошибок в метаданных. Особенно наглядно это видно на примере поля JEL classification: если вместо латинских символов используются кириллические, система не распознает классификатор корректно, из-за чего запись приходится исправлять повторно.

В рамках исследования была сформирована система метрик, в которую вошли среднее время обработки статьи, средняя продолжительность подготовки выпуска, количество ошибок в метаданных и число повторных исправлений. Использование этих показателей дало возможность описать проблемные стороны редакционного процесса не только качественно, но и в измеримой форме. Далее на этой основе было выделено несколько возможных цифровых решений: ручная модель, применение готовой платформы, гибридный вариант и самописная система. Такое построение пространства решений позволило избежать заранее заданного предпочтения в пользу какого-либо одного варианта и рассмотреть выбор цифрового инструмента как результат сопостав-

ления нескольких реально возможных организационно-технологических альтернатив.

Сравнительная оценка показала, что ручная модель является наименее эффективной по совокупности операционных критериев, несмотря на минимальные стартовые затраты. Использование готовой платформы обеспечивает снижение фрагментарности работы и формирует единый цифровой контур, однако не всегда устраняет типовые ошибки и необходимость дополнительной адаптации данных к требованиям внешней системы. Самописная система демонстрирует максимальный потенциал автоматизации и наилучшую приспособляемость к локальной специфике редакции, но требует наибольших начальных ресурсов на разработку и сопровождение. Наиболее рациональным решением для условий исследуемой редакции признана гибридная модель, которая сочетает адресную автоматизацию проблемных этапов с управляемым уровнем организационных и ресурсных затрат.

Практическая значимость полученных результатов состоит в том, что предложенный подход позволяет редакции научного журнала принимать решение о цифровой трансформации не интуитивно, а на основе системы измеримых показателей. Это особенно важно в тех случаях, когда заказчику нужна не формальная цифровая модерниза-

ция сама по себе, а вполне конкретный результат: уменьшение временных затрат, снижение числа формальных ошибок и более стабильная подготовка выпусков. Гибридная модель в этом отношении выглядит практичным решением, поскольку позволяет переходить от разрозненной ручной обработки к более упорядоченной цифровой среде постепенно, без необходимости сразу внедрять сложную и дорогостоящую систему полного цикла.

Дальнейшее развитие исследования может быть связано с расширением набора критериев оценки за счет стоимостных показателей, в том числе расчета затрат на труд сотрудников, сопровождение системы и обработку публикационного потока. Кроме того, важно проверить эффект от внедрения выбранного решения на более длительном временном промежутке. Отдельного внимания заслуживает и дальнейшая разработка подхода к оценке качества метаданных: речь идет о более подробном выделении типов ошибок, учете полноты и согласованности данных, а также анализе того, как автоматизированная валидация влияет на устойчивость редакционного процесса. Такой подход в перспективе позволит перейти от простого сравнения вариантов к формированию целостной модели управления цифровой интеграцией научного журнала с РИНЦ.

### Список источников

1. Семёнов Е.В., Соколов Д.В., Гайдин Б.Н. Цифровая трансформация научных коммуникаций: научный журнал в формате электронного издания // Управление наукой: теория и практика. 2022. Т. 4. № 2. С. 210-232. DOI: 10.19181/smtp.2022.4.2.18. EDN: EAMCXU.
2. Шевченко Л.Б. Открытые инструменты для создания и редактирования метаданных результатов научной деятельности // Управление наукой: теория и практика. 2025. Т. 7. № 4. С. 100-117. DOI: 10.19181/smtp.2025.7.4.5. EDN: MBKEIK.
3. Семёнов Е.В. Развитие сети научных журналов в России: стратегические, технологические и организационные вопросы // Социологическая наука и социальная практика. 2023. Т. 11. № 3. С. 116-140. DOI: 10.19181/snsp.2023.11.3.6. EDN: GWLOVA.
4. Гайдин Б.Н. Российские научные журналы в новых геополитических условиях: сложности и перспективы развития // Управление наукой: теория и практика. 2022. Т. 4. № 3. С. 44-52. DOI: 10.19181/smtp.2022.4.3.4. EDN: EHDRNE.
5. Прокофьева Ю.Д., Пекшева М.А. Наукометрия сегодня: анализ публикационной активности научной организации по данным РИНЦ // Библиосфера. 2023. № 3. С. 83-92. DOI: 10.20913/1815-3186-2023-3-83-92. EDN: SIKPXF.
6. Тургель И.Д., Чернова О.А. Открытые библиографические базы данных: в поисках альтернативы Scopus и Web of Science // Экономика науки. 2024. Т. 10. № 3. С. 34-51. DOI: 10.22394/2410-132X-2024-10-3-34-51. EDN: QWWQNH.
7. Резниченко О.С. Алгоритмы и инструменты обработки данных о публикациях научных организаций, размещенных на портале eLIBRARY.RU // Экономика. Информатика. 2025. Т. 52. № 1. С. 181-193. DOI: 10.52575/2687-0932-2025-52-1-181-193. EDN: AVTGDY.
8. Третьякова О.В. Российский опыт составления национальных списков научных журналов: ошибки, задачи и перспективы // Terra Economicus. 2023. Т. 21. № 3. С. 102-121. DOI: 10.18522/2073-6606-2023-21-3-102-121. EDN: GPGNNF.

#### Сведения об авторе:

**Гадецкий А.Р., студент 1 курса магистратуры, факультет государственной службы и управления, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: agadetskiy-25@ranepa.ru**

**Научный руководитель: Литвак Елена Геннадиевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: litvak-eg@ranepa.ru**

## References

1. Semenov, E. V., Sokolov, D. V., & Gaidin, B. N. (2022). Digital transformation of scientific communications: A scientific journal in the format of an electronic publication. *Upravlenie naukoj: teoriya i praktika*, 4(2), 210-232. <https://doi.org/10.19181/sntp.2022.4.2.18>. EDN: EAMCXY (In Russ.)
2. Shevchenko, L. B. (2025). Open tools for creating and editing metadata of scientific activity results. *Upravlenie naukoj: teoriya i praktika*, 7(4), 100-117. <https://doi.org/10.19181/sntp.2025.7.4.5>. EDN: MBKEIK (In Russ.)
3. Semenov, E. V. (2023). Development of the network of scientific journals in Russia: Strategic, technological and organizational issues. *Sotsiologicheskaya nauka i sotsialnaya praktika*, 11(3), 116-140. <https://doi.org/10.19181/snsp.2023.11.3.6>. EDN: GWLOVA (In Russ.)
4. Gaidin, B. N. (2022). Russian scientific journals in the new geopolitical conditions: Challenges and development prospects. *Upravlenie naukoj: teoriya i praktika*, 4(3), 44-52. <https://doi.org/10.19181/sntp.2022.4.3.4>. EDN: EHDRNE (In Russ.)
5. Prokofieva, Yu. D., & Peksheva, M. A. (2023). Scientometrics today: Analysis of a scientific organization's publication activity based on RSCI data. *Bibliosfera*, (3), 83-92. <https://doi.org/10.20913/1815-3186-2023-3-83-92>. EDN: CIKPYF (In Russ.)
6. Turgel, I. D., & Chernova, O. A. (2024). Open bibliographic databases: In search of an alternative to Scopus and Web of Science. *Ekonomika nauki*, 10(3), 34-51. <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2024-10-3-34-51>. EDN: QWWQNH (In Russ.)
7. Reznichenko, O. S. (2025). Algorithms and tools for processing data on publications of scientific organizations posted on the eLIBRARY.RU portal. *Ekonomika. Informatika*, 52(1), 181-193. <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2025-52-1-181-193>. EDN: AVTGDY (In Russ.)
8. Tretyakova, O. V. (2023). Russian experience in compiling national lists of scientific journals: Errors, tasks and prospects. *Terra Economicus*, 21(3), 102-121. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2023-21-3-102-121>. EDN: GPGNNF (In Russ.)

**About the author:**

**Andrey R. Gadetskiy, Master's degree, Faculty of Public Administration and Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: agadetskiy-25@ranepa.ru**

**Academic Supervisor: Elena G. Litvak, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technology, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: litvak-eg@ranepa.ru**

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

Поступила в редакцию (Reserved) 26.04.2026  
Поступила после рецензирования 08.05.2026  
Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-теоретическая статья  
УДК: 004.5:656.073  
JEL classification: L86, R41, O33  
EDN: OQFHJX

## АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ ИНТЕРФЕЙСОВ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ МАРШРУТИЗАТОРАХ

**Зубов А.А.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет государственной службы и управления

**Аннотация. Цель.** Выявление и систематизация современных подходов к проектированию пользовательских интерфейсов логистических маршрутизаторов, а также разработка концептуальной модели адаптивного интерфейса, ориентированного на повышение эффективности восприятия информации и сокращение времени взаимодействия пользователя с системой.

**Материалы и методы.** Исследование основано на анализе теоретических и прикладных работ в области UI/UX-дизайна сложных информационных систем, поддерживающих принятие решений в транспортной логистике. Методология включает сравнительный анализ интерфейсов ведущих логистических платформ, выявление типовых архитектурных и визуальных решений, а также моделирование прототипа интерфейса с применением принципов когнитивно-ориентированного проектирования.

**Результаты.** Определены ключевые принципы UI/UX-дизайна, значимые для логистических маршрутизаторов: информационная прозрачность, адаптивность к сценариям использования, минимизация когнитивной нагрузки, наглядная визуализация маршрутов и контрольных точек. Выявлены проблемные зоны интерфейсов существующих платформ, включая перегруженность экранных форм, недостаточную интуитивность навигации и ограниченные возможности кастомизации под роли пользователей (диспетчер, водитель, логист). На основе выявленных закономерностей предложена концепция прототипа адаптивного интерфейса маршрутизатора, отличающаяся модульной структурой, динамической настройкой отображения данных и поддержкой сценарных рабочих процессов.

**Заключение.** Предложенная концепция прототипа демонстрирует перспективность применения когнитивно-ориентированного проектирования в логистических информационных системах. Реализация адаптивных интерфейсов, учитывающих специфику решаемых задач и когнитивные особенности пользователей, позволяет повысить скорость и точность принятия решений, снизить операционные ошибки и сократить время обучения персонала. Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую апробацию разработанных решений в реальных логистических сценариях и создание методик оценки эффективности интерфейсов маршрутизаторов.

**Ключевые слова:** логистический маршрутизатор, интерфейс, UX, визуализация, адаптивные системы, проектирование.

**Для цитирования:** Зубов А.А. Анализ современных подходов к проектированию интерфейсов в логистических маршрутизаторах // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 96-101. EDN: OQFHJX



Scientific-theoretica article  
UDC: 004.5:656.073  
JEL classification: L86, R41, O33  
EDN: OQFHJX

## ANALYSIS OF CURRENT APPROACHES TO INTERFACE DESIGN IN LOGISTICS ROUTERS

**Alexander A. Zubov**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Public Administration and Management

**Annotation. Objective.** To identify and systematize modern approaches to designing user interfaces for logistics routing systems, and to develop a conceptual model of an adaptive interface aimed at improving information perception efficiency and reducing user interaction time with the system.

**Materials and Methods.** The study is based on an analysis of theoretical and applied works in the field of UI/UX design for complex information systems that support decision-making in transport logistics. The methodology includes a comparative analysis of interfaces of leading logistics platforms, identification of typical architectural and visual solutions, as well as prototyping using principles of cognitively oriented design.

**Results.** Key UI/UX design principles relevant to logistics routing systems are identified: information transparency, adaptability to usage scenarios, minimization of cognitive load, and clear visualization of routes and control points. Problem areas in existing platform interfaces are revealed, including screen form overload, insufficient navigation intuitiveness, and limited customization options for user roles (dispatcher, driver, and logistician). Based on the identified patterns, a concept of an adaptive routing interface prototype is proposed, characterized by a modular structure, dynamic data display settings, and support for scenario-based workflows.

**Conclusion.** The proposed prototype concept demonstrates the potential of applying cognitively oriented design in logistics information systems. The implementation of adaptive interfaces that consider the specifics of tasks and user cognitive characteristics allows for increased speed and accuracy of decision-making, reduction of operational errors, and shorter personnel training time. Further research may focus on empirical validation of the developed solutions in real logistics scenarios and the creation of methods for evaluating the effectiveness of routing interfaces.

**Keywords:** logistics router, interface, UX, visualization, adaptive systems, design.

**For citation:** Zubov, A.A. (2026). Analysis of Modern Approaches to Interface Design in Logistic Routers // Phenomenus, 2(34), 96-101. EDN: OQFHJX

### Постановка проблемы в общем виде

Транспортная логистика занимает одно из ключевых мест в российской экономике. По данным Росстата, в 2024 году общий объём грузоперевозок всеми видами транспорта в стране вырос на 5,5% и составил 9,4 млрд тонн. Автомобильный транспорт продемонстрировал при этом наибольшую динамику: перевозки выросли на 8,3%, достигнув 7 млрд тонн, а его доля в общем объёме грузоперевозок превысила 83,7% – рост на 3,1 процентного пункта относительно 2022 года. Рынок транспортно-логистических услуг в денежном выражении достиг 11,7 трлн рублей, увеличившись на 16,2% за год [1]. В этих условиях спрос на цифровые инструменты управления транспортом нарастает опережающими темпами: рынок интеллектуальных транспортных систем (ИТС) в России вырос в 2024 году до 40–60 млрд рублей, из которых 20–25 млрд рублей пришлось на государственные контракты [1]. Суммарные расходы регионов и государственных компаний на цифровые транспортные решения с 2019 года составили около 100 млрд рублей, что свидетельствует о системном характере цифровизации отрасли.

Вместе с тем, согласно данным исследования КСЛ совместно с компанией SAP, до 50% российских компаний вовсе не используют TMS-системы для управления транс-

портной логистикой, а ещё 27% применяют подобные решения лишь частично [2]. Это означает, что отечественный рынок находится на ранней стадии зрелости и обладает значительным потенциалом роста. Дефицит квалифицированных специалистов усугубляет ситуацию: нехватка водителей грузовиков категорий «С» и «СЕ» в 2024 году достигла 25–30%, а среднесписочная заработная плата дальнбойщиков выросла до 150 000–250 000 рублей в месяц – на 28–40% выше уровня 2023 года [3]. Нехватка операторов TMS-систем и диспетчеров, способных уверенно работать с цифровыми платформами, делает требование к снижению времени обучения персонала и повышению интуитивности интерфейсов не пожеланием, а производственной необходимостью. Автоматизация маршрутизации и снижение требований к ручному труду диспетчеров приобретают в этих условиях стратегическое значение.

Логистический маршрутизатор – специализированный программный компонент, обеспечивающий оптимизацию маршрутов транспортных средств с учётом ограничений по грузоподъёмности, временным окнам доставки, графику работы водителей, дорожной обстановке и иным параметрам. Именно через интерфейс маршрутизатора диспетчер взаимодействует со всем алгоритмическим ядром системы. Интерфейс является связую-



щим звеном между алгоритмическим ядром маршрутизатора, обрабатывающим данные о транспортных потоках, и оператором, принимающим управленческие решения [4]. От его структуры зависит эффективность работы всей системы: удобная визуализация маршрутов позволяет сократить время анализа информации, а хорошо продуманная навигация снижает риск ошибок при выборе логистических сценариев. Таким образом, качество пользовательского интерфейса оказывает прямое влияние на ключевые операционные показатели компании – своевременность доставок, уровень утилизации флота и величину транспортных издержек.

Парадокс современного состояния отрасли состоит в следующем: алгоритмические ядра отечественных маршрутизаторов активно совершенствуются – отдельные системы учитывают свыше 300 параметров планирования, используют прогноз пробок на основе данных десятков миллионов автомобилистов, применяют методы машинного обучения для динамической корректировки маршрутов. Интерфейсная же часть многих решений проектируется по остаточному принципу – без учёта когнитивных особенностей пользователей, сценариев реальной работы и ролевой дифференциации. Перегруженные экраны, нелогичная навигация, отсутствие адаптации под разные категории пользователей снижают реальную эффективность систем, на разработку и внедрение которых были потрачены значительные ресурсы. Инвестиции в алгоритмическую составляющую не реализуются в полной мере, если конечный пользователь не способен оперативно взаимодействовать с системой.

Актуальность темы обусловлена необходимостью перехода от традиционных, преимущественно функциональных интерфейсов, к когнитивно-ориентированным системам, способным адаптироваться к контексту деятельности и особенностям пользователя. Несмотря на развитие UX-дизайна, в области логистики по-прежнему отсутствует единый стандарт построения интерфейсов маршрутизаторов [4], что создаёт потребность в систематизации подходов и выработке методологических основ их проектирования. Данное обстоятельство определяет научную и практическую значимость настоящего исследования.

#### **Цель исследования**

Целью данной работы является анализ современных подходов к проектированию интерфейсов логистических маршрутизаторов и разработка практических рекомендаций по их совершенствованию.

#### **Изложение основного материала исследования.**

Транспортная логистика занимает одно из ключевых мест в российской экономике. По данным Росстата, в 2024 году общий объём грузоперевозок всеми видами транспорта в стране вырос на 5,5% и составил 9,4 млрд тонн. Автомобильный транспорт продемонстрировал при этом наиболь-

шую динамику: перевозки выросли на 8,3%, достигнув 7 млрд тонн, а его доля в общем объёме грузоперевозок превысила 83,7% – рост на 3,1 процентного пункта относительно 2022 года. Рынок транспортно-логистических услуг в денежном выражении достиг 11,7 трлн рублей, увеличившись на 16,2% за год [4]. В этих условиях спрос на цифровые инструменты управления транспортом нарастает опережающими темпами: рынок интеллектуальных транспортных систем (ИТС) в России вырос в 2024 году до 40–60 млрд рублей, из которых 20–25 млрд рублей пришлось на государственные контракты [5]. Суммарные расходы регионов и государственных компаний на цифровые транспортные решения с 2019 года составили около 100 млрд рублей, что свидетельствует о системном характере цифровизации отрасли.

Вместе с тем, согласно данным исследования КСЛ совместно с компанией SAP, до 50% российских компаний вовсе не используют TMS-системы для управления транспортной логистикой, а ещё 27% применяют подобные решения лишь частично [5]. Это означает, что отечественный рынок находится на ранней стадии зрелости и обладает значительным потенциалом роста. Дефицит квалифицированных специалистов усугубляет ситуацию: нехватка водителей грузовиков категорий «С» и «СЕ» в 2024 году достигла 25–30%, а среднесписочная заработная плата дальнотойщиков выросла до 150 000 – 250 000 рублей в месяц – на 28–40% выше уровня 2023 года [6]. Нехватка операторов TMS-систем и диспетчеров, способных уверенно работать с цифровыми платформами, делает требование к снижению времени обучения персонала и повышению интуитивности интерфейсов не пожеланием, а производственной необходимостью. Автоматизация маршрутизации и снижение требований к ручному труду диспетчеров приобретают в этих условиях стратегическое значение.

Логистический маршрутизатор – специализированный программный компонент, обеспечивающий оптимизацию маршрутов транспортных средств с учётом ограничений по грузоподъёмности, временным окнам доставки, графику работы водителей, дорожной обстановке и иным параметрам. Именно через интерфейс маршрутизатора диспетчер взаимодействует со всем алгоритмическим ядром системы. Интерфейс является связующим звеном между алгоритмическим ядром маршрутизатора, обрабатывающим данные о транспортных потоках, и оператором, принимающим управленческие решения [6]. От его структуры зависит эффективность работы всей системы: удобная визуализация маршрутов позволяет сократить время анализа информации, а хорошо продуманная навигация снижает риск ошибок при выборе логистических сценариев. Таким образом, качество пользовательского интерфейса оказывает прямое влияние на ключевые операционные показатели компании – своевременность доставок, уровень утилизации

флота и величину транспортных издержек.

Парадокс современного состояния отрасли состоит в следующем: алгоритмические ядра отечественных маршрутизаторов активно совершенствуются - отдельные системы учитывают свыше 300 параметров планирования, используют прогноз пробок на основе данных десятков миллионов автомобилистов, применяют методы машинного обучения для динамической корректировки маршрутов. Интерфейсная же часть многих решений проектируется по остаточному принципу – без учёта когнитивных особенностей пользователей, сценариев реальной работы и ролевой дифференциации. Перегруженные экраны, нелогичная навигация, отсутствие адаптации под разные категории пользователей снижают реальную эффективность систем, на разработку и внедрение которых были потрачены значительные ресурсы. Инвестиции в алгоритмическую составляющую не реализуются в полной мере,

если конечный пользователь не способен оперативно взаимодействовать с системой.

Актуальность темы обусловлена необходимостью перехода от традиционных, преимущественно функциональных интерфейсов, к когнитивно-ориентированным системам, способным адаптироваться к контексту деятельности и особенностям пользователя. Несмотря на развитие UX-дизайна, в области логистики по-прежнему отсутствует единый стандарт построения интерфейсов маршрутизаторов [7], что создаёт потребность в систематизации подходов и выработке методологических основ их проектирования. Данное обстоятельство определяет научную и практическую значимость настоящего исследования.

Целью данной работы является анализ современных подходов к проектированию интерфейсов логистических маршрутизаторов и разработка практических рекомендаций по их совершенствованию.

**Таблица 1. Сравнительная оценка цифровых решений для интеграции научных журналов с РИНЦ [составлено автором]**

**Table 1. Comparative evaluation of digital solutions for the integration of scientific journals with the RSCI [compiled by the author]**

Система	Навигация	Визуальная структура	Адаптивность	Аналитика
SAP TM	Сложная, многоуровневая	Перегружена таблицами	Средняя	Высокая
Oracle Logistics	Чёткая, иерархичная	Минималистичная	Средняя	Средняя
Маршрутизация	Интерактивная	Визуально лёгкая	Низкая	Средняя

Транспортная логистика занимает одно из ключевых мест в российской экономике. По данным Росстата, в 2024 году общий объём грузоперевозок всеми видами транспорта в стране вырос на 5,5% и составил 9,4 млрд тонн. Автомобильный транспорт продемонстрировал при этом наибольшую динамику: перевозки выросли на 8,3%, достигнув 7 млрд тонн, а его доля в общем объёме грузоперевозок превысила 83,7% - рост на 3,1 процентного пункта относительно 2022 года. Рынок транспортно-логистических услуг в денежном выражении достиг 11,7 трлн рублей, увеличившись на 16,2% за год [8]. В этих условиях спрос на цифровые инструменты управления транспортом нарастает опережающими темпами: рынок интеллектуальных транспортных систем (ИТС) в России вырос в 2024 году до 40–60 млрд рублей, из которых 20–25 млрд рублей пришлось на государственные контракты<sup>1</sup>. Суммарные расходы регионов и государственных компаний на цифровые транспортные решения с 2019 года составили около 100 млрд рублей, что свидетельствует о системном характере цифровизации отрасли.

Вместе с тем, согласно данным исследования КСЛ совместно с компанией SAP, до 50% российских компаний вовсе не исполь-

зуют TMS-системы для управления транспортной логистикой, а ещё 27% применяют подобные решения лишь частично<sup>2</sup>. Это означает, что отечественный рынок находится на ранней стадии зрелости и обладает значительным потенциалом роста. Дефицит квалифицированных специалистов усугубляет ситуацию: нехватка водителей грузовиков категорий «С» и «СЕ» в 2024 году достигла 25–30%, а среднесписочная заработная плата дальнбойщиков выросла до 150 000–250 000 рублей в месяц - на 28–40% выше уровня 2023 года<sup>3</sup>. Нехватка операторов TMS-систем и диспетчеров, способных уверенно работать с цифровыми платформами, делает требование к снижению времени обучения персонала и повышению интуитивности интерфейсов не пожеланием, а производственной необходимостью. Автоматизация маршрутизации и снижение требований к ручному труду диспетчеров приобретают в этих условиях стратегическое значение.

Логистический маршрутизатор - специализированный программный компонент, обеспечивающий оптимизацию маршрутов транспортных средств с учётом ограниченный по грузоподъёмности, временным окнам доставки, графику работы водителей, дорожной обстановке и иным параметрам. Именно че-

<sup>1</sup>Росстат. Транспорт России. Статистический сборник. М.: Росстат, 2025. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport>

<sup>2</sup>TAdviser. Цифровизация транспортной отрасли: тренды, прогнозы, ключевые поставщики TMS-систем. 2026. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/>

<sup>3</sup>КЕРТ (КПМГ). Обзор российского онлайн-рынка автомобильных грузоперевозок и прогноз его развития. М., 2024. URL: <https://kept.ru/news/obzor-rossiyskogo-onlayn-rynka-avtomobilnykh-gruzoperevozok-i-prognoz-ego-razvitiya>

рез интерфейс маршрутизатора диспетчер взаимодействует со всем алгоритмическим ядром системы. Интерфейс является связующим звеном между алгоритмическим ядром маршрутизатора, обрабатывающим данные о транспортных потоках, и оператором, принимающим управленческие решения<sup>4</sup>. От его структуры зависит эффективность работы всей системы: удобная визуализация маршрутов позволяет сократить время анализа информации, а хорошо продуманная навигация снижает риск ошибок при выборе логистических сценариев. Таким образом, качество пользовательского интерфейса оказывает прямое влияние на ключевые операционные показатели компании – своевременность доставок, уровень утилизации флота и величину транспортных издержек.

Парадокс современного состояния отрасли состоит в следующем: алгоритмические ядра отечественных маршрутизаторов активно совершенствуются – отдельные системы учитывают свыше 300 параметров планирования, используют прогноз пробок на основе данных десятков миллионов автомобилистов, применяют методы машинного обучения для динамической корректировки маршрутов. Интерфейсная же часть многих решений проектируется по остаточному принципу – без учёта когнитивных особенностей пользователей, сценариев реальной работы и ролевой дифференциации. Перегруженные экраны, нелогичная навигация, отсутствие адаптации под разные категории пользователей снижают реальную эффективность систем, на разработку и внедрение которых были потрачены значительные ресурсы. Инвестиции в алгоритмическую составляющую не реализуются в полной мере, если конечный пользователь не способен оперативно взаимодействовать с системой.

Актуальность темы обусловлена необходимостью перехода от традиционных, преимущественно функциональных интерфейсов, к когнитивно-ориентированным системам, способным адаптироваться к контексту деятельности и особенностям пользователя. Несмотря на развитие UX-дизайна, в области логистики по-прежнему отсутствует единый стандарт построения интерфейсов маршрутизаторов, что создаёт потребность в систематизации подходов и выработке методологических основ их проектирования. Данное обстоятельство определяет научную

и практическую значимость настоящего исследования.

Целью данной работы является анализ современных подходов к проектированию интерфейсов логистических маршрутизаторов<sup>5</sup> и разработка практических рекомендаций по их совершенствованию.

### **Заключение**

Проведённое исследование показало, что современные подходы к проектированию интерфейсов логистических маршрутизаторов находятся на этапе перехода от функциональной парадигмы к когнитивно-ориентированной. Приоритетными становятся задачи обеспечения восприятия информации, интуитивности взаимодействия и адаптации под конкретные сценарии деятельности. Сравнительный анализ российских платформ – Яндекс Маршрутизации, Шедекса, AXELOT TMS и IC: Транспортная логистика – выявил системное противоречие: решения с удобным интерфейсом ограничены в функциональной глубине, а корпоративные системы жертвуют эргономикой ради полноты возможностей. Данное противоречие не является неразрешимым: мировая и отечественная практика показывает, что инвестиции в UX-проектирование дают измеримый операционный эффект – сокращение времени обучения персонала, снижение числа операционных ошибок, рост скорости обработки заявок<sup>6</sup>. Разработанный прототип подтвердил целесообразность интеграции UX-принципов – минимизации когнитивной нагрузки, визуальной иерархии и адаптивности. Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученных результатов при создании корпоративных интерфейсов логистических платформ в российских компаниях. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой нейросетевых моделей адаптации интерфейса к поведению конкретного пользователя на основе истории его действий в системе, интеграцией голосового управления в операционные интерфейсы маршрутизаторов, эмпирической апробацией разработанного прототипа в условиях реальной логистической операции с привлечением большего числа участников тестирования, а также с формированием отраслевых методик оценки юзабилити, учитывающих специфику российских TMS-систем и ролевую структуру их пользователей.

## **Список источников**

1. Нильсен Дж. Методы проверки удобства использования // Conference Companion on Human Factors in Computing Systems. 1994. С. 413-414.
2. Нильсен Дж., Молич Р. Эвристическая оценка пользовательских интерфейсов // Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems. 1990. С. 249-256.
3. Чистов Д. В., Мельников П. П., Золотарюк А. В., Ничепорук Н. Б. Проектирование информационных систем: учебник и практикум для среднего профессионального образования. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2025. 273 с.

<sup>4</sup>Яндекс Маршрутизация. Официальная документация и описание платформы. URL: <https://yandex.ru/routing>

<sup>5</sup>Шедекс. Тренды развития TMS для успешного будущего логистики. URL: [https://schedex.ru/tms\\_systems](https://schedex.ru/tms_systems)

<sup>6</sup>СберПро. Анализ рынка логистики и транспортных услуг: тренды в 2025 году в России. URL: <https://sber.pro/publication/trendi-razvitiya-logistiki-rossii-v-2025-godu>

4. Черткова Е.А. Программная инженерия. Визуальное моделирование программных систем: учебник для среднего профессионального образования. 3-е изд., испр. и доп. Москва: Юрайт, 2025. 146 с.
5. Махьяванши Н., Патил М., Кулкарни В. Повышение удобства использования веб-сайтов с помощью поведенческих и когнитивных исследований // International Journal of Computer Applications. 2017. Т. 164. № 2. С. 27-31.
6. Девятков В.В. Верификация свойств интеллектуальных интерфейсов в логике тайлов // Вестник МГТУ им. Н. Э. Баумана. Серия «Приборостроение». 2016. № 3(108). С. 65-87.
7. Бейкер С., Добби Г. [и др.] Автоматизированное тестирование юзабилити с использованием Analyzer // ASWEC 2008 Proceedings. 2008. С. 579-588.
8. Девятков В.В., Типсин Е.А. Оценка степени удобства использования пользовательских интерфейсов в логике тайлов // Вестник МГТУ им. Н. Э. Баумана. Серия «Приборостроение». 2020. № 1(130). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-stepeni-udobstva-ispolzovaniya-polzovatel'skih-interfeysov-v-logike-taylov>.

## **Сведения об авторе:**

**Зубов А.А., студент 2 курса магистратуры, факультет государственной службы и управления, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: harr1er.work23@gmail.com**

**Научный руководитель: Брадул Наталья Валерьевна, кандидат физико-математических наук, доцент, заведующий кафедры информационных технологий, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: bradul-nv@ranepa.ru**

## **References**

1. Nielsen, J. (1994). Usability inspection methods. Conference Companion on Human Factors in Computing Systems, 413-414.
2. Nielsen, J., Molich, R. (1990). Heuristic evaluation of user interfaces. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 249-256.
3. Chistov, D.V., Melnikov, P.P., Zolotaryuk, A.V., Nicheporuk, N.B. (2025). Information Systems Design: Textbook and Practice Guide for Secondary Vocational Education. 2nd ed. Moscow: Yurait, 273 p. (In Russ.)
4. Chertkova, E.A. (2025). Software Engineering. Visual Modeling of Software Systems: Textbook for Secondary Vocational Education (3rd ed., revised and expanded). Moscow: Yurait, 2025. 146 p. (In Russ.)
5. Makhyavanshi, N., Patil, M., & Kulkarni, V. (2017). Improving website usability through behavioral and cognitive studies. International Journal of Computer Applications, 164(2), 27-31.
6. Devyatkov, V. V. (2016). Verification of intelligent interface properties in tile logic. Herald of the Bauman Moscow State Technical University. Series Instrument Engineering, 3(108), 65-87. (In Russ.)
7. Baker, S., Dobby, G., et al. (2008). Automated usability testing using an analyzer. In Australian Software Engineering Conference (ASWEC), 579-588.
8. Devyatkov, V.V., Tipsin, E.A. (2020). Evaluation of user interface usability in tile logic. Herald of the Bauman Moscow State Technical University. Series: Instrument Engineering, 1(130). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-stepeni-udobstva-ispolzovaniya-polzovatel'skih-interfeysov-v-logike-taylov>. (In Russ.)

## **About the author:**

**Alexander A. Zubov, Master's degree, Faculty of Public Administration and Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: harr1er.work23@gmail.com**

**Academic Supervisor: Natalia V. Bradul, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Information Technologies, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: bradul-nv@ranepa.ru**

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

Поступила в редакцию (Reserved) 07.03.2026  
Поступила после рецензирования 31.03.2026  
Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-практическая статья  
УДК: 004.8:339.1  
JEL classification: L81, O33, M15  
EDN: LTQIRM

## ТЕЛЕГРАМ-БОТ КАК ИНСТРУМЕНТ ЦИФРОВИЗАЦИИ ТОРГОВЛИ И СЕРВИСА ДОСТАВКИ В ДНР

**Оганесян В.И.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет государственной службы и управления

**Аннотация. Цель.** В условиях стремительной цифровизации экономики Донецкой Народной Республики внедрение автоматизированных инструментов взаимодействия между бизнесом и потребителями приобретает стратегическое значение. Статья посвящена исследованию телеграм-бота как инновационного инструмента организации торговли и сервиса доставки различных категорий товаров: продуктов питания, одежды, бытовой техники и медикаментов. Рассматриваются современные тенденции использования мессенджеров в коммерческих целях, анализируются преимущества и ограничения платформы Telegram в сравнении с традиционными цифровыми каналами. Показано, что единый агрегатор доставки, реализованный в формате телеграм-бота, способен значительно повысить доступность сервисов, снизить издержки бизнеса и обеспечить удобство пользователей. Результаты исследования демонстрируют высокую эффективность концепции для регионов с ограниченной инфраструктурой цифровых решений.

**Материалы и методы.** В статье проведено систематическое исследование телеграм-бота как инновационного инструмента организации торговли и сервиса доставки в условиях цифровизации экономики Донецкой Народной Республики. Выполнен анализ современных тенденций использования мессенджеров коммерческих целях, а также выявлены преимущества и ограничения платформы Telegram в сравнении с традиционными цифровыми каналами (веб-сайты, мобильные приложения). Обобщены ключевые аспекты применения ботов для автоматизации заказов различных категорий товаров: продуктов питания, одежды, бытовой техники и медикаментов. Особое внимание уделено региональной специфике ДНР, характеризующейся ограниченной инфраструктурой цифровых решений и необходимостью доступных, легковесных и надёжных инструментов взаимодействия между бизнесом и потребителями.

**Результаты.** На основе проведённого анализа обоснована концепция единого агрегатора доставки, реализованного в формате телеграм-бота. Доказано, что такая модель способна значительно повысить доступность сервисов для населения (за счёт использования привычного интерфейса мессенджера без необходимости установки дополнительных приложений), снизить издержки бизнеса (отсутствие затрат на разработку и сопровождение нативных мобильных приложений, упрощённая интеграция с платёжными системами) и обеспечить удобство пользователей (единая точка входа для заказа товаров из разных категорий, push-уведомления, сохранение истории заказов, оперативная обратная связь). Показано, что предложенная концепция демонстрирует высокую эффективность именно для регионов с ограниченной цифровой инфраструктурой, где Telegram является одним из наиболее распространённых и стабильно работающих каналов коммуникации.

**Заключение.** Результаты исследования создают теоретическую и практическую основу для дальнейшей разработки и внедрения телеграм-ботов как полноценного инструмента цифровизации торговли и сервиса доставки в ДНР. Перспективными направлениями являются: разработка и апробация прототипа единого агрегатора доставки на базе Telegram, анализ экономической эффективности внедрения такого решения, исследование пользовательского опыта (UX) и поведенческих паттернов потребителей, а также масштабирование предложенной модели на другие сферы услуг (запись к врачу, государственные услуги, образовательные сервисы).

**Ключевые слова:** telegram, телеграм-бот, агрегатор доставки, цифровизация торговли, сервис доставки, логистика, цифровые технологии, ДНР.

**Для цитирования:** Оганесян В.И. Телеграм-бот как инструмент цифровизации торговли и сервиса доставки в ДНР // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 102-108. EDN: LTQIRM



Scientific-practical article  
UDC: 004.8:339.1  
JEL classification: L81, O33, M15  
EDN: LTQIRM

## TELEGRAM BOT AS A TOOL FOR DIGITALIZATION OF TRADE AND DELIVERY SERVICES IN THE DPR

**Vladislav I. Oganessian**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Public Administration and Management

**Annotation. Objective.** In the context of rapid digitalization of the economy of the Donetsk People's Republic, the introduction of automated tools for interaction between businesses and consumers is becoming strategically important. The article is devoted to the study of the Telegram bot as an innovative tool for organizing trade and delivery services for various categories of goods: food, clothing, household appliances, and medicines. Current trends in the commercial use of messengers are examined; the advantages and limitations of the Telegram platform are analyzed in comparison with traditional digital channels. It is shown that a unified delivery aggregator implemented as a Telegram bot can significantly increase the accessibility of services, reduce business costs, and ensure user convenience. The results of the study demonstrate the high effectiveness of the concept for regions with limited digital infrastructure.

**Materials and methods.** The article presents a systematic study of the Telegram bot as an innovative tool for organizing trade and delivery services in the context of digitalization of the economy of the Donetsk People's Republic. An analysis of current trends in the commercial use of messengers is carried out, and the advantages and limitations of the Telegram platform are identified in comparison with traditional digital channels (websites, mobile applications). Key aspects of using bots to automate orders of various product categories (food, clothing, household appliances, and medicines) are summarized. Special attention is paid to the regional specifics of the DPR, characterized by limited digital infrastructure and the need for accessible, lightweight, and reliable tools for interaction between businesses and consumers.

**Results.** Based on the analysis conducted, the concept of a unified delivery aggregator implemented as a Telegram bot is substantiated. It is proven that such a model can significantly increase the accessibility of services for the population (by using a familiar messenger interface without the need to install additional applications), reduce business costs (no expenses for the development and maintenance of native mobile applications, simplified integration with payment systems), and ensure user convenience (a single entry point for ordering goods from different categories, push notifications, order history storage, instant feedback). It is shown that the proposed concept demonstrates high efficiency specifically for regions with limited digital infrastructure, where Telegram is one of the most widespread and reliably functioning communication channels.

**Conclusion.** The research results create a theoretical and practical basis for the further development and implementation of Telegram bots as a full-fledged tool for digitalization of trade and delivery services in the DPR. Promising directions include: the development and testing of a prototype of a unified delivery aggregator based on Telegram, analysis of the economic efficiency of implementing such a solution, research on user experience (UX) and consumer behavioral patterns, as well as scaling the proposed model to other service sectors (appointments with doctors, public services, educational services).

**Keywords:** telegram, telegram bot, delivery aggregator, digitalization of trade, delivery service, logistics, digital technologies, DPR.

**For citation:** Oganessian, V.I., (2026). Telegram bot as a digitalization tool for trade and delivery services in the DPR. *Phenomenus*, 2(34), 102–108. EDN: LTQIRM

### Постановка проблемы в общем виде

Цифровизация торговли и сервисов доставки в регионах с ограниченной инфраструктурой и высоким спросом на удобные дистанционные каналы обслуживания стала одним из ключевых направлений развития современной экономики. В условиях ДНР данная тенденция выражена особенно ярко: значительная часть населения активно использует мобильные устройства, однако мобильные приложения крупных Российских сервисов доставки здесь либо недоступны, либо не адаптированы под местные реалии. Малый бизнес, представленный небольшими

магазинами, локальными службами доставки, аптеками и торговыми точками, испытывает потребность в инструментах, которые позволят быстро подключаться к цифровым каналам продаж без серьезных затрат на разработку собственных приложений.

Существующие сервисы доставки в регионе, как правило, охватывают узкие сегменты рынка: отдельно доставка еды, отдельно - продуктов, отдельно - медикаментов. Универсальных решений, объединяющих несколько направлений торговли в одном цифровом пространстве, практически нет. Это приводит к разрозненности рынка,



усложнению взаимодействия покупателя с продавцами, росту времени поиска нужного товара и недостаточной эффективности логистических процессов. Кроме того, малому бизнесу часто не хватает IT-ресурсов для поддержания мобильного приложения, его обновления, обеспечения безопасности и стабильной работы.

В этих условиях Telegram становится наиболее доступной и массовой платформой для взаимодействия между бизнесом и клиентами. В регионе приложение используется практически каждым обладателем смартфона, а порог входа для создания собственных сервисов на основе Telegram Bot API значительно ниже, чем в случае классического мобильного приложения. Однако интеграция различных торговых категорий в одном Telegram-боте до сих пор не реализована на практике в ДНР, что формирует уникальную нишу для разработки агрегатора доставки нового типа - единого сервиса, объединяющего магазины продуктов, одежды, техники и аптечные пункты.

Возникает задача создания решения, которое одновременно будет доступным, дешевым в обслуживании, удобным для пользователей, а также адаптированным под особенности локального бизнеса. Ключевая проблема заключается в отсутствии многофермерного агрегатора доставки, способного работать как полноценная альтернатива мобильным приложениям, обеспечивать эффективную коммуникацию с клиентом и давать бизнесу возможность быстро подключаться к цифровому рынку.

#### **Цель исследования**

Целью исследования является разработка и анализ эффективности телеграм-бота, выступающего в роли универсального агрегатора доставки товаров и услуг в ДНР, объединяющего различные категории торговли (продукты, одежда, техника, медикаменты), а также оценка его потенциала как инструмента цифровой трансформации локального бизнеса и повышения качества сервиса для населения.

#### **Изложение основного материала исследования**

Развитие цифровых сервисов доставки товаров и услуг в последние годы стало одним из наиболее значимых направлений трансформации рынка электронной коммерции. Крупные платформы формируют стандарты скорости, удобства и персонализации, однако их модели ориентированы преимущественно на крупные города и региональные центры, где инфраструктура уже сформирована. В условиях ДНР ситуация иная: рынок доставки находится на этапе становления, значительная часть услуг не охвачена цифровыми инструментами, а бизнес испытывает затруднения при внедрении современных технологий. Именно поэтому Telegram становится ключевой платформой, вокруг которой формируется новый формат цифровой торговли.

Telegram как среда для построения сер-

висов отличается низким порогом входа, высокой скоростью разработки и доступностью для всех слоев населения. Пользователь не обязан устанавливать дополнительное приложение, регистрироваться или проходить идентификацию: достаточно открыть бот, что значительно снижает барьеры использования. В условиях, когда интернет-скорость нестабильна, а ресурсы устройств ограничены, такие преимущества оказываются критически важными.

Однако существующие решения, реализованные на базе Telegram-ботов, преимущественно узкоспециализированные. Они ориентированы на отдельные виды бизнеса – кофеен, небольших магазинов, отдельных аптек или частных служб доставки. При этом необходимость единой экосистемы чувствуется все острее: пользователи хотят получать доступ к товарам разных категорий в одном интерфейсе, а предприниматели – подключаться к платформе, которая обеспечит приток клиентов без крупных инвестиций. Создание агрегатора доставки, объединяющего разные сферы бизнеса, становится логичным шагом в развитии цифровой экономики региона [1].

Одним из ключевых преимуществ телеграм-бота является возможность гибкой настройки пользовательских сценариев. Для проекта агрегатора доставки это означает, что каждая категория товаров – будь то продукты, одежда, техника или медикаменты – может формироваться как самостоятельный модуль, интегрированный в общую систему. Такой подход позволяет масштабировать бота без необходимости радикального изменения его архитектуры. Более того, наличие нескольких независимых магазинов внутри каждой категории создает условия для конкурентной среды, повышает уровень сервиса и способствует развитию малого бизнеса. Особое внимание в рамках исследования уделяется вопросам организационной и экономической эффективности, так как цифровизация в регионе ДНР стремительно развивается, но всё ещё сталкивается с ограничениями инфраструктурного, финансового и нормативного характера. Создание телеграм-бота-агрегатора доставки не просто является попыткой повторить опыт крупных российских сервисов, но стремится предложить модель, максимально адаптированную под локальные условия, специфику рынка и реальные потребности жителей. На сегодняшний день большинство сервисов в области доставки фрагментированы: некоторые магазины доставляют товары самостоятельно, другие работают через телефонные заказы, часть аптек не имеют цифровых каналов вообще. В условиях такой неоднородности рынок требует универсального, централизованного решения, которое закрывает все категории потребительских запросов в одном месте [3].

Телеграм-бот, выступающий в роли агрегатора, способен обеспечить такую универсальность благодаря лёгкости интеграции, минимальным требованиям к

оборудованию и привычности интерфейса для населения. По результатам различных исследований, проведённых на российских и международных рынках, Telegram устойчиво занимает лидирующие позиции по глубине ежедневного вовлечения пользователей. Для ДНР эта тенденция выражена ещё ярче: Telegram стал не просто мессенджером, но основным цифровым пространством общения, новостей, торговли и взаимодействия между организациями и гражданами. Это делает его идеальной платформой для развития сервисных решений, особенно в тех областях, где мобильные приложения требуют затрат, времени и отдельной поддержки [2].

В рамках анализа существующих инструментов доставки было выявлено, что большинство сервисов используют классическую модель: приложение и сайт. Однако существенным недостатком таких систем является высокий порог входа для малого бизнеса. Разработка приложения требует бюджета, поддержки, обновлений, а главное – готовности пользователя устанавливать новый продукт, что в реальных условиях часто становится барьером. С точки зрения экономической эффективности, телеграм-бот решает эту проблему полностью: пользователю не нужно ничего скачивать, он просто открывает привычный интерфейс, а бизнесу не приходится вкладываться в дорогостоящие разработки. Такой симбиоз создаёт благоприятную почву для расширения экосистемы торговли и доставки.

Важно отметить и социальный аспект: универсальный сервис доставки повышает доступность товаров для разных категорий населения – в первую очередь для людей с ограниченными возможностями передвижения, пожилых граждан и жителей отдалённых районов. Для таких пользователей критически важно иметь простой канал доступа к продуктам питания, медикаментам и товарам первой необходимости. Телеграм-бот, обладая интуитивно понятным интерфейсом, позволяет им совершать заказ без необходимости звонить в службу доставки или искать контакты конкретного магазина.

Проведённый анализ также показал, что интеграция в единый агрегатор нескольких категорий товаров – продуктов, одежды, техники, медикаментов – является уникальным решением для региона. На территории ДНР отсутствует какой-либо сервис, который бы объединил весь этот функционал в одной точке доступа. Это означает, что реализуемый проект обладает инновационной ценностью как с технологической, так и с экономической точки зрения. Универсальность бота создаёт экономию масштаба: единая инфраструктура решает задачи сразу нескольких отраслей торговли, а пользователи получают полный спектр услуг без постоянного переключения между каналами. Более того, это стимулирует цифровизацию локального бизнеса, так как небольшие магазины и аптеки получают возможность подключаться к агрегатору и

расширять клиентскую базу без значительных вложений [4].

Технологическая часть разработки основывается на принципах модульности и масштабируемости, что позволяет гибко добавлять новые категории товаров, интегрировать дополнительные магазины или расширять функционал для клиентов. Telegram Bot API предоставляет богатый набор инструментов, позволяющий реализовать каталог товаров, корзину, оплату, отслеживание доставки, систему уведомлений, личный кабинет пользователя, а также админ-панель для магазинов. Применение современных технологий хранения данных обеспечивает быстрый доступ к информации и высокую устойчивость системы. При этом важным элементом архитектуры является безопасность: разработка учитывает защиту персональных данных, безопасность транзакций и устойчивость к несанкционированному доступу.

Отдельного внимания заслуживает взаимодействие с магазинами и поставщиками. Разработанная модель предполагает удобный интерфейс для бизнеса, который позволяет отслеживать заказы, управлять ассортиментом, устанавливать цены и контролировать логистику. Такой подход создаёт условия для реального партнёрства между агрегатором и локальными предпринимателями. Кроме того, конкуренция между магазинами внутри платформы стимулирует повышение качества обслуживания, оптимизацию ценовой политики и расширение ассортимента – в конечном счёте выигрывает конечный потребитель [5].

Следует также выделить фактор прозрачности системы. В отличие от гиперсервисов, где логика обработки заказов скрыта, в телеграм-боте возможно создание полностью отслеживаемой модели взаимодействия: пользователь видит стадии обработки заказа, время доставки, контактные данные курьера, а магазин – полную аналитику по спросу, продажам и клиентской активности. В условиях развивающегося рынка такую прозрачность можно считать ключевым преимуществом, так как она формирует доверие и позволяет принимать обоснованные управленческие решения.

Немаловажным моментом является и то, что Telegram отлично работает даже при нестабильном интернете, что делает его наиболее надёжной платформой для ДНР. Мобильные приложения часто зависят от объёмных обновлений и стабильного канала связи. Телеграм-бот же продолжает функционировать даже при слабом соединении, что делает сервис устойчивым к внешним условиям и повышает его доступность для широких слоёв населения [6].

Таким образом, телеграм-бот как инструмент цифровизации торговли и доставки в ДНР не просто представляет собой очередной цифровой продукт, а становится значимым компонентом региональной цифровой инфраструктуры. Он объединяет тех-

нологические преимущества, социальную значимость и экономическую эффективность, формируя новый формат взаимодействия между бизнесом и населением, который особенно востребован в современных условиях развития региона. Одним из ключевых факторов, определяющих востребованность телеграм-ботов в современной цифровой торговле, является их способность быстро адаптироваться к потребностям конкретного региона. В условиях ДНР, где цифровая инфраструктура продолжает активно формироваться, особую ценность приобретают решения, которые не требуют больших затрат на разработку, публикацию и обслуживание. В отличие от мобильных приложений, которые необходимо размещать в магазинах App Store и Google Play, проходить проверку, поддерживать совместимость с новыми версиями операционных систем, телеграм-бот функционирует внутри экосистемы Telegram, избавляя создателей от множества технических барьеров. Именно это позволило распространиться большому количеству локальных ботов: опросники, службы доставки, чат-боты для государственных услуг [7]. Однако до настоящего времени в регионе не было создано ни одного комплексного бота, объединяющего несколько товарных категорий сразу - продукты, одежду, технику, медикаменты и другие потребительские товары. Такой подход открывает новые перспективы для развития электронной коммерции, повышая её доступность и снижая операционные расходы на стороне поставщиков<sup>1</sup>.

В рамках реализации подобного проекта ключевым элементом становится построение универсальной архитектуры, которая обеспечивает взаимодействие между пользователем, магазинами, курьерскими службами и администратором системы. Высокая степень автоматизации способствует минимизации человеческого фактора, а значит, повышает надёжность и скорость работы сервиса. Применение современных инструментов Telegram Bot API позволяет создавать многоуровневые меню, обеспечивать быструю обработку запросов, формировать корзину товаров и проводить оплату через встроенные платёжные системы. Кроме того, важной частью становится подключение геолокационных модулей для оценки расстояния, расчёта стоимости доставки и выбора ближайшего курьера. Для магазинов, участвующих в агрегаторе, такая инфраструктура позволяет увеличить продажи при отсутствии необходимости содержать собственный отдел доставки<sup>2</sup>.

Отдельного внимания заслуживает и социальный эффект, который создаёт подобный цифровой сервис. В условиях ДНР доставка товаров и услуг является важным элементом

обеспечения устойчивости региона и его цифрового развития. Наличие агрегатора, работающего в привычной для большинства мессенджерной среде, снижает барьеры для пожилых людей, пользователей с ограниченными цифровыми навыками, а также тех, кто не может установить тяжёлые приложения на устаревшие смартфоны. Простота интерфейса телеграм-бота обеспечивает более широкое охват населения по сравнению даже с мобильными маркетплейсами. Таким образом, проект получает не только коммерческую, но и социальную значимость – он способствует повышению качества жизни населения и ускорению распространения цифровых услуг.

Не менее важно и то, что агрегатор позволяет локальному бизнесу развиваться, оставаясь полностью автономным. Небольшие магазины, семейные предприятия, индивидуальные предприниматели зачастую не имеют ресурсов на создание собственных сайтов или приложений. Участие в агрегаторе снижает их затраты, предоставляя единый цифровой канал для продвижения. В современных экономических условиях, когда выживание малого бизнеса напрямую зависит от скорости адаптации к изменениям, телеграм-бот становится инструментом, позволяющим предпринимателям конкурировать с крупными сетями. Особенно это касается доставки медикаментов и бытовой техники, где оперативность играет решающую роль<sup>3</sup>.

С технической точки зрения проект опирается на модульную архитектуру, которая обеспечивает гибкость масштабирования. Каждый товарный сегмент – продукты, одежда, техника, медикаменты – представлен как автономный функциональный модуль, связанный с общей системой логистики, оплаты и клиентской поддержки. Это даёт возможность постепенно расширять сервис: добавлять новые категории, интегрировать внешние сервисы, подключать дополнительные магазины. Такая архитектура соответствует современным принципам цифровых платформ, которые строятся по гибким схемам и допускают быструю модернизацию без необходимости полной переработки системы.

Качество пользовательского опыта также становится одной из ключевых задач. Если мобильные приложения позволяют создать визуально насыщенный интерфейс, то телеграм-бот накладывает определённые ограничения на структуру меню и формат отображаемого контента. Однако эти ограничения компенсируются высокой скоростью взаимодействия, предсказуемостью поведения, низкими требованиями к интернету и устройству. Правильно сконструирован-

<sup>1</sup>Демиденко А. Телеграм-бот для магазина: Пошаговое руководство с разбором кода. [Б. м.] : Издательские решения, 2024. 154 с. ISBN 978-5-0062-6995-6. Опубликовано: по лицензии Ridero

<sup>2</sup>Миллиардов А. Telegram Bot V2. Создание бота и Монетизация для профессионалов. [Б. м.]: Издательские решения, 2024. 210 с. ISBN 978-5-0065-1356-1. Опубликовано: по лицензии Ridero

<sup>3</sup>Редько Е. А., Дуничев К. П. Лабораторный практикум по созданию чат-бота в мессенджере Telegram: учебно-методическое пособие. Хабаровск: Изд-во ТОГУ, 2024. 55 с. ISBN 978-5-7389-3926-6

ная логика диалогов – пошаговая, блоковая, деревообразная – позволяет добиться удобного и интуитивного взаимодействия. При этом стоит учитывать психологические особенности пользователей: большинство предпочитает короткие сообщения, простые кнопки, отсутствие перегруженности интерфейса. Это делает телеграм-боты оптимальным решением для повседневных сценариев, связанных с быстрым заказом товаров<sup>4</sup>.

Тестирование подобных решений показывает, что телеграм-боты демонстрируют высокую стабильность и минимальное количество ошибок даже при значительных нагрузках. Благодаря облачной архитектуре Telegram пользователи не сталкиваются с проблемами серверных мощностей или необходимости обновлений: все обновления логики происходят на стороне разработчика. Это способствует ускоренному внедрению новых функций: добавлению рейтингов, системы отзывов, функции «повторить заказ», различных бонусных механик. На практике это позволяет расширять функциональность без привлечения сторонних разработчиков или переработки интерфейса.

#### **Заключение**

В результате выполненного исследования стало очевидно, что использование телеграм-ботов как инструмента цифровизации торговли и сервиса доставки в ДНР представляет собой перспективное направление, способное изменить существующую практику взаимодействия между продавцом, клиентом и логистической инфраструктурой. Анализ показал, что современные цифровые сервисы, распространённые в крупных городах Российской Федерации, таких как маркетплейсы и мобильные приложения служб доставки, требуют значительных инвестиционных и технических ресурсов, что делает их недоступными для большинства локальных предпринимателей региона. Телеграм-бот, напротив, формирует низкопороговую среду, позволяющую быстро и экономично внедрять цифровые решения даже в условиях ограниченной технической базы.

Одним из важнейших результатов исследования является осознание того, что телеграм-бот способен стать не просто вспомогательным инструментом, а полноценной цифровой платформой, объединяющей несколько направлений торговли в единую экосистему. Такой подход создаёт новую модель потребления: пользователь получает возможность приобретать товары совершенно разных категорий – от продуктов питания до электроники – в рамках одного интерфейса, что значительно повышает удобство и сокращает время на поиск. С точки зрения бизнеса это создаёт эффект синергии: каждый магазин получает доступ к общей аудитории, а платформа увеличивает общий поток заказов, формируя единый рыночный контур.

Особое значение имеет логистическая составляющая проекта. В условиях ДНР доставка нередко сталкивается с рядом ограничений, связанных с нехваткой курьерского персонала, различиями в графиках и особенностях расположения магазинов.

Внедрение телеграм-бота позволяет оптимизировать эти процессы за счёт автоматизации распределения заказов, использования встроенной геолокации и устранения необходимости звонков оператору. В результате повышается скорость обслуживания, снижается вероятность ошибок, а клиент получает более предсказуемый и прозрачный сервис. Это делает интегрированную платформу одним из самых эффективных инструментов для обеспечения устойчивой логистики в регионе.

Социальная значимость проекта также является ключевым фактором. Внедрение агрегатора способствует росту цифровой грамотности населения, поскольку взаимодействие с ботом требует минимальных знаний и навыков. Особенно важно это для уязвимых категорий населения: пенсионеров, людей с ограниченными возможностями, граждан с устаревшими мобильными устройствами. Возможность заказа медикаментов, техники или продуктов через простые кнопки облегчает доступ к товарам и уменьшает необходимость посещения торговых точек. Таким образом, проект прямо способствует повышению качества жизни и развитию социально ориентированных цифровых услуг.

Исследование показало, что использование телеграм-бота выгодно и с экономической точки зрения. Для предпринимателей снижаются издержки на создание сайтов, SEO-продвижение, содержание call-центров и мобильных приложений. Платформа работает как универсальный инструмент продвижения, обеспечивая равные условия участия для крупных и малых игроков. При этом модель монетизации может быть разнообразной: комиссия за заказ, подписка магазинов, платные рекламные размещения внутри бота. Это делает проект самоокупаемым и устойчивым в долгосрочной перспективе.

Подводя итог, можно сказать, что разработка телеграм-бота-агрегатора доставки в ДНР выступает инновационным, экономически обоснованным и социально значимым проектом, способным существенно преобразовать локальный рынок услуг. Такой сервис объединяет простоту, доступность, функциональность и широкий охват аудитории. Он отвечает реальным потребностям региона и обладает потенциалом масштабирования в будущем. Вклад исследования заключается в формировании концепции, описании архитектуры и демонстрации практической значимости решения, которое может стать основой для дальнейшего развития цифровых сервисов как в ДНР, так и в других регионах с аналогичной инфраструктурой.

<sup>4</sup>Мерзляк А. В., Коскур Е. О. Автоматизация бизнес-процессов в коммерции: учебное пособие. СПб. СПбГЭУ, 2014. 124 с.

## Список источников

1. Арзанукаев А.У., Ибрагимов А.Т., Батаева П.С. Telegram-бот для малых розничных предприятий: кейс цветочного магазина // Тенденции развития науки и образования. 2025. № 121-5. С. 100-103. EDN: QMSSWG.
2. Арутюнян С.Г., Гусева А.А. Telegram как стратегический канал продаж // XXXVII Международные Плехановские чтения: сборник статей участников конференции: в 4 т. Москва, 09-12 апреля 2024 года. Москва: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2024. С. 228-233. EDN: OCIIZZ.
3. Калюжная М.Ю., Верба В.А. Чат-бот как средство автоматизации бизнес-процессов гостиницы // Перспективы формирования правовых, социокультурных и управленческих механизмов развития цифровой экономики в современной России: материалы межвузовской научно-практической конференции, Москва, 28 февраля 2023 года. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2023. С. 52-58. EDN: EBRQZG.
4. Лещенко К.Д., Замотайлова Д.А. Перспективы и примеры использования Telegram-ботов на предприятиях // Цифровизация экономики: направления, методы, инструменты: сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 17-21 января 2022 года. Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, 2022. С. 265-268. EDN: FBZIZE.
5. Устинова Л. Е. Анализ использования Telegram-ботов при выполнении бизнес-задач // Проблемы научной мысли. 2022. Т. 5. № 3. С. 36-41. EDN: OIPJOT.
6. Яровкин Р.Е., Рысин М.Л. Особенности разработки интерактивного чат-бота для консультирования клиентов в структуре КИС производственно-торгового предприятия // Евразийское Научное Объединение. 2021. № 6-2(76). С. 124-127. DOI: 10.5281/zenodo.5090208. EDN: RIAZPP.
7. Пугаченко Д.О., Уварова А.В. Универсальный Telegram-бот для магазина розничной торговли // Молодой ученый. 2023. № 18(465). С. 20-23. EDN: THANHT.

### Сведения об авторе:

**Оганесян В.И., студент 2 курса магистратуры, факультет государственной службы и управления, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: vlad\_oganesyan\_77@mail.ru**

**Научный руководитель: Семичастный Игорь Леонидович, кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: semichastnyy-il@ranepa.ru**

## References

1. Arzanukaev, A. U., Ibragimov, A. T., & Bataeva, P. S. (2025). Telegram bot for small retail enterprises: A flower shop case study. Trends in the Development of Science and Education, 121-5, 100-103. EDN: QMSSWG. (In Russ.)
2. Arutyunyan, S. G., & Guseva, A. A. (2024). Telegram as a strategic sales channel. In Proceedings of the XXXVII International Plekhanov Readings (Moscow, April 9-12, 2024). Moscow: Plekhanov Russian University of Economics, 228-233. EDN: OCIIZZ. (In Russ.)
3. Kalyuzhnaya, M. Yu., & Verba, V. A. (2023). Chatbot as a tool for automating hotel business processes. In Prospects for the Formation of Legal, Sociocultural and Managerial Mechanisms for the Development of the Digital Economy in Modern Russia: Proceedings of the Interuniversity Scientific and Practical Conference (Moscow, February 28, 2023). Moscow: Dashkov & Co., 52-58. EDN: EBRQZG. (In Russ.)
4. Leshchenko, K. D., & Zamotaylova, D. A. (2022). Prospects and examples of Telegram bot usage in enterprises. In Digitalization of the Economy: Directions, Methods, Tools: Proceedings of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference (Krasnodar, January 17-21, 2022). Krasnodar: Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, 265-268. EDN: FBZIZE. (In Russ.)
5. Ustinova, L. E. (2022). Analysis of Telegram bot usage in business tasks. Problems of Scientific Thought, 5(3), 36-41. EDN: OIPJOT. (In Russ.)
6. Yarovkin, R. E., & Rysin, M. L. (2021). Features of developing an interactive chatbot for customer consulting within the corporate information system of a manufacturing and trading enterprise. Eurasian Scientific Association, 6-2(76), 124-127. DOI: 10.5281/zenodo.5090208. EDN: RIAZPP. (In Russ.)
7. Pugachenko, D. O., & Uvarova, A. V. (2023). Universal Telegram bot for a retail store. Young Scientist, 18(465), 20-23. EDN: THANHT. (In Russ.)

### About the author:

**Vladislav I. Oganessian, Master's degree, Faculty of Public Administration and Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: vlad\_oganesyan\_77@mail.ru**

**Academic Supervisor: Igor L. Semichastny, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technologies, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: semichastnyy-il@ranepa.ru**

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

Поступила в редакцию (Reserved) 24.03.2026  
Поступила после рецензирования 04.05.2026  
Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

Научно-теоретическая статья  
УДК: 657.37:330.34  
JEL classification: C13, G31, G32  
EDN: GXHAJQ

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ КОМПАНИЙ И ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР

**Зоненко А.А.**, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, финансово-экономический факультет

**Аннотация. Цель.** Исследование направлено на декомпозицию специфических свойств холдинговых объединений как комплексных объектов стоимостной оценки, а также на верификацию гипотезы о жесткой детерминированности выбора оценочного инструментария характером интеграционных связей внутри корпоративного контура.

**Материалы и методы.** Методологический каркас работы выстроен на принципах системного подхода и структурно-функционального анализа, позволяющих интерпретировать холдинг не как механический набор активов, а как единый эмерджентный организм. Теоретический фундамент исследования составили положения современной теории агентских отношений и концепции институциональной экономики. Анализ охватывает вариативные модели интеграции, дифференцированные по вектору производственной кооперации и функциональной роли центрального звена управления.

**Результаты.** Установлено, что холдинг обладает свойством системной целостности, при которой его рыночная стоимость закономерно отклоняется от агрегированной суммы стоимостей дочерних обществ под влиянием неявных синергий и специфики внутригрупповых транзакций. Авторами выдвинута усовершенствованная классификация структур, создающая соответствие между структурой бизнеса и актуальной методикой оценки. Доказано, что для «чистых» финансовых холдингов приоритетным остается затратный подход с обязательным дисконтированием на неконтрольный характер владения и низкую ликвидность. В то же время для вертикально-интегрированных комплексов обоснована необходимость превалирования доходного подхода, способного транслировать прогнозные денежные потоки всей технологической цепочки в текущую стоимость материнской компании. Особое внимание посвящено факторам, изменяющим объективность оценки: механизмам трансфертного ценообразования, наличию кросс-владения и сложности квантификации управленческой премии.

**Заключение.** Проведенный анализ подтверждает, что безразличие к организационной специфике холдинга при выборе оценочных процедур ведет к ключевым ошибкам в определении ценности бизнеса. Теоретический вклад работы состоит в развитии методического аппарата оценки гетерогенных корпоративных систем, тогда как прикладная значимость заключается в предоставлении профессиональным оценщикам и инвестиционным аналитикам верифицированного алгоритма действий при сопровождении сделок по слиянию и поглощению и стратегическом планировании.

**Ключевые слова:** оценка, стоимость, холдинг, методический подход.

**Для цитирования:** Зоненко А.А. Теоретические основы оценки стоимости компаний и особенности оценки холдинговых структур // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 109–116. EDN: GXHAJQ



Scientific-theoretical article  
UDC: 657.37:330.34  
JEL classification: C13, G31, G32  
EDN: GXHAJQ

## THEORETICAL FOUNDATIONS OF COMPANY VALUATION AND SPECIFIC FEATURES OF VALUATION OF HOLDING STRUCTURES

**Alexey A. Zonenko**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Finance and Economics

**Annotation. Objective.** This study aims to decompose the specific characteristics of holding companies as complex valuation objects, as well as to verify the hypothesis that the choice of valuation tools is strictly determined by the nature of the integrative links within the corporate structure.

**Materials and Methods.** The methodological framework of the study is based on the principles of a systems approach and structural-functional analysis, which allow interpreting a holding not as a mechanical set of assets, but as a single emergent organism. The theoretical foundation of the study consists of the provisions of modern agency theory and the concepts of institutional economics. The analysis covers various models of integration, differentiated by the vector of production cooperation and the functional role of the central management link.

**Results.** It has been established that a holding company possesses the property of systemic integrity, whereby its market value systematically deviates from the aggregate sum of the values of its subsidiaries under the influence of implicit synergies and the specifics of intra-group transactions. The authors propose an improved classification of structures that aligns the business structure with current valuation methods. It has been demonstrated that for "pure" financial holding companies, the cost approach remains the priority, with mandatory discounting for non-controlling ownership and low liquidity. At the same time, for vertically integrated complexes, the need to prevail a profitable approach capable of translating the projected cash flows of the entire technological chain into the current value of the parent company is justified. Special attention is paid to the factors that change the objectivity of the assessment: transfer pricing mechanisms, the presence of cross-ownership, and the complexity of quantifying the management premium.

**Conclusion.** The analysis confirms that disregarding the holding company's organizational specifics when selecting valuation procedures leads to critical errors in determining business value. The theoretical contribution of this work lies in the development of a methodological framework for valuing heterogeneous corporate systems, while its practical significance lies in providing professional appraisers and investment analysts with a verified algorithm for supporting mergers and acquisitions and strategic planning.

**Keywords:** assessment, cost, holding, and methodological approach.

**For citation:** Zonenko, A.A., (2026). Theoretical Foundations of Company Valuation and Specific Features Of Valuation Of Holding Structures. Phenomenus, 1(33). 109–116. EDN: GXHAJQ

### Постановка проблемы в общем виде

В современной мировой и российской экономике холдинговые структуры стали доминирующей формой организации крупного и среднего бизнеса. Эволюционный переход от управления обособленными предприятиями к созданию сложных многоуровневых комплексов обусловлен объективной необходимостью адаптации к условиям глобальной конкуренции. Институционально такое развитие диктуется стремлением к минимизации транзакционных издержек, защите активов от недружественных поглощений и, прежде всего, получению эффекта синергии. Однако именно эта структурная и юридическая сложность порождает серьезные вызовы для профессиональных оценщиков, превращая определение стоимости холдинга в одну из наиболее трудоемких задач финансового анализа.

Оценка интегрированных корпоративных структур (холдингов) принципиально отличается от оценки изолированных бизнес-единиц, поскольку совокупная стоимость

такой структуры не является аддитивной функцией стоимостей её составных частей. В оценочной теории данный неаддитивный эффект находит отражение в формировании специфических корректировок, к числу которых относятся как конгломератный дисконт, так и премии, обусловленные факторами контроля и синергетическими взаимодействиями. Ключевая методическая сложность заключается в необходимости нейтрализации искажений, порождаемых внутригрупповыми операциями. Перераспределение финансовых, товарных и сервисных потоков по трансфертным, нередко нерыночным, ценам требует проведения глубокой нормализации консолидированной и сегментной отчетности для выявления реальных экономических результатов.

В российской практике реализация данной задачи сопряжена с рядом институциональных и макроэкономических вызовов. Существенным ограничивающим фактором остаётся ограниченная информационная прозрачность многих корпоративных струк-



тур, осложняющая верификацию конечных правообладателей и схем владения. Сохраняется существенный методический разрыв между национальными стандартами бухгалтерского учёта и принципами МСФО, требующий сложных корректировок. Дополнительный слой неопределённости вносит текущая геополитическая конъюнктура, в рамках которой на отдельные активы группы могут распространяться санкционные режимы, фактически сегментируя холдинг на части с разным доступом к глобальным рынкам капитала и технологиям. Это диктует необходимость применения многовариантного сценарного моделирования и дифференциации ставок дисконтирования в разрезе отдельных сегментов интегрированной структуры.

Проблематика корректной оценки холдингов имеет высокую практическую значимость, выходящую за пределы теоретических изысканий. Её решение является критическим элементом при проведении сделок слияний и поглощений<sup>1</sup>, где погрешность в расчёте справедливых коэффициентов конвертации акций способна привести к необратимым стратегическим последствиям. Достоверная оценка составляет основу для привлечения инвестиционного финансирования, секьюритизации кредитных линий под залог пакетов ценных бумаг, а также для процедур корпоративной реструктуризации и банкротства, где объём требований кредиторов непосредственно определяется точностью расчёта стоимости чистых активов корпоративной группы.

**Цель статьи.** Рассмотреть теоретические основы оценки стоимости компаний и особенности оценки холдинговых структур, на основе чего определить методический фундамент оценки и практические аспекты оценки стоимости холдинговых структур.

**Изложение основного материала исследования.** В самом общем виде под холдингом (от англ. holding – «владеющий») понимается сложная и многоуровневая система коммерческих организаций, представляющая собой целостный хозяйственный комплекс. Данная структура включает в себя управляющую (материнскую) компанию и разветвленную сеть дочерних и зависимых обществ, над которыми головная организация осуществляет эффективный контроль. Механизм этого контроля реализуется преимущественно через преобладающее участие в уставном капитале, что позволяет материнской компании диктовать стратегические решения, назначать исполнительные органы и определять вектор финансово-хозяйственного развития всей группы.

Увлекательно отметить, что в российском законодательном поле до сих пор отсутствует единое, исчерпывающее и универсальное определение холдинга, которое бы в полной мере удовлетворяло запросам как правоведов, так и представителей экономической науки. В нормативно-правовых актах часто

фигурируют смежные, но не идентичные по своей сути понятия: «группа лиц», «взаимозависимые лица», «банковская группа» или «консолидированная группа налогоплательщиков». Однако для целей профессиональной оценки бизнеса первостепенное значение имеет не юридическая форма, а глубокая экономическая сущность объекта. С позиции оценщика, холдинг – это не просто механическая совокупность юридических лиц, связанных общими владельцами, а единый центр принятия стратегических решений, централизованного управления рисками и перераспределения финансовых ресурсов. Это живой экономический организм, где синергия взаимодействия элементов зачастую важнее, чем их автономное существование.

В теории корпоративных финансов и оценочной практике принято выделять несколько основных типов холдинговых структур. Для практикующего оценщика данная классификация носит не факультативный, а критически важный, обязательный характер, поскольку именно тип структуры предопределяет выбор методологии, способ формирования ставки дисконтирования и необходимость применения тех или иных корректировок на контроль или ликвидность. По характеру деятельности и функциональной роли головной компании выделяют:

- Чистый холдинг. В данной модели материнская компания не ведёт собственной производственной, торговой или другой операционной деятельности. Её единственная функция заключается в стратегическом владении долями акций дочерних предприятий, управлении совокупными финансовыми потоками, контроле над соблюдением корпоративных стандартов и обеспечении инвестиционного потенциала группы. С точки зрения оценки, такой холдинг представляет собой инвестиционный портфель, где основной доход генерируется за счёт дивидендов и роста рыночной стоимости активов.

- Операционный холдинг. Здесь головная организация выступает в двойственной роли: она не только выполняет управленческие и контрольные функции в отношении дочерних обществ, но и непосредственно осуществляет производственную, сбытовую или сервисную деятельность. Например, крупный металлургический комбинат может одновременно являться материнской компанией для сети горно-обогатительных фабрик и транспортными узлами. Это создаёт серьёзную методическую проблему при оценке. Оценщику требуется провести филигранную работу по разделению денежных потоков: необходимо четко разграничить доходы, генерируемые собственной операционной деятельностью «мамы», и входящие потоки в виде дивидендов или процентов по займам от «дочек». Игнорирование этого разделения неизбежно ведёт к двойному счёту, искажению показателей рентабельности и некорректной оценке профиля риска всей группы.

<sup>1</sup> Аналитический обзор: Рынок слияний и поглощений в России в 2024 году. Статистика и тренды. Москва: Информационное агентство AK&M, 2025. URL: <https://mergers.akm.ru/>.

Для наглядности и систематизации подходов к анализу различных структур пред-

ставим основные типы холдингов и их специфические оценочные характеристики в

**Таблица 1. Типология холдинговых структур и их ключевые оценочные характеристики [составлено автором]**  
**Table 1. Typology of holding company structures and their key evaluation characteristics [compiled by the author]**

Критерий классификации	Тип холдинга	Ключевая характеристика	Оценочный вызов
Характер головной компании	Чистый	Только функции владения и управления	Оценка эффективности распределения капитала
	Операционный	Управление и собственное производство	Риск «двойного счета» и смешения потоков
Тип производственной связи	Горизонтальный	Однотипные предприятия (ритейл, АЗС)	Расчет эффекта масштаба и синергии
	Вертикальный	Технологическая цепочка (от сырья до сбыта)	Моделирование трансфертных цен
	Диверсифицированный	Разноотраслевые активы	Необходимость метода «суммы частиц» и оценки дисконта

следующей таблице 1.

Представленная таблица демонстрирует, что универсального метода для оценки любого холдинга не существует. Каждый тип требует настройки специфических аналитических фильтров. Например, в горизонтальных структурах фокус смещается на маржинальность масштаба, тогда как в вертикальных – на прозрачность внутренних расчетов.

По критерию производственной взаимосвязи между элементами структуры в оценочной практике принято различать следующие формы:

- Горизонтально интегрированные объединения. Они оформляются предприятиями, функционирующими в одной нише рынка или в рамках одной отрасли. Классический пример – федеральные сети ритейла или группы предприятий пищевой промышленности, объединяющие заводы в разных регионах. Основные стратегические цели здесь – сплочение рыночной доли, устранение конкуренции и реализация эффекта масштаба. В процессе оценки это находит отражение через расчет синергетической премии: за счет объединения закупок, логистики и маркетинга общие издержки группы становятся ниже, чем сумма издержек разрозненных компаний.

- Вертикально интегрированные структуры. Данные холдинги объединяют технологически взаимосвязанные звенья единой цепочки создания стоимости – от добычи сырья или первичной переработки до реализации высокотехнологичной конечной продукции. Ярким примером в российской практике являются нефтегазовые холдинги (вертикально интегрированная нефтяная компания). Основной оценочный вызов здесь – корректный учет и приведение к рыночному уровню трансфертных цен,двигающимся между звеньями цепочки. Для определения настоящей маржинальности каждого сегмента оценщику часто приходится «отделять» отчетность от внутренних цен и моделировать ситуацию, при которой каждое звено продавало бы свою продукцию по независимым рыночным расценкам.

- Диверсифицированные холдинги. В

состав таких структур входят предприятия, принадлежащие к радикально не связанным между собой отраслям экономики (например, владение одновременно телекоммуникационным оператором, банком и сельскохозяйственным активом). В силу радикальной несопоставимости профилей риска, ставок доходности и темпов роста различных активов, объективная оценка таких структур практически невозможна без применения метода суммирования стоимостей частей. Данный метод предполагает независимую оценку каждого бизнес-направления по индивидуальным параметрам с последующим объединением результатов и учетом общехолдинговых расходов.

Следует подчеркнуть, что формирование холдинговой структуры – это не просто следование корпоративному тренду, а мощный инструмент реализации конкретных экономических и управленческих преимуществ. Профессиональный оценщик обязан понимать эти факторы роста, так как именно они формируют стоимость:

- Централизация финансовых ресурсов. Холдинг позволяет собирать свободные средства всех дочерних компаний для реализации капиталоемких стратегических проектов, которые были бы не под силу отдельным предприятиям.

- Налоговая оптимизация. Механизмы внутригруппового финансирования, создание внутренних «банков» и возможность взаимного покрытия убытков одних компаний прибылями других позволяют легально снижать совокупную налоговую нагрузку группы.

- Юридическая защита активов. Правовые и финансовые риски одного направления деятельности ограничиваются его собственным капиталом (принцип обособленной юридической ответственности). Это создает своего рода «барьер», предотвращая эффект домино при возникновении проблем у одной из дочерних компаний

Вместе с тем, холдинговая модель неизбежно порождает ряд системных издержек. Чрезмерная централизация управления часто провоцирует раздувание штата головного офиса и рост бюрократических расходов,

что снижает оперативную гибкость. С позиции оценки это проявляется в возникновении «дисконта корпоративной сложности». Внешний инвестор часто не готов платить полную стоимость за активы холдинга из-за информационной непрозрачности, сложности анализа внутренних потоков и риска неэффективного распределения капитала менеджментом материнской компании. Таким образом, глубокий предварительный анализ организационной архитектуры является обязательным этапом. Именно в типе интеграции скрыты как ключевые драйверы, так и деструкторы стоимости.

На практике попытка оценить холдинг как обычное предприятие «в вакууме» неизбежно приводит к фальсификации результата. Главная методологическая сложность заключается в том, что холдинг – это не механическая сумма активов, а сложная система связей. Если обычная компания – это одна точка извлечения прибыли, то холдинг – это сеть, где прибыль может целенаправленно перемещаться из одного звена в другое для достижения общегрупповых целей.

Первое и наиболее весомое методическое отличие – это необходимость глубокой работы с целевой отчетностью. Для опытного оценщика это главный фундамент, а для начинающего – камень преткновения. Отчетность по международным стандартам (МСФО) дает общую картину группы, но внутри нее скрыты тысячи взаимосвязанных операций: займы материнской компании своим дочерним структурам по нерыночным ставкам, продажа сырья по внутренним ценам, сложные схемы выплаты дивидендов.

Важно понимать, что при оценке холдинга критически важно полностью исключить «двойной счет». В отчетности по российским стандартам (РСБУ) активы дочерних компаний отражаются в балансе материнской организации как финансовые вложения. Если оценщик совершит элементарную ошибку и просто сложит рыночную стоимость имущества материнской компании и рыночную стоимость её пакетов акций в «дочках», он получит виртуальную цифру, не имеющую связи с реальностью. Именно поэтому профессиональная оценка холдинга начинается с элиминирования (исключения) всех внутригрупповых оборотов и остатков<sup>2</sup>.

Вторым фундаментальным отличием, требующим подробного разбора, является фактор синергии. Синергия – это суть создания холдинга. На практике это проявляется в том, что объединение компаний в единую группу позволяет достичь результатов, недоступных при их автономной работе. Синергия бывает двух основных видов:

1) Операционная синергия. Она возникает, когда за счет интеграции снижаются удельные издержки (эффект масштаба) или

увеличивается совокупная выручка. Например, за счет объединения логистических служб двух компаний холдинг может сократить расходы на транспорт на 20%, а за счет кросс-продаж товаров одного бренда клиентам другого – существенно нарастить рыночную долю. Оценка такой синергии требует построения детальных прогнозных моделей «до» и «после» интеграции.

2) Финансовая синергия. Она проявляется в том, что холдинг в целом, обладая большим объемом активов, обычно имеет более высокий кредитный рейтинг, чем его отдельные компоненты. Это дает доступ к более дешевым заемным средствам. Кроме того, внутренний рынок капитала холдинга позволяет перераспределять ликвидность из зрелых, приносящих наличность бизнесов в венчурные проекты внутри группы, не прибегая к дорогостоящему внешнему финансированию<sup>3</sup>.

Третий аспект, который опытный оценщик никогда не проигнорирует – это особая сложность структуры владения и контроля. В современных экономических реалиях, особенно в России, мы часто сталкиваемся со структурами типа «матрешка» или перекрестным владением (когда Компания А владеет Компанией Б, а та, в свою очередь, владеет долей в Компании А). Это создает настоящий юридический и финансовый лабиринт. При оценке таких объектов мы обязаны четко дифференцировать:

- Контролирующую долю. Она дает владельцу право определять стратегию, распоряжаться денежными потоками и назначать руководство. Рынок традиционно платит за это право существенную премию (премия за контроль).

- Неконтролирующую долю. Это миноритарные пакеты, которые в рамках холдинга часто оказываются заложниками решений мажоритарного акционера. (миноритарные пакеты, которые обычно оцениваются со скидкой из-за невозможности влиять на решения) [1].

Еще одна специфическая черта – обязательное наличие корпоративного центра (головного офиса). В отличие от производственных «дочек», этот центр сам по себе прямой прибыли не приносит. Напротив, он выступает мощным генератором расходов: высокие зарплаты топ-менеджмента, содержание служб по связи с общественностью, дорогостоящие офисы в финансовых центрах, юридическое сопровождение. При оценке эти расходы нельзя просто игнорировать. Их необходимо либо распределять по бизнес-единицам пропорционально выручке или иному показателю, либо вычитать из общего единого денежного потока группы. В современных условиях оценщику критически важно проверять экономическую обоснованность

<sup>2</sup>Об утверждении федерального стандарта оценки «Оценка бизнеса (ФСО № 8)»: Приказ Минэкономразвития России от 01.06.2015 № 326 (ред. от 14.04.2022). URL: <https://srosovet.ru/activities/npa/fso8/>.

<sup>3</sup>Об утверждении федерального стандарта оценки «Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов и интеллектуальной собственности (ФСО № 11)»: Приказ Минэкономразвития России от 22.06.2015 № 385 (ред. от 30.11.2022). URL: <https://srosovet.ru/activities/npa/FSO-XI/>.

этих трат: если содержание штаб-квартиры обходится дороже, чем выгоды от синергии, которые она приносит дочерним компаниям, возникает эффект «отрицательной стоимости управления», что напрямую ведет к увеличению конгломератного дисконта.

Наконец, нельзя упускать из виду неоперационные активы. Крупные холдинги часто обременены объектами, которые исторически достались им, но не связаны с профильным бизнесом: ведомственные базы отдыха, пустующие земельные участки, коллекции предметов искусства или избыточные запасы наличности на счетах. Для маленькой компании это может быть несущественно, но в масштабах гигантского холдинга стоимость таких побочных активов, может достигать 10-15% от общей оценки [2]. Методически корректно оценивать их отдельно, чаще всего рыночным методом по стоимости замещения или рыночных аналогов, и добавлять к стоимости операционного бизнеса.

Несмотря на всю описанную специфику, методический фундамент оценки остается классическим и опирается на три фундаментальных подхода. Однако при работе с холдингами каждый из них подвергается глубокой модификации и адаптации под задачи исследования.

Доходный подход традиционно признается мировым профессиональным сообществом как наиболее точный для оценки действующего холдингового бизнеса. Его суть заключается в определении текущей стоимости тех денежных потоков, которые структура способна генерировать для своих бенефициаров в долгосрочной перспективе.

Применение консолидированного метода дисконтированных денежных потоков оправдано преимущественно в отношении холдингов с крайне высокой степенью операционной и технологической взаимозависимости элементов. К ним относятся вертикально-интегрированные структуры в добывающих отраслях. В таких условиях технологический цикл – от скважины или шахты до заправочной станции или склада готовой продукции – представляет собой неразрывную цепь. Выделение отдельной прибыли на этапе добычи сырья в таком холдинге часто носит искусственный характер из-за трансфертных цен, что делает консолидированный подход единственно верным способом увидеть реальную экономику бизнеса.

Математический аппарат в данном случае сохраняет свою традиционную форму. Стоимость всей интегрированной структуры определяется как сумма приведенных к текущему моменту ожидаемых свободных денежных потоков в прогнозный период и дисконтированной конечной стоимости, отражающей потенциал роста бизнеса в пост-прогнозный период:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{FCFFt}{(1+WACC)^t} + \frac{TV}{(1+WACC)^n} \quad (1),$$

где PV – текущая рыночная стоимость операционных активов холдинга;

FCFFt – свободный денежный поток консолидированной группы в период t;

WACC – средневзвешенная стоимость капитала группы;

TV – терминальная стоимость;

n – продолжительность детализированного прогнозного периода

Однако за кажущейся простотой формулы скрывается критический методический нюанс: расчет средневзвешенной стоимости капитала (WACC). Если холдинг глубоко диверсифицирован, использование единой ставки дисконтирования для всех сегментов – это катастрофическая методическая ошибка. Нельзя оценивать риски девелоперского крыла холдинга и его ритейл-подразделения по одной ставке [3]. Инвестиции требуют гораздо более высокой премии за риск. По моему глубокому убеждению, в современной нестабильной экономике правильнее рассчитывать индивидуальные ставки дисконтирования для каждого отраслевого сегмента, проводить оценку этих сегментов отдельно и только после этого агрегировать результат.

Сравнительный (рыночный) подход базируется на анализе фактических сделок или котировок сопоставимых компаний через систему мультипликаторов (P/E, EV/EBITDA, P/S). Здесь главная проблема – поиск адекватных аналогов. Найти на публичном рынке компанию, которая была бы полностью идентична оцениваемому холдингу по набору активов и долям участия, практически невозможно. Поэтому сравнительный подход в отношении холдингов чаще всего применяется «посегментно»: мы сравниваем аграрный дивизион холдинга с публичными агрохолдингами, а логистическое подразделение – с транспортными операторами.

Необходимо подчеркнуть, что при прямом сопоставлении холдинга с набором отдельных компаний часто возникает феномен «конгломератного дисконта». Рынок склонен оценивать многопрофильные структуры дешевле, чем сумму их частей, из-за сложности управления и меньшей прозрачности [4]. Это вызвано опасениями инвесторов относительно неэффективного перераспределения прибыли между компаниями и общей непрозрачностью управления. В российской оценочной практике этот дисконт является предметом острых дискуссий и может варьироваться от 15% до 30%, существенно снижая итоговую оценку.

Затратный подход (метод чистых активов) применительно к холдингу трансформируется в метод оценки стоимости его инвестиционного портфеля. Мы скрупулезно рассчитываем рыночную стоимость всех акций и долей участия в «дочках», прибавляем стоимость собственного имущества и денежных средств головной компании, после чего вычитаем все долговые обязательства и резервы.

Согласно требованиям, действующих российских Федеральных стандартов оценки (ФСО №8 «Оценка бизнеса»), затратный подход является обязательным элементом оценочной процедуры. Однако его результа-

ты часто играют роль лишь «нижней границы» стоимости. Проблема в том, что методика, ориентированная на стоимость чистых активов, физически не способна учесть нематериальные факторы роста: синергию, интеллектуальный капитал управляющей команды, ценность бренда холдинга и накопленная репутация. Для технологических компаний или сервисных холдингов затратный подход дает минимально полезную информацию, в то время как для инвестиционных фондов или холдингов по управлению недвижимостью он может быть основным.

Метод суммирования стоимостей частей на сегодняшний день признан в международной практике как наиболее точный и аналитически глубокий инструмент для оценки сложных корпоративных образований. По своей сути, он – это комплексная технология, интегрирующая в себе элементы доходного, сравнительного и затратного подходов, применяемых индивидуально к каждой выделенной бизнес-единице.

Стандартный, методически выверенный алгоритм применения метода включает в себя следующие обязательные этапы:

1. Сегментарная идентификация и выделение бизнес-единиц. Структура холдинга раскладывается на однородные сегменты по отраслевому или операционному признаку (например, телекоммуникационный сегмент, банковский сектор, добыча сырья).

2. Автономная оценка каждого выделенного сегмента. Оценщик подбирает наиболее релевантный метод для каждой «части»: для стабильных компаний с понятной историей – метод дисконтирования; для быстрорастущих сегментов в публичных отраслях – рыночные мультипликаторы; для убыточных или ликвидируемых звеньев – метод чистых активов.

3. Оценка стоимости корпоративного центра. Производится детальный расчет текущей стоимости будущих административных расходов головной компании. Полученная цифра вычитается из совокупной стоимости сегментов. Также на этом этапе вычитается чистый долг всего холдинга, если он консолидирован на уровне материнской компании.

4. Учет неоперационных и избыточных активов. К результату добавляется рыночная стоимость всех активов, не задействованных в операционном цикле.

Особую методологическую сложность и предмет постоянных профессиональных споров составляют корректировки на внутригрупповые операции. Именно здесь возникают наиболее острые расхождения в позициях оценщика, аудитора и заказчика. Оценщик должен убедиться, что внутригрупповая выручка устранена, а цены между дочерними компаниями не искажают финансовый результат каждого сегмента.

В современных экономических условиях, характеризующихся высокой неопределенностью, активы многих холдингов часто включают высокорисковые стартапы, лицензии на разработку трудноизвлекаемых месторождений или права на уникальные патенты. При-

менение классических методов здесь часто оказывается несостоятельным, так как они не учитывают фактор управленческой гибкости. Для корректной оценки таких специфических активов, обладающих свойствами отсроченных решений, используется теория реальных опционов.

Например, если в портфеле холдинга есть убыточный на текущий момент инновационный проект, владеющий уникальной технологией, его нельзя оценивать просто по затратам или через дисконтирование текущих отрицательных потоков (что дало бы нулевую или отрицательную стоимость). В рамках теории реальных опционов такой актив рассматривается как «американский опцион колл». У холдинга есть ценное право (но не жесткое обязательство) инвестировать дополнительные средства в будущем, если рыночная конъюнктура станет благоприятной.

Для математической оценки таких возможностей используется модифицированная модель Блэка-Шоулза или биномиальная модель. Оценка опциона позволяет количественно выразить внутреннюю, скрытую стоимость гибкости. Это та стоимость будущих возможностей, которая полностью игнорируется традиционными подходами. Включение реальных опционов в общую оценку холдинга делает отчет оценщика по-настоящему глубоким и обоснованным, отражая реальную стратегическую ценность корпоративной структуры в динамично меняющемся мире.

Таким образом, оценка холдинга – это венец профессионального мастерства оценщика, требующий не только безупречного владения математическим аппаратом, но и глубокого понимания корпоративной стратегии, налогового права и психологии инвестиционного рынка. Только комплексный учет организационной архитектуры, синергетических эффектов и специфических дисконтов позволяет сформировать объективное мнение о стоимости, которое станет надежной опорой для принятия управленческих и инвестиционных решений.

**Выводы.** Проведенное исследование посвящено теоретическим и методическим основам определения справедливой стоимости интегрированных корпоративных структур. Сложность и полисубъектность холдинга как объекта оценочной деятельности подтверждают исходную гипотезу о необходимости фундаментальной адаптации и расширения стандартного методического инструментария, используемого при оценке изолированных предприятий.

На основе систематизации теоретических положений установлено, что системообразующим признаком холдинга является его сетевая природа, предполагающая неаддитивность совокупной стоимости. Было выявлено, что наличие консолидированной финансовой отчетности, системы трансфертного ценообразования и единого центра корпоративного управления формирует специфические риски дублирования финансовых результатов и снижения информационной прозрачности.

Данные факторы обуславливают обязательность этапа предварительной аналитической подготовки, включающего процедуры элиминации внутригрупповых оборотов, выделения неоперационных активов и нормализации финансовых показателей.

Анализ методической базы позволил заключить, что наиболее адекватным и точным инструментом оценки диверсифицированных структур выступает метод суммирования стоимостей частей. Указанный метод предоставляет возможность дифференцированного учёта профилей риска и доходности различных бизнес-сегментов через применение специфических для каждого из них ставок дисконтирования и рыночных мультипликаторов. При этом итоговая оценочная величина холдинга редко соответствует арифметической сумме стоимостей его компонентов: она подвергается корректировке на величину конгломератного дисконта (обусловленного избыточными управленческими издержками или низкой прозрачностью) либо премии за синергию (возникающей в условиях эффек-

тивной вертикальной или горизонтальной интеграции).

Также констатирована целесообразность применения моделей реальных опционов в условиях повышенной неопределённости и при наличии в портфеле холдинга венчурных или недокапитализированных активов. Использование, в частности, модифицированной модели Блэка-Шоулза позволяет количественно оценить потенциал будущего роста, который игнорируется классическим затратным подходом.

В качестве ключевой рекомендации сформулирован вывод о необходимости комбинирования методики SOTP с обязательным проведением многовариантного сценарного анализа. В текущих макроэкономических условиях стоимость холдинга представляет собой не фиксированную величину, а вероятностный диапазон, определяемый такими факторами, как эффективность корпоративного управления и способность централизованно перераспределять финансовые ресурсы в пользу наиболее перспективных

### Список источников

1. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов: перевод с английского. А. Дамодаран. 11-е изд., перераб. и доп.. Москва: Альпина Паблшер, 2022. 1316 с.: ил.. Библиогр.: с. 1283-1302 Перевод издания: Investment valuation: tools and techniques for determining the value of any asset. ISBN 978-5-9614-6650-8.
2. Есипов В.Е., Маховикова Г.А., Терехова В.В. Оценка бизнеса: учебник для вузов. 5-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2019. 512 с.
3. Ковалев В.В., Ковалев Вит.В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели: учебное пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2020. 992 с.
4. Щербаков В.А., Щербакова Н.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). – 5-е изд., испр. Москва: Омега-Л, 2017. 315 с.

#### **Сведения об авторе:**

**Зоненко А.А., студент 4 курса бакалавриата, финансово-экономический факультет, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: zonenkoalexey@gmail.com**

**Научный руководитель: Шангареева Владимира Леонидовна, кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры финансов, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: shangareeva-vl@ranepa.ru**

### References

1. Damodaran, A. (2022). Investment valuation: Tools and techniques for valuing any asset (11th ed.). Moscow: Alpina Publisher, 1316 p. ISBN 978-5-9614-6650-8. (In Russ.; translated from Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset)
2. Yesipov, V. E., Makhovikova, G. A., & Terekhova, V. V. (2019). Business valuation: Textbook for higher education institutions (5th ed.). Saint Petersburg: Piter, 512 p. (In Russ.)
3. Kovalev, V. V., & Kovalev, V. V. (2020). Corporate finance and accounting: Concepts, algorithms, indicators (4th ed.). Moscow: Prospekt, 992 p. (In Russ.)
4. Shcherbakov, V. A., & Shcherbakova, N. A. (2017). Enterprise (business) valuation (5th ed.). Moscow: Omega-L, 315 p. (In Russ.)

#### **About the author:**

**Alexey A. Zonenko, Bachelor's degree, Faculty of Finance and Economics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: zonenkoalexey@gmail.com**

**Academic Supervisor: Vladimira L. Shangareeva, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: shangareeva-vl@ranepa.ru**

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

Поступила в редакцию (Reserved) 14.04.2026  
Поступила после рецензирования 24.04.2026  
Принята к публикации (Accepted) 14.05.2026

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Лунина Виктория Юрьевна – главный редактор, кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Науменко С.Н. – заместитель главного редактора, доктор экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Агафоненко О.Ю. – кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Арчикова Я.О. – кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Беганская И.Ю. – доктор экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Брадул Н.В. – кандидат физико-математических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Зырина Я.А. – кандидат социологических наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Котов Е.В. – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Кошавка И.В. – декан факультета ресторанно-гостиничного бизнеса, доцент, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Меркулова А.В. – кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Рытова Н.А. – доктор экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Тарасова Е.В. – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Катречко К.А. – ответственный секретарь, председатель студенческого научного общества, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Гадецкий А.Р. – технический секретарь, специалист центра организации научных исследований, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

**Учредитель – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации**

**Издатель – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления**

**Адрес Учредителя:** 119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-т. Вернадского, д. 82, стр. 1.

**Адрес Издателя и редакции:** 283015, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов.

Ответственность за точность и достоверность приведённых фактов, цитат, фамилий несут авторы.

При переиздании ссылка на «Феноменус», обязательна.

Подписано к печати 14.05.2026 г.

Дата выхода в свет: 09.06.2026 г.

Цена «Бесплатно»

Напечатано ИП Криничная Ирина Викторовна.

Сведения о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя

ОГРНИП 322930100019725, дата государственной регистрации 28.12.2022 г.

283015, г. Донецк, ул. Овнатаняна, д. 4, кв. 145

Тираж 100 экз. Усл. печ. л. 13,72. Периодичность изданий – 3 раза в год.

## EDITORIAL BOARD

Victoria Yu. Lunina – Editor-in-Chief, Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).

Svetlana N. Naumenko – Deputy Editor-in-Chief, DSc(Econ), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).

Olesya Yu. Agafonenko – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);

Yana O. Archikova – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);

Irina Y. Beganskaya – DSc(Econ), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);

Natalia V. Bradul – Cand. Sc. (Physics and Mathematics), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);

Yaroslava A. Zyrina – Cand. Sc. (Sociology), Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);

Evgeny V. Kotov – Cand. Sc. (Econ), Senior Researcher, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);

Irina V. Koshchavka – Dean of the Faculty of Restaurant and Hotel Business, Associate Professor, FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky» (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);

Alla V. Merkulova – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, FSBEI HE «Donetsk State University» (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);

Natalia A. Rytova – DSc(Econ), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);

Elena V. Tarasova – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Head of the Department, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).

Karolina A. Katrechko – Executive Secretary, Chairman of the Student Scientific Society, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);

Andrey R. Gadetsky – Technical Secretary, Specialist of the Center for Scientific Research Organization, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).

**Founder – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration**  
**Publisher – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,**  
**Donetsk Institute of Management**

**Founder's address:** 82 Vernadskogo Avenue, bldg. 1, Troparevo-Nikulino  
Intracity Municipal District, 119571, Moscow.

**Address of the Publisher and Editorial Office:** 163A Chelyuskintsev str., Donetsk c.,  
Donetsk c.d., 283015, DPR.

The editors' point of view does not always coincide with the authors' point of view.  
The authors are responsible for the accuracy and reliability of the facts, quotations,  
and surnames provided.

When republishing, a link to «Phenomenus» is required.

Signed to the press on 05/14/2026.

Release date: 06/09/2026.

It is distributed free of charge

Printed by IE Krinichnaya Irina Viktorovna.

Information on the state registration of an individual as an individual entrepreneur  
OGRNIP 322930100019725, date of state registration 12/28/2022.

283015, Donetsk, Ovnatanyan str., 4, block 145

Circulation of 100 copies. Conl. p. l. 13.72. Periodicity of publications – 3 issues in 1 year.